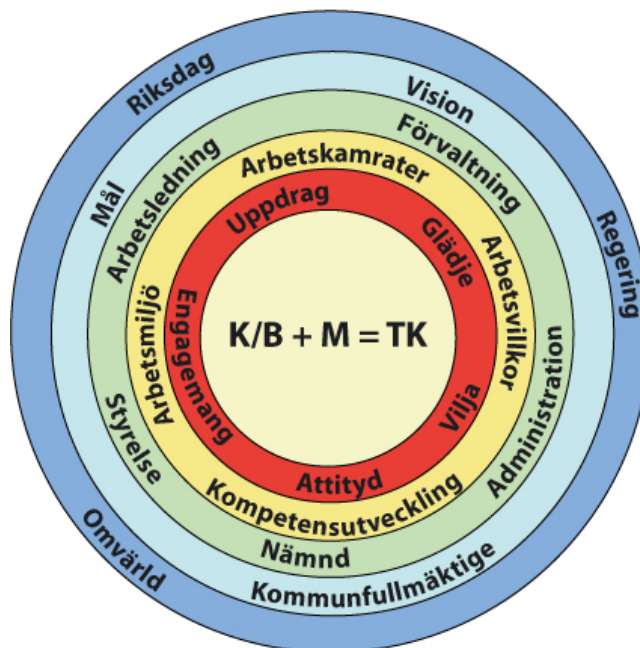




# Chefs- och ledarhandbok i Markaryds Kommun



Jag är som ledare och chef medveten om att organisationens kärna och höjdpunkt är **kunden/brukaren** och dennes möte med **medarbetaren** i ett kundperspektiv som ger **tjänsten** dess **kvalitet**. Vi inom Markaryds kommun arbetar tillsammans för att göra detta möte så bra som möjligt men jag lovar som chef inte mer än jag kan hålla. Vi är ett tjänsteproducerande företag som ska ha så hög kvalitet på våra tjänster att våra kunder/brukare blir mer än nöjda. Resten av organisationen är stöd till denna tjänstekvalitet. Som chef och ledare befinner jag mig oftast strax bakom och strax under min medarbetare. Jag är ett positivt, uppmanande och förväntansfullt stöd till medarbetarens allt högre skicklighöjande. Arbetsgivaren Markaryds kommun köper emellertid inte tid och plats utan kvalitet och resultat.



Jag inser och accepterar att jag arbetar i en politiskt styrd organisation. Jag är medveten om att jag som chef och ledare är arbetsgivarrepresentant och företräder Markaryds kommun. Jag arbetar för de mål som sätts upp och med de uppdrag som formuleras för mitt arbete. Jag följer de politiska besluten och ställer mig bakom dem i mitt arbete genom att verkställa dem. Jag arbetar serviceinriktat kundfokuserat och med en övertygelse som är märkbar.



Jag ser till att mina medarbetare får näring, värme och utrymme så att de kan växa och helst förvåna och överträffa sig själva. Jag uppmuntrar dem att ta initiativ och berömmar dem när de gjort något bra. Jag ger lämplig feedback på både positiva och negativa handlingar där jag undviker att kritisera person. Jag ser till att jag själv växer men inte på mina medarbetares bekostnad.



Som chef och ledare är jag offensiv. Jag arbetar både med visioner och med att lösa ”vardagsproblem”. Jag är utvecklingsinriktad och har en tydlig omvärldsbevakning med inriktning på att lyssna och lära av andra. Ett nyfiket helikopterperspektiv gör arbetet ännu roligare och underlättar för mig och mina medarbetare.



Som chef och ledare kommunicerar jag med min personal och med mina överordnande. Jag litar på mina medarbetare, visar tillit och tilltro, coachar dem vid behov, utövar mentorskap och är ett aktivt bollplank men tar inte över deras arbete. Jag arbetar med ett situationsanpassat ledarskap och behandlar inte alla likadant utan efter deras behov. Jag arbetar med en demokratisk värdegrund, motverkar mobbning och står upp för etik och värden genom att inte tillämpa olika härskartekniker. Jag skapar delaktighet genom att göra mig själv så onödig som möjligt. Jag reflekterar över mitt fortsatta ledarskap och söker om nödvändigt andra uppgifter. Jag ser personalens organisationer som en resurs och tror att även de kan aktivt bidra till utvecklingen.



Jag är lojal gentemot mitt uppdrag, organisationen och mina medarbetare. Det innebär inte att jag är ”ja-sägande mes”. Jag ser ”lojalitet” som lojalitet med kvaliteten på vårt arbete vilket innebär att jag även är aktivt och konstruktivt kritisk med syfte till att bidra till ständiga förbättringar. Jag tar ett ekonomiskt ansvar genom att visa ett ekonomiskt sinnelag. Jag ser till att politiker och andra ledare får rätt beslutsunderlag i rätt tid, i rätt ordning och med hänsyn tagen till gällande lagar, regler, förordningar och avtal.



Jag lyssnar till mina medarbetare och är lyhörd för de politiska signalerna. Jag vågar ta ett steg tillbaka, visar ödmjukhet och är beredd att ta en dialog före beslut. Jag är beredd att gripa tillfällena när de kommer och omvandla dem till positiva framgångsfaktorer för Markaryds kommun. Jag är beredd att ta vissa risker för att nå framgång för organisationen: levande fiskar kan simma både medströms och - vid behov - motströms.



Jag visar att jag vill känna mina medarbetare, tycka om dem och bry mig om dem. Jag uppvisar ett engagerat och nära ledarskap med utrymme för empati, rättvisa, respekt och en god människosyn. Jag försöker känna av stämningar och är medveten om att känslorna har förkörsrätt i hjärnan. Jag visar ett personligt mod och är inte rädd för att ta jobbiga situationer och konflikter. Jag visar att jag är människa med fel och brister och är medveten om att det är mina medarbetare också. Jag "älskar" Markaryds kommun och vill bidra efter all min förmåga till att det ska gå bra för hela kommunen. Vid framgång berömmar jag och framhåller mina medarbetare. Vid motgång tar jag ansvaret och rannsakar mig själv: vad hade jag kunnat göra - och hur- för att det skulle ha kunnat gå bättre?



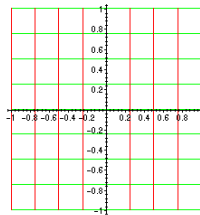
I mitt ledarskap använder jag mig av min strategiska och taktiska förmåga. Analys baserad på information om fakta föregår handling. Jag kan prioritera bland mina arbetsuppgifter, delegerar och uppvisar konsekvens och levererar resultat. Ett kallt huvud, rena händer och ett varmt hjärta bildar hos mig som ledare en helhet.



Jag vågar vara chef när det behövs tydlighet, vid svårigheter, kriser och vid behov av beslutsintensitet. Jag är närvarande (känslomässigt, fysiskt och psykiskt) och vågar vara positivt korrigerande vid olämpligt uppträdande/bemötande, vid svaga prestationer eller dålig hantering.



Jag vill leda och vara ett föredöme genom att på ett lämpligt sätt synas och höras och genom att tillämpa ärlighet, öppenhet och hög integritet. Jag kan inte kräva av andra det jag inte kräver av mig själv. Jag bejakar min och andras vinnarinstinkt. Jag arbetar med att utvärdera mitt ledarskap, visar att jag arbetar med min egen utveckling och sköter ansvarsfullt om mig själv så att jag är i bästa möjliga skick. Jag inser att ledarskap ibland är ett ensamt uppdrag – och jag står ut med detta. Behöver jag hjälp och stöd ser jag till att jag får det på lämpligt sätt. Att leda andra förutsätter att jag kan leda mig själv och accepterar ledarskap över mig.



En grundläggande ordning och reda är nödvändig för att en organisation ska få kraft för utvecklingsarbete. En god (men inte styrande) och väl planerad struktur på möten, dagordningar, dokumentation osv underlättar för organisationen. Som ledare och chef är jag en god organisatör där jag vinnlägger mig om att fördela arbetsuppgifter och uppdrag ”rättvist”, dvs rätt person på rätt plats med lämpliga befogenheter, redskap och ansvar. Jag ser till att mina medarbetare (inkl mig själv) har tydliga uppdrag, mål och direktiv från nämnd, överordnade chefer eller från mig. Dessa stämmer jag av i regelbundna medarbetarsamtal. Inför varje lönerrevision genomför jag lönesamtal där lönesättning och utfall kommuniceras och förklaras utifrån de överenskomna lönekriterierna. Jag håller regelbundet personalmöten där väsentliga frågor är föremål för kommunikation.



Det är viktigt att alla medarbetare känner sig sedda av mig och att jag underlättar för dem att se och uppskatta varandra. Jag ser till att ha en rimlig inblick i verksamheten. Jag är beredd att titta på mig själv och sträva efter självkännedom. Medarbetarsamtal får inte ersätta den helst dagliga kontakten med de närmaste medarbetarna. Jag ska som chef ge medarbetarna trygghet att våga anstränga sig. Går det mindre bra så ska jag stötta dem på ett personligt och anpassat sätt.



Jag försöker ha humor, ha nära till skratt och skapa trivsel genom en positiv attityd och ett bra arbetsklimat. Jag försöker motverka ”mental förurning” genom att visa arbetsglädje och stresstålighet och genom att fortast möjligt ta tag i konfliktrisker så att dessa inte övergår i olösliga situationer. Här spelar prestigelöshet och fingertoppskänsla en stor roll. Jag skapar genom mitt ledarskap en vi-anda i gruppen men bidrar även till att hålla en ”enad kommunal front” genom att ha ett koncernperspektiv där jag inte enbart slåss för den egna enheten.



Jag är som chef och ledare införstådd med att arbeta hårt, disciplinerat och envist. Jag ser till att jag har de rätta verktygen, är uppdaterad och underhåller och helst utökar min kompetens och mitt yrkeskunnande i förhållande till mina uppdrag och befogenheter. Jag har god kännedom om lagar, avtal och sakfrågor eller ser till att någon i min närhet har den kompetensen.



Jag är medveten om att jag ibland måste vara en bra skådespelare. Att hålla masken i lägen som är bekymmersamma innebär att jag inte i onödan oroar mina medarbetare. Genom att hålla mig inom gränser som tål offentlig granskning ser jag till att jag inte har några lik i lasten. Jag sköter mitt yttre och min klädsel så att jag kan uppfattas som en bra representant för Markaryds kommun.

---

Denna handbok är ett gemensamt resultat av seminarier under år 2004. I seminarierna deltog ledande politiker, samtliga chefer och ledare, fackliga representanter och skyddsombud i Markaryds Kommun.

Sammanställningen, upplägg och skisser: Mats Rydby.  
Grafisk formgivning: Christer Ekstrand

