

Polisens ledarkriterier



Polisens ledarkriterier – en bakgrundsbeskrivning

Inom Polisen pågår en nationell satsning på chefsförsörjning. Satsningen syftar till att stärka befintliga chefers förmåga att leda verksamhet och medarbetare, samt att attrahera, identifiera och utveckla blivande chefer till respektive ledarskapsnivå.

Polisens ledarkriterier anger en beskrivning av ett önskvärt ledarskap inom Polisen. Kriterierna utgår från Polisens chefspolicy, som numera ingår i Polisens medarbetarpolicy, där det anges vad som förväntas och krävs av chefer och arbetsledare inom Polisen. Polisens ledarkriterier beskriver ett optimalt tillstånd som få personer uppfyller till fullo. Varje individs förmåga är dock utvecklingsbar och bedömningen av en persons ledarprofil kan förändras över tid genom tillgodogjorda kunskaper och erfarenheter.

Syftet med ledarkriterierna är att dessa ska ligga till grund vid rekrytering av chefer till direkt, indirekt och strategisk ledarskapsnivå. De ska även användas för att identifiera chefpotential till Polisens chefsförsörjningsprogram mot direkt, indirekt och strategisk nivå.

De utgör också ett underlag till att ge feedback på chefers ledarskap.

I Polisens chefspolicy behandlades det så kallade chefsuppdraget för respektive ledarskapsnivå. När chefspolicyn övergick i en medarbetarpolicyn har chefsuppdraget flyttats till ledarkriterierna.

Polisens ledarkriterier togs fram och beslutades 2008.





Direkt ledarskapsnivå

Chefsuppdraget

Det direkta ledarskapet fokuserar på konkreta resultat såväl kvantitativa som kvalitativa. Chefen på direkt nivå förstår och tar ansvar för den egna verksamhetens roll i det nationella uppdraget och klargör målen för medarbetare. I det ingår att förmedla en insikt om Polisens roll i rättsstaten. Hon eller han ger klara instruktioner, ställer tydliga krav på bra verksamhetsresultat utifrån fastställda målsättningar. Förmågan att delegera är viktig liksom att ge och ta feedback. Ledarskapet baseras på dialog och öppen kommunikation och är anpassat till situationen och individen. Chefen på direkt nivå är närvarande och tillgänglig utan att ge avkall på sin roll som representant för arbetsgivaren.

Mål och resultat

Det innebär att styra och driva mot angivna mål och att se vad som gagnar verksamheten på såväl kort som lång sikt. Ha god uthållighet och förmåga att ha målen i sikte även när händelseutvecklingen inte är som förväntad. Ha förmågan att fatta rätt beslut vid rätt tidpunkt. Ansvara för hur verksamhetens resurser används samt följa upp och vid behov korrigera.

För direkt ledarskapsnivå innebär det:**MÅL**

- ◆ Sätta mål för egna ansvarsområdet i enlighet med verksamhetsmålen
- ◆ Utforma aktiviteter utifrån delmålen
- ◆ Behålla fokus på mål och resultat även när det tar längre tid än väntat
- ◆ Delegera de uppgifter som kan delegeras till medarbetare samt ange förväntade mål, resultat och resursanvändning

BESLUT

- ◆ Fatta beslut när tidpunkten är lämplig utifrån tillgänglig information
- ◆ Ta ansvar för beslut som fattats
- ◆ Fatta beslut som gör det möjligt för medarbetare att agera
- ◆ Fatta beslut även om motstridiga uppfattningar finns

UPPFÖLJNING

- ◆ Följa upp med stöd av rutiner
- ◆ Agera i god tid vid tecken på väsentliga avvikelser
- ◆ Följa upp användningen av egna verksamhetens resurser med tanke på bästa mål- och resultat-uppfyllelse

Analys och helhetssyn

Det innebär att skapa struktur i informationsflödet samt se de enskilda delarnas betydelse för helheten och prioritera. Sätta in det som sker i verksamheten i ett större perspektiv. Kunna dra slutsatser om vad externa och interna händelser betyder för verksamheten.

För direkt ledarskapsnivå innebär det:**PERSPEKTIV**

- ◆ Förstå Polisens roll i samhället
- ◆ Förstå den egna verksamhetens roll inom Polisen

INFORMATIONSFLODE

- ◆ Inhämta information som har betydelse för den egna verksamheten
- ◆ Strukturera information och skapa överblick utifrån verksamhetens och medarbetarnas behov

ANALYS

- ◆ Förstå vilka konsekvenser olika ställningstaganden kan få
- ◆ Kritiskt granska den egna verksamheten

PRIORITERING

- ◆ Prioritera mellan aktiviteter inom den egna verksamheten
- ◆ Stödja medarbetarna med prioriteringar i deras arbete

Utveckling och förändring

Det innebär att se de möjligheter till förändring och utveckling som finns. Inspirera till att komma med idéer och förslag som kan utveckla verksamheten och dess metoder. Bidra till medarbetarnas utveckling.

För direkt ledarskapsnivå innebär det:

INDIVIDEN

- ◆ Ta ansvar för egen utveckling
- ◆ Uppmuntra medarbetarnas förslag till förbättringar

VERKSAMHETEN

- ◆ Vara öppen för oprövade arbetssätt inom ramen för uppdraget
- ◆ Fånga upp nya idéer och omsätta dem till användbara lösningar
- ◆ Söka olika lösningar utifrån uppdraget
- ◆ Överväga vad olika förändringar skulle kunna få för effekt på den egna verksamheten
- ◆ Sätta ramar inom vilka verksamheten kan förbättras och utvecklas

Social säkerhet

Det innebär att känna till egna styrkor och svagheter och kunna anpassa sitt agerande till rådande situation. Uppträda med personlig mognad, integritet och mod. Vara lyhörd för sin omgivning. Vara lojal mot fattade beslut.

För direkt ledarskapsnivå innebär det:

ANPASSNING

- ◆ Förstå hur det egna agerandet och egna värderingar kan påverka och uppfattas av medarbetarna
- ◆ Förstå hur rollen som chef kan komma att uppfattas av omgivningen
- ◆ Balansera rollerna som verksamhetsansvarig, ledare och arbetsgivare

MOGNAD OCH MOD

- ◆ Använda andras kompetens vid egna brister
- ◆ Hantera kritik och motsättningar mellan gruppmedlemmar eller riktade mot sig själv som chef
- ◆ I ord och handling visa sitt ansvar som chef även i tider av turbulens
- ◆ Tala om för överordnad och medarbetare vad man anser möjligt och inte möjligt
- ◆ Agera med omdöme även under stress

LYHÖRDHET

- ◆ Avläsa omgivningens signaler och stämningar och bemöta dem på lämpligt sätt
- ◆ Visa lyhördhet för medarbetare och chef

Muntlig och skriftlig kommunikation¹

Det innebär att uttrycka sig korrekt och lättfattligt såväl i tal som i skrift med avseende på mål, syfte, innehåll och målgrupp. Välja lämplig kommunikationsform och kommunikationsväg. Kunna tillgodogöra sig muntlig och skriftlig kommunikation.

För direkt ledarskapsnivå innebär det:**EGEN KOMMUNIKATION**

- ◆ Omformulera budskap till konkreta termer
- ◆ Representera polisen med avseende på språk och budskap mot allmänheten
- ◆ Anpassa och förmedla resultat och budskap till medarbetare och chefer på indirekt nivå
- ◆ Ha god framträdandeteknik inför grupp

KOMMUNIKATIONSFORM/VÄG

- ◆ Välja hur ett budskap ska kommuniceras för att uppfattas som det avses
- ◆ Förmedla polisens verksamhet till media
- ◆ Avgöra när och vilken information som behövs vid olika tillfällen

KOMMUNIKATION FRÅN ANDRA

- ◆ Tillgodogöra sig innebörden av muntliga och skriftliga budskap från såväl medarbetare som chefer
- ◆ Försäkra sig om att man har uppfattat budskapet så som det avses

Skapa delaktighet och motivation

Det innebär att föra dialog och kontinuerligt samverka för att säkra delaktighet. Utöva ledarskap som skapar goda förutsättningar för andras arbete. Delegera med hänsyn både till kompetens och utvecklingsbehov. Lyfta fram de goda exemplens bidrag till organisationens framgång och skapa stolthet hos dem som deltagit.

För direkt ledarskapsnivå innebär det:**ATT SAMVERKA**

- ◆ Skapa välfungerande arbetslag
- ◆ Initiera dialog och involvera medarbetarna inför beslut
- ◆ Agera för en god arbetsgivarpolitik på arbetsplatsen

ATT SYNLI GGÖRA

- ◆ Ge feedback till såväl individ som grupp och överordnad chef
- ◆ Synliggöra den enskilde medarbetaren och dennes insats
- ◆ Stötta medarbetarna

ATT DELEGERA

- ◆ Delegera utifrån respektive medarbetares kompetens och uppdrag
- ◆ Ansvara för att medarbetarna har rimliga förutsättningar för sina uppgifter

ATT MOTIVERA

- ◆ Skapa förståelse för uppgiften – förklara ”varför”
- ◆ Tillvarata medarbetarnas utvecklingsbehov/-möjligheter
- ◆ Uppmuntra till medarbetaransvar
- ◆ Bidra till ett gott arbetsklimat

¹ I Polisens kommunikationspolicy innefattar kommunikation även sociala och emotionella aspekter så som lyhördhet, förmåga att skapa dialog etc. I Polisens ledarkriterier återfinns dessa under Skapa delaktighet och motivation samt Social säkerhet. Denna åtskillnad görs av bedömningstekniska skäl.



Indirekt ledarskapsnivå

Chefsuppdraget

Chefen på indirekt ledarskapsnivå förmedlar övergripande, strategiska direktiv och intentioner till chefer som verkar i det direkta ledarskapet. Konkret innebär detta att strategierna ska omsättas i praktisk handling genom att strategierna förstås, tolkas och anpassas till den egna verksamheten. Det kräver god kommunikativ förmåga och breda kunskaper om verksamheten. Helhetssyn och förmåga att balansera olika perspektiv är nödvändiga egenskaper, liksom förmåga att samarbeta horisontellt och vertikalt. En grundläggande uppgift är att leda och verka genom andra chefer. I det ingår bland annat att delegera och bistå chefer på direkt ledarskapsnivå i deras uppgift att bryta ner det övergripande uppdraget till lokal nivå.

Mål och resultat

Det innebär att styra och driva mot angivna mål och att se vad som gagnar verksamheten på såväl kort som lång sikt. Ha god uthållighet och förmåga att ha målen i sikte även när händelseutvecklingen inte är som förväntad. Ha förmågan att fatta rätt beslut vid rätt tidpunkt. Ansvara för hur verksamhetens resurser används samt följa upp och vid behov korrigera.

För indirekt ledarskapsnivå innebär det:**ATT MÅLSÄTTA**

- ◆ Sätta mål för verksamhetsområdet i enlighet med de övergripande målen
- ◆ Bryta ner målen till delmål
- ◆ Behålla fokus på mål och resultat även när det tar längre tid än väntat
- ◆ Delegera beslutsmandat och uppgifter som kan delegeras till direkt nivå samt ange förväntade mål, resultat och resurser
- ◆ Använda verksamhetens resurser med tanke på bästa mål- och resultatuppfyllelse

ATT BESLUTA

- ◆ Fatta beslut när tidpunkten är lämplig utifrån tillgänglig information
- ◆ Ta ansvar för beslut som fattats
- ◆ Fatta beslut som gör det möjligt för underordnade chefer att agera
- ◆ Fatta beslut även om motstridiga uppfattningar finns

ATT FÖLJA UPP

- ◆ Följa upp med stöd av tillgängliga metoder
- ◆ Agera i god tid vid tecken på väsentliga avvikelser
- ◆ Vid behov ändra inriktning för bättre måluppfyllelse

Analys och helhetssyn

Det innebär att skapa struktur i informationsflödet samt se de enskilda delarnas betydelse för helheten och prioritera. Sätta in det som sker i verksamheten i ett större perspektiv. Kunna dra slutsatser om vad externa och interna händelser, trender och förändringar betyder för verksamheten.

För indirekt ledarskapsnivå innebär det:**PERSPEKTIV**

- ◆ Förstå Polisens roll i samhället
- ◆ Förstå den egna verksamhetens roll inom Polisen
- ◆ Hantera hur de politiska kraven påverkar den egna verksamheten

INFORMATIONSLÖDE

- ◆ Identifiera och inhämta omvärldsinformation som har betydelse för den egna verksamheten
- ◆ Strukturera information och skapa överblick utifrån verksamheten och behov hos chefer på direkt nivå

ANALYS

- ◆ Avväga enskilda delars betydelse för hela verksamhetsområdet
- ◆ Göra en analys utifrån tillgängligt material
- ◆ Avgöra vilken detaljeringsgrad som krävs på respektive chefsnivå och arbetsgrupp

PRIORITERING

- ◆ Göra verksamhets- och resursprioriteringar
- ◆ Stödja cheferna på direkt nivå med prioriteringar

Utveckling och förändring

Det innebär att se de möjligheter till förändring och utveckling som finns. Inspirera till idéer och förslag som kan utveckla verksamheten. Bidra till medarbetares och chefers utveckling.

För indirekt ledarskapsnivå innebär det:

INDIVID

- ◆ Ta ansvar för egen utveckling
- ◆ Uppmuntra chefer på direkt nivå (och medarbetare) till nytänkande och utveckling

VERKSAMHETEN

- ◆ Stimulera erfarenhetsutbyte, internt och externt
- ◆ Sätta sig in i och tillgodogöra sig olika perspektiv för att utveckla och förändra
- ◆ Förmedla förslag till förbättring och utveckling till strategisk nivå
- ◆ Se till att utvecklingsstrategier omsätts i konkreta handlingsplaner
- ◆ Stimulera verksamhetsförbättring som initierats via medarbetare och chefer på direkt nivå

Social säkerhet

Det innebär att känna till egna styrkor och svagheter och kunna anpassa sitt agerande till rådande situation. Uppträda med personlig mognad, integritet och mod. Vara lyhörd för sin omgivning. Vara lojal mot fattade beslut.

För indirekt ledarskapsnivå innebär det:

ANPASSNING

- ◆ Förstå hur det egna agerandet och egna värderingar kan påverka och uppfattas av omgivningen
- ◆ Balansera rollerna som verksamhetsansvarig, ledare och arbetsgivare

MOGNAD OCH MOD

- ◆ Uppträda med prestigelöshet
- ◆ Använda andras kompetens vid egna brister
- ◆ Hantera kritik/motsättningar mellan medarbetare/chefer på direkt nivå eller riktade mot sig själv som chef
- ◆ I ord och handling visa sitt ansvar som chef även i tider av turbulens
- ◆ Tala om för medarbetare, chefer på direkt nivå respektive överordnad vad man anser möjligt och inte möjligt
- ◆ Agera med omdöme även under stress
- ◆ Hantera konkurrerande intressen

LYHÖRDHET

- ◆ Avläsa omgivningens signaler och stämningar och bemöta dem på lämpligt sätt
- ◆ Visa lyhördhet för medarbetare och chefer

Muntlig och skriftlig kommunikation²

Det innebär att uttrycka sig korrekt och lättfattligt såväl i tal som skrift med avseende på mål, syfte, innehåll och målgrupp. Välja lämplig kommunikationsform och kommunikationsväg. Kunna tillgodogöra sig muntlig och skriftlig kommunikation.

För indirekt ledarskapsnivå innebär det:**EGEN KOMMUNIKATION**

- ◆ Omformulera och förklara strategier i verksamhetstermer
- ◆ Representera polisen med avseende på språk och budskap externt
- ◆ Anpassa och förmedla resultat och budskap till medarbetare, chefer på direkt och strategisk nivå
- ◆ Ha god framträdandeteknik inför olika målgrupper

KOMMUNIKATIONSFORM/VÄG

- ◆ Välja hur ett budskap ska kommuniceras för att uppfattas som det avses
- ◆ Förmedla polisens verksamhet till media
- ◆ Avgöra när och vilken information som behövs vid olika tillfällen
- ◆ Välja kommunikationskanal och form med tanke på målgrupp

KOMMUNIKATION FRÅN ANDRA

- ◆ Tillgodogöra sig innebörden av muntliga och skriftliga budskap från medarbetare, chefer på direkt nivå och överordnade
- ◆ Försäkra sig om att man har uppfattat budskapet så som det avses

Skapa delaktighet och motivation

Det innebär föra dialog och kontinuerligt samverka för att säkra delaktighet. Utöva ledarskap som skapar goda förutsättningar för andras arbete. Delegera med hänsyn både till kompetens och utvecklingsbehov. Lyfta fram de goda exemplens bidrag till organisationens framgång och skapa stolthet hos dem som deltagit.

För indirekt ledarskapsnivå innebär det:**ATT SAMVERKA**

- ◆ Skapa gott samarbetsklimat horisontellt och vertikalt
- ◆ Initiera dialog och involvera chefer på direkt nivå i processer där de kommer att beröras
- ◆ Agera för en god arbetsgivarpolitik på arbetsplatsen

ATT SYNLIGGÖRA

- ◆ Ge feedback till chefer på direkt nivå samt överordnade chefer
- ◆ Lyfta fram och visa på andras goda bidrag till verksamheten
- ◆ Stötta chefer på direkt nivå

ATT DELEGERA

- ◆ Delegera till chef på direkt nivå utifrån kompetens och uppdrag
- ◆ Ansvara för att chefer på direkt nivå har rimliga förutsättningar för sitt uppdrag

ATT MOTIVERA

- ◆ Skapa förståelse för uppdraget – förklara ”varför”
- ◆ Tillvarata utvecklingsbehov/möjligheter hos chefer på direkt nivå
- ◆ Uppmuntra till medarbetaransvar

² I Polisens kommunikationspolicy innefattar kommunikation även sociala och emotionella aspekter så som lyhörddhet, förmåga att skapa dialog etc. I polisens ledarkriterier återfinns dessa under Skapa delaktighet och motivation samt Social säkerhet. Denna åtskillnad görs av bedömningstekniska skäl.



Strategisk ledarskapsnivå

Chefsuppdraget

Det strategiska ledarskapet innebär att chefen arbetar utåtriktat, inspirerande och visionärt med ett brett samhällsintresse och stor omvärldskunskap. Förståelse för och kunskap om verksamheten är viktigare än ren yrkeskunskap. Uppgiften är att tolka och förstå omvärldens krav på Polisen och omsätta och förmedla kraven i den egna verksamheten. På motsvarande sätt förmedlar chefen på strategisk nivå kunskap och förståelse för Polisens verksamhet utåt i samhället, exempelvis till politiker och media, antingen genom att själv framträda eller delegera detta till andra. En viktig uppgift i det strategiska ledarskapet är även att leda chefer på nästa nivå, det vill säga chefer på indirekt nivå.

Mål och resultat

Det innebär att styra och driva mot angivna mål och att se vad som gagnar verksamheten på såväl kort som lång sikt. Ha god uthållighet och förmåga att ha målen i sikte även när händelseutvecklingen inte är som förväntad. Ha förmågan att fatta rätt beslut vid rätt tidpunkt. Ansvara för hur verksamhetens resurser används samt följa upp och vid behov korrigera.

För strategisk ledarskapsnivå innebär det:**MÅL**

- ◆ Sätta övergripande mål i enlighet med uppdraget
- ◆ Definiera mål
- ◆ Behålla fokus på mål och resultat även när det tar längre tid än väntat
- ◆ Klargöra ansvarsfördelning och delegation mellan olika underchefer
- ◆ Ange verksamhetens resurser med tanke på bästa mål- och resultatuppfyllelse.

BESLUT

- ◆ Fatta beslut när tidpunkten är lämplig utifrån tillgänglig information
- ◆ Fatta beslut även om de får stora konsekvenser
- ◆ Fatta övergripande beslut som gör det möjligt för underordnade chefer att agera

UPPFÖLJNING

- ◆ Följa upp på övergripande nivå
- ◆ Agera i god tid vid tecken på väsentliga avvikelser
- ◆ Vid behov ändra inriktning för bättre måluppfyllelse

Analys och helhetssyn

Det innebär att skapa struktur i informationsflödet samt se de enskilda delarnas betydelse för helheten och prioritera. Sätta in det som sker i verksamheten i ett större perspektiv. Kunna dra slutsatser om vad externa och interna händelser, trender och förändringar betyder för verksamheten.

För strategisk ledarskapsnivå innebär det:**PERSPEKTIV**

- ◆ Förstå Polisens roll i samhället och politikens perspektiv
- ◆ Förstå vad övergripande beslut och information har för påverkan på olika delar av verksamheten

INFORMATIONSLÖDE

- ◆ Eftersöka och ta in omvärldsinformation som har betydelse för Polisen
- ◆ I en större informationsmängd kunna se samband och lyfta ut det som är viktigt
- ◆ Avgöra vilken information och fördjupning som ett strategiskt ställningstagande kräver

ANALYS

- ◆ Fördjupa sig i de politiska kravens betydelse för verksamheten
- ◆ Ta fram och värdera olika strategiska alternativ, göra kopplingar och dra slutsatser utifrån dessa
- ◆ Ansvara för att analyser som har betydelse för verksamheten görs

PRIORITERING

- ◆ Prioritera mellan olika behov av åtgärder när olika händelser konkurrerar om resurser och uppmärksamhet

Utveckling och förändring

Det innebär att se de möjligheter till förändring och utveckling som finns. Inspirera till idéer och förslag som kan utveckla verksamheten. Bidra till medarbetares och chefers utveckling.

För strategisk ledarskapsnivå innebär det:

INDIVID

- ◆ Ta ansvar för egen utveckling
- ◆ Uppmuntra underlydande chefer till nytänkande och utveckling

VERKSAMHETEN

- ◆ Ta till sig och integrera omvärlds- och samhällsinformation i polisverksamheten och bevaka trender
- ◆ Bevaka och lyfta fram goda exempel på verksamhetsutveckling, nationellt och internationellt
- ◆ Inspirera verksamhetschefer att använda erfarenheter från ett område till andra områden
- ◆ Uppmuntra till att testa nya metoder
- ◆ Ta fram strategier för förändring utifrån de nationella policier och riktlinjer som finns för verksamheten

Social säkerhet

Det innebär att känna till egna styrkor och svagheter och kunna anpassa sitt agerande till rådande situation. Uppträda med personlig mognad, integritet och mod. Vara lyhörd för sin omgivning. Vara lojal mot fattade beslut.

För strategisk ledarskapsnivå innebär det:

ANPASSNING

- ◆ Förstå hur det egna agerandet och egna värderingar kan påverka och uppfattas av omgivningen
- ◆ Förstå hur rollen som myndighetsföreträdare kan komma att uppfattas av omgivningen
- ◆ Balansera rollerna som verksamhetsansvarig, ledare och arbetsgivare

MOGNAD OCH MOD

- ◆ Uppträda med prestigelöshet
- ◆ Använda andras kompetens vid egna brister
- ◆ Hantera kritik/motsättningar mellan chefer eller riktade mot sig själv som chef
- ◆ I ord och handling visa sitt ansvar som chef även i tider av turbulens
- ◆ Tala om för uppdragsgivaren och chefer i organisationen vad man anser möjligt och inte möjligt
- ◆ Agera med omdöme även i pressade lägen
- ◆ Låta andra ta ansvar utan att själv frånhända sig det yttersta ansvaret
- ◆ Hantera konkurrerande intressen

LYHÖRDHET

- ◆ Avläsa omgivningens signaler och stämningar och bemöta dem på lämpligt sätt
- ◆ Visa lyhördhet för medarbetare, chefer och uppdragsgivare

Muntlig och skriftlig kommunikation³

Det innebär att uttrycka sig korrekt och lättfattligt såväl i tal som skrift med avseende på mål, syfte, innehåll och målgrupp. Välja lämplig kommunikationsform och kommunikationsväg. Tillgodogöra sig muntlig och skriftlig kommunikation

För strategisk ledarskapsnivå innebär det:**EGEN KOMMUNIKATION**

- ◆ Förklara det övergripande uppdraget och inriktningar
- ◆ Representera myndigheten med avseende på språk och budskap externt
- ◆ Förmedla resultat och budskap till uppdragsgivaren och chefer i organisationen
- ◆ Ha god retorik och framträdandeteknik inför olika målgrupper
- ◆ Förmedla visioner för framtiden till medarbetare och chefer

KOMMUNIKATIONSFORM/VÄG

- ◆ Välja hur ett budskap ska kommuniceras för att uppfattas som det avses
- ◆ Ha en genomtänkt kommunikationsstrategi mot organisation och allmänhet
- ◆ Avgöra när och vilken information som behövs vid olika tillfällen
- ◆ Välja kommunikationskanal och form med tanke på målgrupp

KOMMUNIKATION FRÅN ANDRA

- ◆ Tillgodogöra sig innebörden av muntliga och skriftliga budskap från såväl chefer som uppdragsgivare
- ◆ Försäkra sig om att man har uppfattat budskapet så som det avses

Skapa delaktighet och motivation

Det innebär att föra dialog och kontinuerligt samverka för att säkra delaktighet. Utöva ledarskap som skapar goda förutsättningar för andras arbete. Delegera med hänsyn både till kompetens och utvecklingsbehov. Lyfta fram de goda exemplens bidrag till organisationens framgång och skapa stolthet hos dem som deltagit.

För indirekt ledarskapsnivå innebär det:**ATT SAMVERKA**

- ◆ Skapa ett välfungerande team i ledningsgruppen
- ◆ Initiera dialog inför beslut
- ◆ Ge ramar för en god arbetsgivarpolitik
- ◆ Skapa samverkansmöjligheter

ATT SYNLI GGÖRA

- ◆ Ge feedback till chefer i organisationen
- ◆ Lyfta fram goda bidrag till verksamheten
- ◆ Stötta chefer på indirekt nivå

ATT DELEGERA

- ◆ Se till att uppdrag hanteras på rätt nivå
- ◆ Delegera utifrån respektive chefs kompetens och uppdrag
- ◆ Ansvara för att chefer på indirekt nivå har rimliga förutsättningar för sitt uppdrag

ATT MOTIVERA

- ◆ Skapa förståelse för uppdraget – förklara ”varför”
- ◆ Tillvarata utvecklingsbehov/möjligheter hos chefer på indirekt nivå
- ◆ Uppmuntra till medarbetaransvar
- ◆ Arbeta med att vinna gehör för verksamheten hos politiker och andra omvärldsaktörer

³ I Polisens kommunikationspolicy innefattar kommunikation även sociala och emotionella aspekter så som lyhördhet, förmåga att skapa dialog etc. I polisens ledarkriterier återfinns dessa under Skapa delaktighet och motivation samt Social säkerhet. Denna åtskillnad görs av bedömningstekniska skäl.

