

# Policy för ledarskap och medarbetarskap på Karolinska Institutet

## Inledning

Karolinska Institutets (KI:s) policy för ledarskap och medarbetarskap tar hänsyn till regeringens uppdrag att införa tillitsbaserat styrning och ledning inom staten samt speglar universitetets vision att genom banbrytande utbildning och forskning arbeta för alla människors hälsa. KI:s ambition och strävan är att skapa en organisationskultur som ger utrymme för samverkan och verksamhets- och KI-övergripande samarbeten och som skapar optimala villkor för en sund arbetsmiljö och hållbara förutsättningar för att nå våra mål.

För att infria vårt löfte att driva kunskapsutveckling om livet och bättre hälsa för alla behöver vi medarbetare och chefer som känner sig engagerade och upprätthåller KI:s värderingar i en organisation präglad av ömsesidigt förtroende. KI strävar efter att vara ett banbrytande och engagerat universitet - en modern arbetsplats där vi fortsätter att attrahera medarbetare i framkant inom sina områden som vill bidra till vårt uppdrag och värdesätter en förtroendebaserad kultur där partnerskap bygger på ömsesidigt förtroende, samarbete, ansvar och integritet.

- På denna sida beskrivs huvuddragen i policyn.
- Policyn finns att ladda ner längst på sidan.
- Länkar längst ner på sidan finns för de som vill veta mera.
- Bilagor med relevant information för medarbetare och chefer kan du ladda ner med din KI-inloggning.

## Tillämpningsområde

KI:s medarbetare, chefer och ledare är avgörande för universitetets framgång. Vi vill skapa en arbetsplats där goda ledare och engagerade medarbetare vill och kan bidra med kunskap, engagemang och ansvarstagande, både för sina egna uppgifter och för KI:s resultat i sin helhet. Policyn för ledare och medarbetare vid Karolinska Institutet vill inspirera till dialog och diskussion samt införa en uppsättning gemensamma regler, förväntningar och krav som ställs på alla våra medarbetare. Policyn är utformad som ett levande dokument som kan anpassas och användas för rekrytering, introduktion av nya medarbetare och nya chefer, som bas i medarbetarsamtal för att definiera utvecklingsinsatser för både chefer och medarbetare.

## Att vara medarbetare på KI

Att vara medarbetare på KI innebär att arbetsuppgifter ofta är komplexa och förutsätter gott omdöme, eget ansvar och självständighet inom ramen för den egna verksamheten. KI strävar efter en tillitsbaserad organisationskultur där chefer och ledare tillsammans skapar förutsättningar och utrymme för att medarbetare ska kunna och vill ta ansvar för att påverka och utveckla sin egen verksamhet. Det är det vi kallar för **MEDLEDARSKAP**.

Medledarskap innebär att alla medarbetare är ledare inom sina egna områden, och att de både vill och har mandat, medel och förmåga att bidra, lära och utvecklas i sin yrkesmässiga vardag. Detta kräver en kultur som erbjuder och belönar innovativt tänkande och självledarskap. En kultur där framgång och meningsfullhet är kopplade till ett fördelat ledarskap som gör det möjligt för medarbetare att fatta beslut inom sina specialiserade områden. För att detta förhållningssätt ska bli framgångsrikt ska våra medarbetare hitta lämpliga samarbetsformer, skapa lärande tillsammans med kollegor, dela kunskap, nätverka och ta till sig input från externa partners och samhället i stort.

I en organisation där medledarskap är en integrerad del av hur vi leder och organiserar arbetet, skapar medarbetare och chefer en kontinuerlig dialog och en gemensam förståelse för vad detta innebär för gruppen som helhet och medarbetaren i sin specifika roll. Policyn föreslår följande fokusområde för implementering av medledarskap. Chefer och medarbetare bör:

- praktiskt samverkar kring hur man bäst tar sig an arbetsuppgifter, fattar beslut och gemensamt möter utmaningar som uppstår i verksamheten.
- föra regelbundna dialoger om hur man praktiskt kan samarbeta och komma överens i den dagliga arbetssituationen.
- omsätta KI:s vision och de övergripande målen i Strategi 2030 till egen roll och teamuppdrag.
- stärka identifieringen med ONE KI genom ett bredare perspektiv, öppen dialog och viljan och förmågan att samarbeta både inom och över yrkes- och organisationsgränser.
- vara medveten om, respektera och följa de beslut, riktlinjer, lagar och förordningar som styr den egna verksamheten och KI som myndighet.
- ständigt förbättra sin kompetens och sträva efter att utveckla och höja kvaliteten på arbetet i de yrkessammanhang de ingår i.
- bidra till Vi-känsla genom att förstå och representera både den egna, gruppens, enhetens och professionens agenda samt anpassa sig till KI:s mål och ambitioner enligt KI:s uppdrag och strategi.

- kontinuerligt kalibrera och komma överens om mandat och ansvarighet när det gäller att ta på sig (nya) uppgifter och anpassa sig till en föränderlig miljö.
- främja en förtroendefull arbets- och studiemiljö genom ansvar, nyfikenhet, öppenhet och respektfullt bemötande av andra genom att hedra olika perspektiv och en mångfald av kunskaper och erfarenheter.
- medvetet bidra till en inkluderande arbetskultur där fokus på god arbetsmiljö, integration, jämställdhet, mångfald, hållbar utveckling och lika villkor är normen.
- skapa hållbara relationer baserade på ömsesidig respekt för egna och andras gränser, genom att agera tillförlitligt, vara ansvarig, respektera konfidentialitet, agera med integritet, icke-dömande och generositet.
- vara tillgänglig som kollega, bollplank, mentor och stöd för övriga medarbetare på KI.
- hålla sig uppdaterad och kontinuerligt utveckla kunskaper och färdigheter som är avgörande för egna roller och befattningar.
- ta ansvar för eget och andras lärande genom att söka och dela kunskap.
- samarbeta med det omgivande samhället, representera såväl sitt eget kompetensområde som KI som universitet och statlig myndighet.

## **Att vara chef och / eller ha ledningsuppdrag på KI**

Att vara chef och ledare i en akademisk miljö är att verka i ett specialiserat och komplext sammanhang där kraven kan vara motstridiga och olika intressen måste balanseras.

En linjechef på KI har personal-, budget- och verksamhetsansvar. Ledare med uppdrag inom utbildning, forskning eller inom verksamhetsstöd behöver inte ha linjechefsansvar utan har en delegation för sitt uppdrag.

Som chef på KI leder du specialister och ansvarar för medarbetare som har hög kompetens men behöver stöd, förtroende och handlingsutrymme för att göra ett utmärkt arbete. Det är en chefs uppgift att skapa optimala förutsättningar för alla, hålla koll på budget och kvalitet, förenkla processer och undanröja hinder. Du måste kunna navigera i och utanför din verksamhet, förstå och hantera flera olika yrkes- och organisationstillhörigheter samt vara medveten om vilka regler och förhållningssätt som gäller i varje specifikt sammanhang.

Som chef och ledare påverkar du medarbetarnas arbetsmiljö och lägger grunden för ett hälsofrämjande och hållbart arbetsliv. Inom ditt ansvarsområde skapar du tillsammans med dina medarbetare förutsättningar för en verksamhetskultur som ska präglas av ömsesidigt förtroende, engagemang, lärande och delat ansvar. KI:s chefer

och ledare ska vara förebilder för medarbetarna och påverka hur samarbetspartners, finansiärer, intressenter i samhället och den globala högskolesektorn ser på KI.

KI:s chefer och ledare ska vara en integrerande kraft för mångfald inom vår organisation. De ska vara måna om etik, kvalitet och följa lagar och andra processer som KI lyder under.

## **Chefsrollens olika perspektiv:**

Som verksamhets- och linjechef ansvarar du för din enhet/grupp enligt den delegationsordning du fått från din linjechef. Du har personal-, verksamhets- och budgetansvar och i chefsuppdraget ingår även att förmedla KI:s övergripande vision och strategi till den specifika enhet du ansvarar för och verkar inom.

Personalansvar: Utifrån din delegation leder du din personal. Tillsammans med dina medarbetare sätter du tydliga mål, diskuterar och kommer överens om verksamhetsstrategi samt skapar optimala förutsättningar för en god arbetsmiljö. Du tydliggör förväntningar och mål, fördelar arbete, följer kontinuerligt upp prestationer och lärande, ser över arbetsförhållanden och definierar kompetensluckor genom medarbetardialog. Du stödjer och uppmuntrar till ett flexibelt arbetssätt utifrån individens situation och arbetets karaktär, där uppdraget och verksamhetens behov står i fokus.

Kommunikationsansvar: Chefer har en vital roll i att skapa optimala förutsättningar för en öppen och kommunikativ kultur med god dialog – både externt och internt. Information ska delas på lika villkor och i tid och lösningar måste diskuteras och samverkas i ett öppet och förtroendefullt forum.

Affärs- och budgetansvar: Du har kontroll över ekonomin, affärs mål och strategiska prioriteringar och tillsammans med dina medarbetare formulerar du en affärsplan som skapar tydlighet i hur man når gemensamma mål. Tillsammans med andra chefskollegor bidrar du med en bredare syn, involverar medarbetare i kort- och långsiktiga beslut samt delegerar mandat och ansvar för insatser kopplat till verksamhetens uppgifter och den enskilde medarbetarens ansvarsområde.

Arbetsgivarrepresentant: Som chef är du arbetsgivarrepresentant och delar ansvaret för att implementera organisationens arbetsgivarpolicy i den dagliga verksamheten. Områden som definieras i arbetsgivarens policy är 1. främjande av en god arbetsmiljö, 2. möjliggöra delaktighet och en öppen dialog, 3. garantera lika villkor, jämställdhet och 4. rättvis lönesättning.

Att inneha en arbetsgivarroll innebär också att planera, attrahera, rekrytera, utveckla och utvärdera strategiska färdigheter som behövs för din enhets framtida behov. Du ansvarar även för att högre ledningsbeslut följs genom att skapa tydlighet och transparens kring bakgrund, syfte och mål med besluten.

Som arbetsgivarrepresentant följer du samhällsutvecklingen, följer trender som påverkar KI och din verksamhet samt delar information inom ditt arbetsområde med hänsyn tagen till din roll och ditt specifika uppdrag. Du informerar och uppmuntrar dina medarbetare att hålla sig uppdaterade kring lagar och riktlinjer inom er verksamhet samtidigt som du informerar om och kommunicerar förändringar som påverkar verksamheten, din personal, arbetsförhållanden eller bemanningen.

## Ledarroller eller tidsbegränsade uppdrag

Som ledare med ett tidsbegränsat uppdrag eller som chef med ett särskilt ledaruppdrag kan du ha linjefeansvar. Men oftare innebär uppdraget att leda ett särskilt kompetensområde (tema) eller en funktion inom KI eller din verksamhet. Du kan vara ordförande eller ledamot i en nämnd, ett råd, en styrelse eller leda projektgrupper samt verksamhets- och KI-övergripande samarbetskonstellationer. Som ledare ansvarar du för att nå uppsatta mål för uppdraget genom att skapa incitament och goda förutsättningar för ett kollegialt samspel och goda relationer inom och över yrkes- och verksamhetsgränser. Du ansvarar för dina resultat och kvaliteten på ditt arbete och du delar med dig av din kunskap och dina nätverk samt skapar ett förtroendefullt och effektivt samarbetsklimat för att driva projektet i hamn. Avgörande för din framgång är att du har rätt nätverk och kompetens för uppdraget, agerar för gruppens, uppdragets och KI:s bästa och visar ansvarstagande, integritet och samarbetsförmåga.

## Inspiration och länkar för den som vill veta mera

- Mera om tillitsbaserat styrning och ledning hittar du här: <https://www.regeringen.se/4ad5c9/contentassets/792a8511629447d8abf5aa2520161631/med-tillit-foljer-bättre-resultat--tillitsbaserad-styrning-och-ledning-i-staten-sou-201943.pdf>
- Litteratur om tillitsbaserat styrning och ledning: Louise Bringselius: [https://www.komlitt.se/tillitsbaserat-ledarskap?gclid=EAlalQobChMIIMnz2ZLQ-AIVSLTVCh0YiwtgEAQYASABEgKzUfD\\_BwE](https://www.komlitt.se/tillitsbaserat-ledarskap?gclid=EAlalQobChMIIMnz2ZLQ-AIVSLTVCh0YiwtgEAQYASABEgKzUfD_BwE)
- Tillitsbaserad ledning och styrning i staten – Louise Bringselius och Gunnar Holmgren <https://www.youtube.com/watch?v=u8bcPm49OPA>
- Strategi 2030: <https://medarbetare.ki.se/strategi-2030-tillsammans-skapar-vi-framtidens-ki>