



NÄSSJÖ KOMMUN

Författningssamling

Antagen av kommunstyrelsens utskott I: 2009-11-17, § 182
Reviderad: 2017-04-11, § 64

Riktlinjer för ledarskap inom Nässjö kommun

Utgångspunkter

Riktlinjerna utgår från kommunens personalpolicy, som innehåller vår arbetsgivar- och personalpolitik. Fokus på uppdraget är vägledande för all verksamhet i kommunen. Ledarskapet är en viktig del i den strategiska utvecklingen och för Nässjö kommun.

Som ledare i Nässjö kommun är du en nyckelperson i arbetet med att driva och utveckla verksamheten. Du är bärare av vår värdegrund och vår vision och du är arbetsgivarens företrädare. Att vara ledare i en politiskt styrd organisation ställer särskilda krav på förmågan att vara lyhörd och ha respekt för den demokratiska processen samt att följa samhällets utveckling.

Syfte

Syftet med riktlinjerna är att skapa tydlighet när det gäller krav och förväntningar. Riktlinjerna är en utgångspunkt för kontinuerlig avstämning mellan chef och uppdragsgivare samt en grund för rekrytering och utveckling av kommunens ledare.

Syftet är även att du som chef tydligt ska veta utifrån vilka förutsättningar du gör ditt val att vilja vara chef och ledare i Nässjö kommun. I rollen som arbetsgivare är det viktigt att du agerar utifrån vår värdegrund och vision, och blir den drivkraft i utvecklingen av verksamheten vi vill ha.

Riktlinjerna för ledarskap gäller chefer som har ett sammantaget ansvar för verksamhet, ekonomi och personal.

Antal medarbetare per chef

Nässjö kommun strävar efter att hålla en balans i organisationen avseende antalet underställda medarbetare per chef. För att kunna bedriva ett bra ledarskap och vara en närvarande och tillgänglig chef är det viktigt att antalet underställda medarbetare inte är för stort. Om antalet underställda medarbetare däremot är för litet, finns istället risken att gruppens dynamik och dialog påverkas negativt. Med anledning av detta har Nässjö kommun satt ett mål att antalet underställda alltid bör ligga mellan 10 och 35. Ingen chef bör ha färre än 10 medarbetare, och ingen chef bör ha fler än 35 medarbetare. Det finns även andra faktorer som påverkar möjligheten att bedriva ett bra och närvarande ledarskap, till exempel geografisk spridning av enheter. Men att eftersträva en balans i organisationen avseende antalet underställda är ett sätt att skapa rätt förutsättningar för gott ledarskap på.

Från chefskap till ledarskap

Att vara chef och ledare är två sidor av samma mynt. Chefskap är en formell position som du blir utnämnd till, med uppdraget att ansvara för verksamhet, ekonomi och personal.

Ledarskap är en relation som utvecklas i samspel med medarbetarna. Ledare blir du genom ditt sätt att vara och hur du påverkar andra. Du förvärvar ledarskapet genom förtroende och mandat från underställd personal. Ledarskapets viktigaste uppgift är att utveckla medarbetarskapet. Dessa två roller, chefs- och ledarollen, måste samverka.

Som chef i Nässjö kommun utövar du ett professionellt ledarskap, med uppdraget och kommuninvånarna i centrum. Du är en del av den demokratiska processen och du leder verksamheten utifrån politiskt fastställda mål. Din uppgift som ledare är att omsätta de politiska besluten i handling och tillsammans med dina medarbetare åstadkomma en effektiv och bra verksamhet. Varje chef har ansvar att bedriva ett målinriktat arbetsmiljö-, jämställdhets- och mångfaldsarbete integrerat i den dagliga verksamheten. Uppdraget som chef ska utföras i enlighet med gällande lagstiftning och avtal, kommunens riktlinjer och policys samt övriga styrdokument.

Delaktighet och inflytande

Medarbetare som känner delaktighet och inflytande över den egna verksamheten är en förutsättning för att vi ska nå uppsatta mål och vision. Delaktighet bygger på en öppen dialog på arbetsplatsen och tillgång till relevant information. Kommunens samverkansavtal anger förutsättningarna för hur samverkan på arbetsplatsen ska ske. Medarbetarens inflytande är basen för samverkanssystemet.

Som ledare i Nässjö kommun ansvarar du för att verksamheten har tydliga mål, som utgår från kommunens värdegrund och vision. I dialog med medarbetaren ser du till att målen är kända och att det finns tydliga formulerade uppdrag. Du ger dina medarbetare inflytande så att de känner tilltro till sin förmåga att klara ett komplext uppdrag. Du återkopplar resultatet och för en ständig dialog kring utvecklings- och förbättringsmöjligheter. Du ansvarar för att medarbetarna har tillgång till aktuell och relevant information.

Du ansvarar för att arbetsplatsträffar genomförs regelbundet enligt samverkansavtalet. Träffarna är ett forum för planering, utveckling och uppföljning av verksamheten. Du skapar förutsättningar för ett gott samarbete och samverkan med de fackliga organisationerna inom din verksamhet.

Som ledare har du stora möjligheter till delaktighet och inflytande över den egna verksamheten. Du verkar i en offentlig och politiskt styrd verksamhet. Du förstår innebörden av att vara arbetsgivarföreträdare och är lojal mot fattade beslut. Du är alltid en god förebild och ambassadör i alla situationer. Du bidrar till en positiv bild av Nässjö kommun i de olika sammanhang du medverkar i. Du har en helhetssyn på kommunens verksamhet och kan sätta in den egna verksamheten i ett större sammanhang.

Arbetsmiljö och hälsa

En bra arbetsmiljö leder till minskad risk för olyckor och ohälsa samt ökad trivsel på arbetsplatsen. Som ledare i Nässjö kommun bedriver du ett aktivt systematiskt arbetsmiljöarbete inom din verksamhet. Du har ett hälsofrämjande synsätt, det vill säga du lyfter fram och fokuserar på det friska på arbetsplatsen och därmed skapar förutsättningar för hälsa och välbefinnande för alla. Du ser till att arbetsmiljöfrågorna är en ständig punkt på arbetsplatsträffens dagordning.

Du ansvarar för att tidigt uppmärksamma, utreda och åtgärda eventuella missförhållanden på arbetsplatsen. Du ansvarar för att påbörja rehabiliteringsarbetet så snart någon av medarbetarna blir sjuk och du arbetar enligt kommunens rehabiliteringsprocess.

Mångfald och jämställdhet

Att arbeta med mångfald innebär att du tar tillvara och uppmärksammar dina medarbetares resurser och potential. Ditt förhållningssätt ska präglas av en öppen och bejakande kultur där alla blir likvärdigt bemötta oavsett ålder, kön, etnicitet, könsidentitet, religion, funktionshinder eller sexuell läggning.

Du ansvarar för att bedriva ett aktivt och målinriktat jämställdhets- och mångfaldsarbete integrerat i den dagliga verksamheten. Du följer upp att beslut inte strider mot lagar och regler. Mångfald och jämställdhet ska finnas med i den kontinuerliga dialogen vid arbetsplatsträffar och medarbetarsamtal.

Utveckling och lärande

Som ledare i Nässjö kommun arbetar du med strategisk kompetensförsörjning och har ett övergripande ansvar för att dina medarbetare har rätt kompetens utifrån verksamhetens mål och kompetensbehov. Din viktigaste uppgift som ledare är att utveckla medarbetarskapet, det vill säga att medarbetarna känner delaktighet och tar ansvar för såväl verksamhetens som sin egen personliga utveckling.

Du planerar, genomför och följer upp medarbetarsamtal med dina medarbetare. Vid samtalet förs en dialog kring verksamhetens mål och medarbetarens kompetensutvecklingsbehov. Du ger konstruktiv kritik och tydlig återkoppling på arbetsresultat och måluppfyllelse. Resultatet av dialogen dokumenteras i den individuella utvecklingsplanen. Du har minst ett medarbetarsamtal per medarbetare och år. Som ledare har du ansvar för att nya medarbetare får introduktion i verksamheten enligt kommunens och förvaltningens riktlinjer.

Lön

Som ledare i Nässjö kommun ansvarar du för att lönesättningens grunder görs tydliga för den enskilde medarbetaren och att lönepolicyn är förankrad hos alla medarbetare. Du ska kunna beskriva och förklara grunderna för lönesättningen såväl generellt som i det individuella perspektivet.

Som lönesättande chef tar du aktiv del i lönesättningen inom din verksamhet och följer centralt och lokalt fastlagda ramar och principer. Som arbetsgivarens företrädare ställer du dig bakom de lönepolitiska ställningstaganden som löneöversynen bygger på.

Individuell och differentierad lön förutsätter att du som chef för en regelbunden dialog med dina medarbetare kring verksamhetens mål, förväntningar och krav på den enskilde medarbetaren, medarbetarens arbetsresultat och måluppfyllelse. Målet är att varje medarbetare ska vara väl medveten om vilka krav som arbetet ställer och vilket arbetsresultat som förväntas. Syftet är att skapa ett positivt samband mellan lön, motivation och resultat. Du återkopplar och informerar dina medarbetare om utfallet av de återkommande löneöversynerna. Lönesamtal/lönesättande samtal ska ske enligt löneavtalets regelverk och kommunens samverkansavtal.

Stöd för ett framgångsrikt chefs- och ledarskap

Kraven och förväntningar på dig som ledare i Nässjö kommun är höga. En viktig förutsättning för ett professionellt och framgångsrikt ledarskap är en god självinsikt. Att söka stöd som chef är tecken på styrka och insikt om vad rollen kräver. Som nyanställd chef erbjuds du möjligheten att få personligt stöd i din chefsroll under dina två första år i form av en mentor. Antingen genom en erfaren chefskollega internt eller via någon av våra externa mentorer. Möjligheten finns även att via vår företagshälsovård få stöd i sitt ledarskap.

Chefs/ledaruppdraget

En förutsättning för ett framgångsrikt ledarskap är att tydliggöra förväntningar, ansvar och befogenheter inom chefsuppdraget. Alla chefer inom Nässjö kommun har en individuell överenskommelse där chefs/ledaruppdraget konkretiseras.

Uppföljning och utvärdering av uppdraget

Chefsuppdraget följs upp och utvärderas i det årliga medarbetarsamtalet. Du får feedback på ditt ledarskap, både starka och svaga sidor, och därmed en ökad självinsikt och självkännedom. Dialog förs kring behov av kompetenshöjande insatser utifrån dina förutsättningar. Närmaste chef ansvarar för att medarbetarsamtal genomförs och följs upp.

Utvärdering av ditt ledarskap sker även genom regelbundna medarbetarundersökningar. Ett lågt ledarskapsindex riskbedöms och följs upp genom individuella samtal och åtgärdsplan.

Kompetensutveckling

Kontinuerliga kompetensutvecklingsinsatser planeras och genomförs utifrån verksamhetens behov. Strategisk kompetensutveckling är en del av kommunens ledarutvecklingsprogram, där de obligatoriska utbildningarna är en del och de individuella behoven är en annan del. Särskild betoning ska läggas på det personliga ledarskapet. Alla chefer ska ha en personlig utvecklingsplan. Utvecklingsplanen är ett verktyg för din kontinuerliga kompetens- och ledarutveckling och ett medel för att uppnå hållbara ledare. Planen behandlas i samband med det årliga medarbetarsamtalet. Som ny chef har du en fastlagd utvecklingsplan med obligatoriska utbildningar under dina första två år som ledare. Som chef i Nässjö kommun tar du även själv ansvar för och initiativ till din egen kompetensutveckling, utifrån upprättad utvecklingsplan.

Introduktion

Som nyanställd chef genomgår du en planerad introduktion, såväl kommunövergripande som förvaltnings- och verksamhetsspecifik. Introduktionen syftar till att ge dig rätt förutsättningar för att lyckas i din chefsroll i Nässjö kommun. Alla nyanställda chefer ska under sitt första år även genomgå en arbetsmiljöutbildning (så kallad BAM-utbildning) under tre dagar. Denna genomförs i samarbete med vår företagshälsovård och syftar till att ge en bra grund för att kunna ta sitt arbetsmiljöansvar. Dessutom går alla nyanställda chefer tidigt i sin anställning en utbildningsserie i fem delar, Startnyckeln. Denna genomförs av HR-avdelningen tillsammans med några andra enheter inom KLLK, och syftet är att snabbt lära sig de nödvändigaste sakerna för chefsuppdraget, till exempel de olika IT-systemen samt intranätet.

För att som ledare ha rätt förutsättningar att hantera olika typer av personalfrågor och IT-system, erbjuds du löpande support i form av ”Jobba smart”. Detta är en öppen utbildning som HR-avdelningen genomför några gånger i månaden.

OBM-nätverk för ledare

I Nässjö kommun drivs två ledarnätverk som du som chef erbjuds att medverka i. Nätverkens bredrivs med utgångspunkten att arbeta med OBM (Organisational behaviour management), så kallad beteendeanalys. Nätverken är ett forum för att dela och ta del av erfarenheter, kunskaper och inspiration, samt att du som chef inom nätverket arbetar aktivt med beteendeanalys kopplat till din egen verksamhet. Nätverken leds och sponsras av HR-avdelningen tillsammans med kommundirektör, och avrapporteras löpande i ledningsgruppen.

Kvalificerade stödfunktioner

Alla chefer erbjuds kvalificerat stöd inom bland annat ekonomi, personal, information och IT. Utveckling av effektiva IT-stöd som stödjer dig i ditt chefsuppdrag sker kontinuerligt.

Ledarförsörjning

En väl fungerande verksamhet kräver försörjning av goda ledare. För att trygga framtida ledarförsörjning måste Nässjö kommun kunna attrahera och rekrytera nya chefer både internt och externt. Identifiering och rekrytering av ledare ska utgå från kommunens riktlinjer för ledarskapet. Varje chef har ett ansvar för identifiering av framtida potentiella ledare genom att målmedvetet sträva efter att identifiera de medarbetare som har potential och goda förutsättningar för att bli bra ledare samt ge dem möjlighet till personlig utveckling. Medarbetarsamtalet och den individuella utvecklingsplanen är viktiga verktyg i detta arbete.