



**Karlsborgs  
kommun**

## Ledarskapspolicy

<b>Dokumenttyp:</b>	Policy
<b>Diarienummer:</b>	66.2015
<b>Beslutande:</b>	Kommunfullmäktige
<b>Antagen:</b>	2015-03-30
<b>Giltighetstid:</b>	Tillsvidare
<b>Dokumentet gäller för:</b>	Samtliga nämnder/förvaltningar i Karlsborgs kommun
<b>Dokumentansvar:</b>	Personalchef

*Handwritten signature: R. Beres GD*



## Innehållsförteckning

<b>Inledning</b>	<b>3</b>
<b>Syfte</b>	<b>3</b>
<b>Vision 2020</b>	<b>3</b>
<b>Styrkort</b>	<b>3</b>
<b>Personalpolicy</b>	<b>4</b>
<b>Ledarskap i Karlsborgs kommun</b>	<b>4</b>
Helhetssyn	5
Delaktighet	5
Tydlig kommunikation	5
Tillit	5
Ansvarstagande	5
<b>Kommunens insats för ett gott ledarskap</b>	<b>6</b>
<b>Ansvar för ledarskapspolicy</b>	<b>6</b>
<b>Uppföljning</b>	<b>6</b>

*Handwritten signature and initials in blue ink.*

## Inledning

Ledarskapet är en viktig bidragande faktor för Karlsborgs kommuns utveckling.

Varje medarbetare och ledare ska tillhandahålla välfärd, service och tjänster av hög kvalitet till kommunens medborgare. Ledorden i kommunens personalpolicy är att alla medarbetare är *kunniga*, vill vara *delaktiga* och är *engagerade* i sitt arbete. Detta innebär att chefer har ett särskilt ansvar bland annat när det gäller att skapa förutsättningar och arbeta aktivt för delaktighet, inflytande och öppenhet på arbetsplatsen.

Enligt kommunens vision ska Karlsborgs kommun som arbetsgivare sträva efter att bli ett föredöme inom personalsamverkan, likabehandling, arbetsmiljö och hälsa. En förutsättning för att uppnå kommunens vision är tydligt formulerade förväntningar på ledarskapet.

Nyckelbegreppen i ledarskapspolicyen har bland annat tagits fram genom enkätfrågor till medarbetare och chefer i organisationen. De fem nyckelbegreppen är: *helhetssyn, delaktighet, tydlig kommunikation, tillit och ansvarstagande*.

## Syfte

Syftet med denna ledarskapspolicy är att ge chefer en tydlighet i förväntningarna på deras ledarskap. Karlsborgs kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare vilket förutsätter ett ledarskap som väcker medarbetarens motivation, engagemang och vilja att utvecklas.

## Vision 2020

Enligt "Vision 2020" ska kommunen medverka till att skapa förutsättningar för en god lokal arbetsmarknad. Som arbetsgivare ska kommunen sträva efter att bli ett föredöme inom områdena personalsamverkan, likabehandling, arbetsmiljö och hälsa.

Centrala begrepp för att uppnå målen i Vision 2020 är *delaktighet, engagemang och samarbete*.

## Styrkort

Karlsborgs kommun arbetar med mål- och resultatstyrning som tydliggörs i ett styrkort. Kommunfullmäktiges styrkort utgår från kommunens vision och innehåller långsiktigt mål för verksamheterna.

Karlsborgs kommuns styrkort är utformade utifrån fyra perspektiv:

- Medborgarperspektivet
- Medarbetarperspektivet
- Samhällsutvecklingsperspektivet
- Ekonomiperspektivet

Utifrån medarbetarperspektivet ska Karlsborgs kommun vara en attraktiv arbetsplats med ett långsiktigt mål att "*Medarbetarna i kommunen ska erbjudas ändamålsenliga och moderna arbetsförhållanden och ges möjlighet till personlig utveckling*".

Al. Behar CO

Strategin är att öka medarbetarnas inflytande och delaktighet vilket kan uppnås genom ett tydligt ledarskap.

## Personalpolicy

Enligt Karlsborgs kommuns personalpolicy är det viktigt att medarbetare känner stolthet över sin insats, sitt yrke och den verksamhet man arbetar inom.

Ledorden i personalpolicyn är att alla medarbetare är *kunniga*, vill vara *delaktiga* och är *engagerade* i sitt arbete.

Personalpolicyn beskriver att chefer har ett särskilt ansvar, och chefer förväntas därmed att:

- skapa förutsättningar och arbeta aktivt för delaktighet, inflytande och öppenhet på arbetsplatsen
- kommunicera verksamhetens mål, åtaganden och resultat och sätter in den egna verksamhetens arbete i ett större sammanhang
- skapa förutsättningar för ett gott samarbete och samverka med de fackliga organisationerna
- förstå innebörden av politisk styrning och kommunal verksamhet

## Ledarskap i Karlsborgs kommun

Ledarskap handlar om att vara en representant för arbetsgivaren, att vara chef för sina medarbetare och vara medarbetare till sin chef.

Som chef i Karlsborgs kommun ska var och en ta ansvar för sin roll som ledare och som arbetsgivarföreträdare. Att vara chef innebär att ta ansvar för personal, ekonomi och för att verksamhetens tjänster utförs på bästa sätt med det resultat och den kvalitet som medborgare och förtroendevalda politiker ska kunna förvänta sig.

Som ledare har chefen sina medarbetares förtroende att leda dem i kommunens gemensamma uppdrag. Kommunens politiker tar ut riktningen. Chefens uppgift är att förtydliga och förmedla mål som medarbetarna inspireras att följa. Chefen bidrar till att skapa en kultur där vilja, arbetsglädje och kompetenser utvecklas. Chefen leder sina medarbetare att tillsammans möta utmaningar och nå verksamhetens gemensamma mål.

Ledarskapet i Karlsborgs kommun sammanfattas i nyckelbegreppen *helhetssyn*, *delaktighet*, *tydlig kommunikation*, *tillit* och *ansvarstagande*. Nyckelbegreppen har bland annat tagits fram genom att medarbetare och chefer har besvarat enkätfrågor om ledarskap. Enkätfrågorna var:

- Vilka är dina förväntningar på en chef/ledare?
- Vad tycker du kännetecknar ett gott ledarskap?
- Ange tre nyckelbegrepp som för dig beskriver det goda ledarskapet?

De vanligast förekommande begreppen har utmynnat i de fem nyckelbegreppen.



## Nyckelbegrepp

### Helhetssyn

En ledare i Karlsborgs kommun ser och förstår helheten i kommunen. Ledaren kan sätta in den egna verksamhetens betydelse i ett större sammanhang. Ledaren förstår och arbetar aktivt med de förutsättningar som gäller för en politiskt styrd organisation.

Ledaren sätter medborgarnas behov i centrum. Genom att utveckla goda relationer till andra ledare i organisationen och samverkan över förvaltningsgränserna vidareutvecklas verksamheterna.

För att bibehålla helhetssynen deltar ledaren i kommunens såväl som regionala nätverk samt i kommungemensamma möten och utbildningar.

### Delaktighet

Arbetsmiljön ska präglas av delaktighet. Ledaren bidrar till att skapa en struktur och kultur som ger utrymme för kreativitet och delaktighet. Ledaren har tilltro till medarbetarnas egen förmåga och kan ge medarbetarna ansvar att själva lösa problemen där de uppstår. Tillsammans med medarbetarna följer ledaren upp, utvärderar och utvecklar verksamheten.

### Tydlig kommunikation

För att kunna leda andra har ledaren en tydlig målbild av "vart vi ska" och varför och kan förmedla detta till sina medarbetare. Ledaren stödjer, engagerar och ger förutsättningar för utveckling av gott medarbetarskap. Ledaren skapar möten där utrymme ges för samtal, lärande och gemensamma reflektioner.

Kommunikationen sker via dialog i det dagliga arbetet, via regelbundna arbetsplatsträffar samt medarbetarsamtal och lönesamtal.

### Tillit

Ledarskapet utgår från alla människors lika värde. Ledaren tror på sin egen förmåga och vågar lita på andras förmågor. Ledaren har tillit till sina medarbetares kompetens och ger dem mandat och möjligheter att själva ta ansvar för hur uppdraget ska lösas.

### Ansvarstagande

För att kunna leda andra måste en ledare kunna leda sig själv. Det innebär att ledaren har modet och förmågan att granska sina styrkor, svagheter, drivkrafter och förbättringsområden.

Ledaren har också ett ansvar att bibehålla god fysisk och psykisk hälsa för att orka med sina arbetsuppgifter.

En ledare och chef är också medarbetare. Ibland är ledaren kanske inte enig med sin uppdragsgivare. Ledaren behöver då fundera kring sin roll, sitt uppdrag, sin lojalitet och vad som behöver göras för att kunna fullfölja det som förväntas.

Handwritten signature and initials in the bottom left corner of the page.

## Kommunens insats för ett gott ledarskap

Ett gott ledarskap ställer krav på alla i organisationen. Kommunen erbjuder följande förutsättningar för att chefer ska kunna genomföra sina uppgifter på bästa sätt.

- Dialog och delaktighet genom samverkan mellan chef, medarbetare och fackliga organisationer.
- Socialt stöd i form av ledarskapsutbildningar och chefsnätverk.
- Hälsöfrämjande aktiviteter.
- Balans mellan arbete och fritid.

## Ansvar för ledarskapspolicy

Personalchefen har ett övergripande ansvar för ledarskapspolicy.

Varje chef har ett eget ansvar att kommunicera policy i verksamheten och därmed se till att innehållet är känt hos underställda chefer och medarbetare.

## Uppföljning

Uppföljning sker via en medarbetarenkät som genomförs kontinuerligt bland samtliga medarbetare. Via medarbetarenkäten mäts bland annat ledarskap, arbetsmiljö, arbetssituation, hälsa, motivation och styrning. Enkäten följs upp på respektive arbetsplats.

En genomgripande uppföljning av innehållet i ledarskapspolicy sker en gång varje mandatperiod.

*St. Behr CP*