



## **Kalix kommuns Ledarplan**

### **Inledning**

Dagens ledarskap handlar till stor del om att styra genom mål och visioner, att vara tydlig och att kunna föra en dialog med medarbetare och kunna delegera. Arbetsmiljön, verksamhetens resultat, strategier och mål påverkas i positiv riktning när organisationen har ledare med rätt förutsättningar.

Chefsrollen kan delas upp i chefskap och ledarskap där chefskapet innebär vad man gör och ledarskapet hur man gör det. Med chefskap menas i första hand att leda, förvalta och utveckla verksamheten. Ledarskapet innebär i första hand att bygga upp, vidmakthålla och utveckla relationer samt utforma visioner. I denna ledarplan används de båda begreppen var och en för sig i betydelserna av både chefskap och ledarskap.

### **Chefsuppdraget vid Kalix kommun**

Som chef i Kalix kommun har du personalansvar, arbetsmiljöansvar, budgetansvar samt verksamhetsansvar. Kalix kommuns ledarplan rör samtliga chefer. Då arbetssituationen ser olika ut för olika ledare så skall varje ledare tillämpa strategin på sitt eget ledarskap i den utsträckning som det är praktiskt möjligt. Denna strategi skall klargöra vad chefsuppdraget vid Kalix kommun innebär och de förväntningar samt förutsättningar som innefattar ledarens roll.

### **Chefsuppdraget - Verksamhetskompetens**

Att vara chef i Kalix kommun innebär främst att ansvara för och utveckla verksamheten till största nytta för kommuninvånarna.

Det är även en förutsättning att ledaren förstår och accepterar det demokratiska styrsystem som råder i en kommun för att kunna verka som ledare.

Det krävs ett analytiskt, strategiskt och omvärldsorienterat tänkande samt förmåga att se sin verksamhet som en del av kommunens helhet. Helhetstänkandet skall bygga på en prestigelös samverkan mellan ledare på olika nivåer och från olika förvaltningar i hela kommunen. Tydlighet och ärlighet skall vara ledord i ledarens arbete som arbetsgivarrepresentant.

I ledaruppdraget inom Kalix kommun ingår följande:

- Att ha förståelse och kunskap om den demokratiska process som styr kommunal verksamhet och arbeta med målstyrning där medborgarnyttan är i fokus
- Att främja och uppmuntra förbättringar och utveckling i sin egen verksamhet som har bäring för den kommunala verksamheten i sin helhet
- Att vara införstådd med att det ligger i själva ledarskapsuppdraget att bidra till att öka både kvaliteten och effektiviteten i chefs- och ledarskapet så att verksamheterna når sina mål bättre och snabbare
- Att vara synlig som ledare och tydliggöra verksamhetens mål och inriktning.
- Att delegera uppgifter så att medarbetare får handlingsutrymme och möjlighet att ta ansvar

### **Chefsuppdraget – Strategisk kompetens**

Samtliga ledare skall genom analys och omvärldsbevakning arbeta för att påverka tillväxt och näringslivsutveckling i kommunen i positiv riktning och se sin roll i kedjan av kommunens arbete med att vara en attraktiv arbetsgivare.

Kommunens ledare ska aktivt marknadsföra och profilera kommunen som etablerings-, boende-, studie- och turism-/upplevelseort. För att nå en framgång i det krävs att samtliga ledare har en helhetssyn och ett arbetssätt som innebär samarbete mellan förvaltningarna/enheterna.

I ledaruppdraget inom Kalix kommun ingår följande:

- Att tänka strategiskt, agera demokratiskt och analysera aktuell information
- Att arbeta aktivt för att Kalix kommun skall vara en attraktiv arbetsgivare genom att företräda kommunen som arbetsgivare internt och externt på ett fördelaktigt sätt.
- Att i sitt uppdrag se samband mellan den egna verksamheten, kommunens verksamhet i sin helhet samt samhället
- Att ständigt göra omvärldsbevakning som påverkar kommunen som helhet
- Att ta ett eget ansvar både för sin personliga och professionella utveckling när det gäller att förbättra förutsättningar för chefsuppdragets genomförande

### **Chefsuppdraget – Administrativ kompetens**

I ledarens uppdrag ingår att följa de lagar, avtal, regler och styrdokument som är aktuella för verksamheten. Ledaren skall använda och utveckla gällande administrativa rutiner och system som understödjer verksamheterna utifrån behov och uppsatta mål.

I ledaruppdraget inom Kalix kommun ingår följande:

- Att själv ansvara för och ta del av styrande och stödjande dokument som är gällande utifrån uppdraget
- Att planera, genomföra och följa upp möten, rutiner och processer
- Att ha kunskap kring och använda sig av administrativa rutiner och system

### **Chefsuppdraget – Social kompetens**

Ledaren skall utöva ett kommunikativt och demokratiskt ledarskap genom att konkretisera övergripande visioner, mål, förändringar och beslut för att skapa dialog, delaktighet och engagemang kring dessa. Som ledare är du en förebild vad gäller kommunikation då du tydligt kommunicerar och för dialog med medarbetarna kring mål, förväntningar och resultat. Det är viktigt att ha förståelse för vilka effekter kommunikation har i beslutsprocesserna.

Ledarna i Kalix kommun har som ledstjärna att leva upp till ett kommunikativt och demokratiskt ledarskap. Dialog, delaktighet och relationsskapande är viktiga ledord i det arbetet.

I ledaruppdraget inom Kalix kommun ingår följande:

- Att ha förtroende för sina medarbetare, samt genom ett kommunikativt ledarskap bekräfta och synliggöra medarbetarna
- Att se jämställdhet som en naturlig del i organisationens kultur samt beakta diskriminerande värderingar som kan påverka och styra beteenden i icke önskvärd riktning
- Att aktivt arbeta för hälsofrämjande arbetsplatser och ett öppet arbetsklimat
- Att tillsammans med medarbetarna utveckla ett gott medarbetarskap till gagn för kollegor, ledare och brukare/medborgare
- Att föra en aktiv dialog kring det egna chefs- och ledarskapet med närmast överordnad chef bland annat genom sitt eget medarbetarsamtal
- Att upprätthålla en personlig relation till varje medarbetare och äga en aktuell bild av vars och ens arbetssituation och arbetsuppgifter.
- Att arbeta för att varje medarbetare förstår sin roll utifrån verksamhetens mål och visioner

- Att ha insikt i att medarbetarnas hälsa, utveckling och arbetsglädje är nyckeln till en framgångsrik verksamhet
- Att se mångfald som en tillgång i verksamhet
- Att ha insikt i att ledarskap förutsätter tid för sina medarbetare och för sin egen utveckling som ledare.
- Att skapa laganda så att medarbetarna samverkar mot uppställda mål

### Förväntningar mellan den politiska ledningen och cheferna

Den politiska ledningen förväntar sig att cheferna:	Cheferna förväntar sig att den politiska ledningen:
är tydliga i sitt agerande, har kunskap och befogenheter utifrån det som förväntas av ledarskapet	förmedlar visioner och upprättar uppföljningsbara mål för det uppdrag ledaren ansvarar för
samarbetar med andra verksamheter för att nå de gemensamma målen i Kalix kommun	understödjer ledarnas mål- resultat och delegationsansvar genom tydliga krav och realistiska förutsättningar för ledaruppdraget
är lojala mot kommunens mål och beslut och öppen för utveckling och förändring	genom styrande dokument anger uppdrag, följer upp och gör tydliga prioriteringar utifrån kommunens ekonomiska resurser och mål
planerar, organiserar leder och kontrollera verksamheten enligt uppställda mål och inom givna ekonomiska ramar	följer upp hur centrala mål tolkas och om målen praktiskt kan nås. Ledarskapet och dess uppdrag skall förankras och ges utrymme i budget
upprätthåller och utvecklar arbetet för en god arbetsmiljö	understödjer ledaren i arbetet att skapa god arbetsmiljö och kreativa arbetsplatser
har en förståelse för att ledarskapet är en förutsättning för arbetsmiljön, måloppfyllelse, resultat samt utveckling.	stödjer ledarens egen utveckling genom kontinuerlig utbildning tar tillvara på ledarnas kunskap och erfarenhet

### Ledarutveckling – stödfunktioner

Vid Kalix kommun har ett chefsförsörjningsprogram, Ledarakademin, utarbetats. Genom att utveckla samtliga steg kring chefsförsörjning: rekrytering, introduktion, kompetensutveckling och även säkra kompetensväxling vid avslut av anställning, skall detta program stödja och utveckla nya och befintliga chefer i organisationen.

Genom utbildning och kommunövergripande chefsnätverk stärker Kalix kommun chefer i organisationen som gör att arbetet som chef upplevs som stimulerande, utvecklande och hanterligt. Arbetet som chef skall vara attraktivt och ett långsiktigt hållbart professionellt val. Chefen är en mycket viktig nyckelperson som har uppdraget att förverkliga organisationens långsiktiga mål och visioner tillsammans med medarbetarna. Genom kompetensutveckling och chefsnätverk får cheferna grundläggande verktyg och stöd i detta betydelsefulla arbete.

Förutom insatser genom chefsförsörjningsprogrammet skall ledare i kommunen få stöd av kollegor, medarbetare, politisk ledning och förvaltningsledning. Inom den egna ledningsgruppen förväntas ledare stödja varandra i såväl verksamhets- som ledarskapsfrågor.

Ledarskapsutvecklingen ska utgå från den syn på ledarskap som ledarplan förmedlar. Chefen ska få arbetsgivarens förtroende att leda. Uppdrag, ansvar och befogenheter skall vara tydligt formulerade och kommunicerade. Stödfunktioner såsom bland andra Administrativa serviceenheten, IT-enheten och Arbetsgivarenheten utgör ett tydligt chefsstöd till kommunens ledare .

Förvaltningscheferna utgör ett viktigt stöd i det dagliga ledarskapet för cheferna inom förvaltningen som han/hon ansvarar för.

Cheferna har samma rätt som övriga medarbetare till samtal om utveckling och lön. Samtliga ledare ska, minst en gång per år, ha medarbetarsamtal och lönesamtal med sin närmaste chef. Samtalet syftar till att stödja och fördjupa utvecklingen av ledarskapet. Det blir även ett sätt att på ett tidigt stadium göra ledaren uppmärksam på det som fungerar bra respektive mindre bra i ledarskapet. Genom kontinuerlig ledarutveckling bibehålls kompetensen och förståelsen ökar för kommunens värderingar hos dess ledare.

Behov av utveckling och utbildning för ledaren skall samordnas med behov i organisationen samt medarbetarens utvecklingsbehov. Ledaren skall avsätta tid för ledarskapsutveckling som innefattar personlig ledarskapsutveckling, systemförståelse, omvärlds- och framtidsanslys samt förståelse av grupprocesser. Kalix kommun ska utveckla en lärande organisation med tydlig början på ledningsnivå.

### **Relationen mellan ledare och medarbetare**

Ledare i Kalix kommun skall agera efter ett demokratiskt ledarskap. En demokratisk ledare lyssnar, för dialog och värnar om medarbetarna. Ledaren skall uppmuntra samverkan och medskapande som bygger på förtroende. Öppen och rak kommunikation skapar förutsättningar för detta och därigenom får medarbetarna förståelse för både ledarens och sitt egna uppdrag.

Kommunens ledare ska äga stor tilltro till medarbetarna och på bästa sätt ta tillvara medarbetarnas inneboende drivkrafter, engagemang och ansvarskänsla och på så sätt förvalta de resurser som står till verksamhetens förfogande. Genom ömsesidig, regelbunden information och en öppen och rak kommunikation skapas förutsättningar för engagemang och delaktighet hos personalen. Detta påverkar i sin tur medarbetarnas förståelse för såväl verksamhetens som ledarens och den enskilde medarbetarens uppdrag. Den demokratiska ledaren låter medarbetarna ha ett stort inflytande över sin egen arbetssituation där ledaren uppfattas som ett uppmuntrande stöd som tydliggör beslutsprocesserna.

Varje år skall närmsta chef föra ett medarbetar- och lönekriteriesamtal med samtliga medarbetare. Även ett löneförmedlande samtal skall årligen äga rum i samband med avslut av löneöversynsprocessen. Medarbetar- och lönekriteriesamtalet är både ett tillbakablickande och framåtsyftande samtal som skall vara väl planerat och förberett av både chef och medarbetare. Ett väl genomfört samtal främjar medarbetarnas utveckling, utvecklar verksamheten och ger förutsättningar till att förbättra arbetsmiljön vid den enskilda arbetsplatsen.

En förutsättning för att det ska vara god kvalitet på medarbetarsamtalen är att ledarna inte har allt för många underställda medarbetare. För många underställda medarbetare gör det svårare att ha en personlig kontakt med samtliga. Kalix kommun har som mål att ingen ledare ska ha ett för stort antal medarbetare under sig.

### **Uppföljning av ledarplan**

Kalix kommuns ledarplan skall vara utgångspunkt för kontinuerlig avstämning mellan nämnd och förvaltningschefer, vara ett basdokument vid ledarrekytering samt fungera som checklista för det egna ledarskapet. Chefens prestation i förhållande till förväntningar som förmedlas i denna strategi skall utvärderas årligen i samband med ordinarie löneöversyn.

Ledarplanen skall hållas levande och vara aktuell utifrån gällande förutsättningar i kommunen. Uppföljning av denna ledarplan ska ske i regelbundna medarbetarsamtal och andra utvecklingsaktiviteter.