

Styrdokument
Dokumenttyp: Riktlinjer
Beslutat av: Kommunstyrelsen den 22 mars 2017
Fastställsdatum: den 1 april 2017
Ansvarig: Kommundirektör
Revideras: Vart 2.e år eller vid behov
Följas upp: HR-chef

CHEF OCH LEDARSKAP

Riktlinjer och definitioner

GISLAVEDS KOMMUNS LEDNINGSVISION

Som chef i Gislaveds kommun står du för skillnaden mellan en fungerande verksamhet och en mycket bra verksamhet. I ditt ledarskap är du modig och nyfiken. Du vågar prova nya idéer som ligger i tiden med dagens och morgondagens krav från omvärlden. Du värnar om ditt område men utgår alltid från ett helhetsperspektiv för Gislaveds kommun.

Du har ett kommunikativt ledarskap och leder verksamheten genom att bygga relationer och skapa delaktighet. Viktiga förmågor är engagemang, tydlighet, lyhördhet och analytisk förmåga.

Dina medarbetare är din trygghet, du är deras. Tillsammans främjar ni nya tankar och idéer som för Gislaveds kommun framåt.

Innehåll

I. INLEDNING.....	3
2. VAD INGÅR I ETT CHEFSKAP I GISLAVEDS KOMMUN.....	3
2.1 EN CHEF I GISLAVEDS KOMMUN ÄR ANSVARIG FÖR ATT:	3
2.2 CHEFSÖVERENSKOMMELSE	3
2.3 CHEFSSKAPETS TRE OLIKA ROLLER	3
3. POLITIKER- OCH TJÄNSTEPERSONROLLEN.....	4
3.1 OLIKA CHEFSROLLER I GISLAVEDS KOMMUN	5
4. CHEFSSTÖD	5
4.1 UTVÄRDERING AV LEDARSKAPET	5
4.2 UTBILDNING	5
4.3 AVSLUTA LEDARSKAPET	5
4.4 AVGÅNGSSAMTAL MED CHEFER SOM SLUTAR.....	6

1. INLEDNING

Som chef i Gislaveds kommun har du ett mycket viktigt uppdrag. Du som chef företräder alltid arbetsgivaren och är en god förebild för de anställda. Ledarskap förvärvas genom förtroende och mandat från de anställda. Det handlar om ledning, styrning, inflytande och lyhördhet.

Definitionen av en chef i Gislaveds kommun är anställda som har ansvar för verksamhet, personal och ekonomi. Det finns tre olika nivåer för detta. De medarbetare som har ledningsansvar, exempelvis gruppleddare eller verksamhetsansvariga, men inte har ansvar för verksamhet, personal och ekonomi definieras därför inte som chefer i Gislaveds kommun.

Syftet med ledningsvisionen och detta dokument, chef och ledarskap - riktlinje och definition, är att skapa en gemensam bild över hur chefskap och ledarskap i Gislaveds kommun ska se ut samt tydliggöra möjligheter, befogenheter och ansvar i ledarskapet.

2. VAD INGÅR I ETT CHEFSKAP I GISLAVEDS KOMMUN

2.1 EN CHEF I GISLAVEDS KOMMUN ÄR ANSVARIG FÖR ATT:

- vara lojal mot politiskt fattade mål och beslut
- verksamheten har ett tydligt medborgarfokus
- formulera tydliga mål och uppdrag för verksamheten
- utöva sitt ledarskap med professionalitet, kompetens och objektivitet
- motivera, skapa engagemang, stolthet och arbetsglädje hos medarbetarna
- skapa förtroende hos medarbetarna genom närvaro och dialog
- verka genom att vara engagerad, tydlig, lyhörd och analytisk

2.2 CHEFSÖVERENSKOMMELSE

Gislaveds kommuns chefsöverenskommelse är till för att klarlägga och tydliggöra chefsansvaret - befogenheter, krav och förväntningar. Den är ett komplement till det formella anställningsavtalet och ligger till grund för en återkommande dialog med din chef. Den ska också användas som ett stöd vid uppföljning och utvärdering av ditt uppdrag. Överenskommelsen görs årligen mellan dig som chef och din chef, helst i samband med utvecklingssamtalet.

2.3 CHEFSSKAPETS TRE OLIKA ROLLER

Oavsett chefsnivå ingår tre roller; rollen som verksamhetsansvarig, arbetsgivarrollen och ledarrollen som tillsammans bidrar med lika stor del:

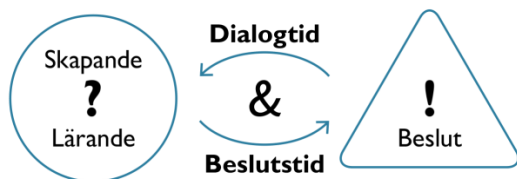


Verksamhetsansvarig

Som verksamhetsansvarig utvecklar du den egna verksamheten för att nå uppsatta mål. Detta ställer krav på förståelse för det övergripande uppdraget och kunskap om de regler och lagar som styr verksamheten samt en förmåga att förmedla det till medarbetare inom verksamheten.

Arbetsgivarrollen

I arbetsgivarrollen ingår att ta ansvar för arbetsgivarpolitiken och tillämpa den för verksamhetens bästa. Du som chef i Gislaveds kommun agerar utifrån mandat, skyldigheter och befogenheter. Det innebär också att vara lojal mot fattade beslut. Innan ett beslut är taget kan man diskutera fördelar och nackdelar. När väl beslutet är taget respekteras och förmedlas det ut i organisationen.



Bilden visar att under "cirkeltid", det vill säga innan ett beslut är taget, krävs ett ledarskap som främjar delaktighet, dialog och lärande. När ett beslut väl är fattat "triangeltid" behövs istället ett ledarskap där rollerna är tydliga, beslut avkrävs och uppgifter prioriteras.

Ledarrollen

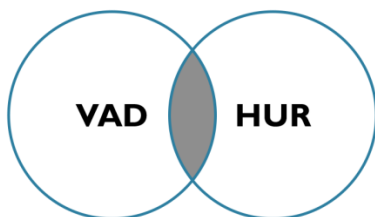
I ledarrollen ingår att med hjälp av medarbetare åstadkomma resultat och nå uppsatta mål genom att motivera, stödja och utveckla medarbetarna i deras uppgifter. Motivation är en färskvara och behöver kontinuerligt fyllas på. En förutsättning för detta är att genom ett kommunikativt ledarskap skapa dialog och delaktighet. En god ledare visar förtroende för sina medarbetare och i uppdraget ingår att tydligt formulera och delegera uppdrag samt ge och ta emot återkoppling. Här ingår även att hantera krav och förväntningar från politisk ledning, förvaltningsledning, medarbetare och uppdragsgivare vilket kräver att ledarskapet måste anpassas till rådande situation.

Ett kommunikativt ledarskap innebär att du engagerar dina medarbetare i dialog, ger och söker återkoppling, involverar dina medarbetare i beslutsfattandet samt uppfattas som öppen och närvarande.

3. POLITIKER- OCH TJÄNSTEPERSONROLLEN

För ett tydligt ledarskap krävs en rollfördelning mellan politiker och tjänsteperson gällande vem som ansvarar för vad och när, samt vem som ansvarar för hur och vem.

På politisk nivå ska politikerna arbeta utifrån frågeställningen om VAD det är som ska utföras samt när det ska ske, det vill säga sätta upp mål för verksamheten. Verksamheten ska genom tjänstemännen därefter planera för HUR uppdraget ska utföras för att nå det uppsatta målet och av vem. Om en fråga blir otydlig eller så att säga "hamnar mellan stolarna" kan det bero på att det är oklart om det är en politikerfråga eller tjänstepersons fråga. Detta bör i sådana fall förtydligas.



3.1 OLIKA CHEFSROLLER I GISLAVEDS KOMMUN

Kommundirektör, förvaltningschef

Kommundirektören är kommunens högsta tjänsteperson och förvaltningschefernas chef. En förvaltningschef är högst ansvarig för förvaltningens verksamhet inför politisk nämnd och har det övergripande verksamhets-, ekonomi- och personalansvaret inom sin förvaltning. Förvaltningscheferna är anställda av kommunstyrelsen i samråd med berörd nämnd.

I kommundirektörens och förvaltningschefernas roll ingår förmågan att se till helheten för Gislaveds kommun.

Andra linjens chef

Har verksamhets-, ekonomi- och personalansvar och ett övergripande ansvar inom sitt verksamhetsområde. En chefsroll som innebär ledarskap för andra chefer exempelvis teamchef, programområdeschef, avdelningschef.

Första linjens chef

Första linjens chef, har verksamhets-, ekonomi- och personalansvar inom sitt specifika verksamhetsområde. Exempelvis rektor, enhetschef, stabschef, områdeschef.

4. CHEFSSTÖD

En chef i Gislaveds kommun har rätt till stöd i sitt ledarskap. Alla nya chefer får en introduktion med en ansvarig handledare. Närmaste chef ansvarar för att nyanställda chefer får handledning. Chefen har också olika stödfunktioner till hjälp i sitt ledarskap exempelvis centralt stöd inom områdena ekonomi, HR och kommunikation. På varje förvaltning finns sedan olika sorters stöd beroende på hur organisationen ser ut.

4.1 UTVÄRDERING AV LEDARSKAPET

Utvärdering av Gislaveds kommuns chefer genomförs på tre sätt:

1. Medarbetarenkäten genomförs vartannat år, där ingår frågor om ledarskap och de anställda har möjlighet att betygsätta ledarskapet inom utvalda områden.
2. Utvecklingssamtal med varje anställd ska genomföras minst en gång per år och där finns möjligheter för chefen att få respons på sitt ledarskap.
3. Slutligen ska chefen hålla i avgångssamtal med sina medarbetare som slutar och där fås en återkoppling hur medarbetaren har trivts i organisationen och med ledarskapet.

Den samlade informationen från dessa tre källor ger en nyanserad bild av ledarskapet.

4.2 UTBILDNING

I Gislaveds kommun finns en utbildningstrappa. Som ny chef börjar du på första steget i trappan. Om du däremot har några års erfarenhet av ledarskap bestämmer du i samråd med din närmaste chef vilket steg du vill börja på. Mentorskap är något som chefer i Gislaveds kommun har möjlighet att få.

4.3 AVSLUTA LEDARSKAPET

Ett chefskap är inte för alla eller något som passar i alla skeden i livet. Gislaveds kommun är som arbetsgivare öppen för att finna alternativa och hållbara lösningar för de som känner att chefskapet av någon anledning inte är en passande roll. Hur detta kan se ut varierar från situation till situation och hanteras i dialog mellan dig och din närmaste chef i samråd med förvaltningschef och med stöd av HR-avdelningen.

4.4 AVGÅNGSSAMTAL MED CHEFER SOM SLUTAR

När en chef slutar ska närmaste chef erbjuda ett avgångssamtal. Till detta erbjuds en komplettering av avgångssamtal. Kompletteringen av avgångssamtalet innebär att HR-chefen erbjuder avslutningssamtal med alla avgående chefer i kommunen som en neutral part och som ett komplement till chefens chefs egna avgångssamtal.

I huvudsak finns det två syften med detta avgångssamtal:

- Kommunen och förvaltningschefen ska följa upp och ta reda på hur chefen uppfattar verksamheten och vilka synpunkter och erfarenheter chefen har när anställningen avslutas.
- Samtalet kan ligga till grund för dels att Gislaveds kommun ska lära och utvecklas vidare som arbetsgivare, dels för organisationens och verksamhetens fortsatta utveckling. Kommunen och förvaltningschefen ska noga beakta de synpunkter som kommer fram under avgångssamtalet.

Rutinen

1. Via löneenheten meddelas till HR-chef när en chef har lämnat in sin uppsägningsblankett.
2. Chefen erbjuds ett avgångssamtal med HR-chefen
3. En särskild mall för avgångssamtal för chefer som HR-chefen utgår ifrån, skickas ut till chefen inför samtalet som förberedelse.
4. Samtalet genomförs på neutral plats sista två veckorna som chefen arbetar.
5. HR-chefen gör en helhetsbedömning utifrån en särskild mall.
6. HR-chefen återkopplar efter att chefen slutat via gemensamt samtal till berörd förvaltningschef och kommundirektör. Utifrån en helhetsbedömning redovisas vad som kommit fram. Berörd förvaltningschef, kommundirektör och HR-chef arbetar utifrån helhetsbedömningen fram hur kommun ska lära och utvecklas vidare som arbetsgivare och för organisationens och verksamhetens fortsatta utveckling.
7. En årlig summering på helhetsnivå återkopplas av HR-chefen till kommundirektörens ledningsgrupp en gång per år.