



Ledarkriterier Ekobrottsmyndigheten



Ekobrottsmyndigheten
Swedish Economic Crime Authority

En gemensam grund för ett gott ledarskap

Ekobrottsmyndigheten, EBM, är en åklagarmyndighet med ett viktigt samhällsuppdrag att förebygga och bekämpa den ekonomiska brottsligheten. Inom myndigheten har vi olika kompetenser och yrkesroller som arbetar tillsammans – det är vår unika styrka. EBM:s ledarkriterier har tagits fram för att tydliggöra chefsuppdraget och de förväntningar som finns på rollen. De utgör en gemensam grund för alla chefer att utgå ifrån och förhålla sig till. De ska fungera som ett underlag för att attrahera och rekrytera chefer till myndigheten och användas i utvecklingen av chefs- och ledarskapet. Ledarkriterierna är också en utgångspunkt för kontinuerliga avstämningar mellan chef och överordnad chef.

Förhoppningen är att chefer på alla nivåer inom myndigheten ska kunna hämta stöd och inspiration i ledarkriterierna i sitt dagliga ledarskap. I samspel med ett aktivt medarbetarskap ger det bra förutsättningar för en god arbetsmiljö, arbetsglädje och välfungerande team och för att vi tillsammans ska kunna fullgöra vårt uppdrag.

Stöd och förväntningar i chefens olika roller

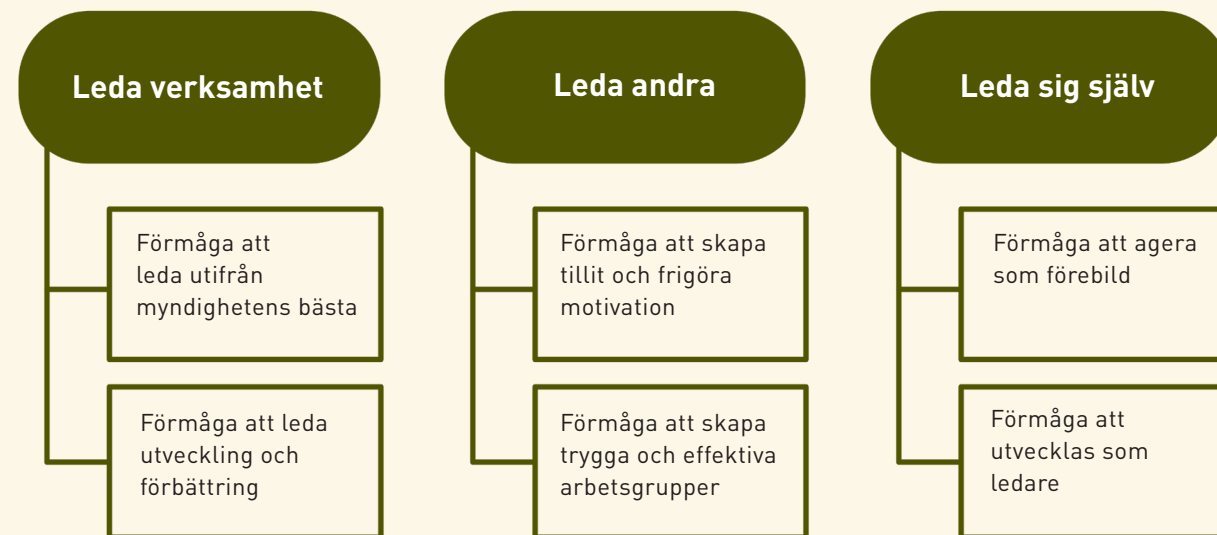
Utöver ledarkriterierna utgör den statliga värdegrunden, myndighetens vision, strategiska inriktning, arbetsordning och övriga styrdokument ramar och riktning för EBM:s chefer. Ledarkriterierna beskriver vilket ledarskap chefer inom myndigheten förväntas sträva efter exempelvis vid utvecklingen av verksamheten, i dialogen med medarbetarna och när de leder tillsammans med andra chefer. De tar sin utgångspunkt i rollerna att:

- leda och utveckla verksamheten mot önskvärda resultat
- leda medarbetarna och skapa goda förutsättningar för deras motivation
- vara arbetsgivarföreträdare och tillämpa gällande lagstiftning, kollektivavtal och riktlinjer samt verkställa fattade beslut

Ledarkriterierna är framtagna utifrån dialog med myndighetens chefer och de fackliga organisationerna, samt forskning om ledarskap som framhåller motivationens betydelse hos medarbetare för att åstadkomma goda resultat.

Översiktsbild ledarkriterier

Ekobrottsmyndighetens ledarkriterier består av sex förmågor grupperade i tre övergripande områden; att leda verksamhet, att leda andra och att leda sig själv.



Ledarkriterier – önskvärda beteenden

Varje kriterium inleds med en kortare sammanfattning och därefter följer konkreta exempel på underanvända, välanvända och överanvända beteenden. De preciserar vad ledarkriterierna närmare innebär och ska fungera som ett stöd för chefer att hitta rätt i ledarskapet. Beteenden i mitten, de som benämns välanvända, utgörs av önskvärda beteenden som går i linje med de förväntningar myndigheten har på sina chefer. De underanvända beteendena består oftast av ett mer passivt låt-gå-ledarskap medan överanvända beteenden oftast beskriver ett mer aktivt destruktivt ledarskap.



Förmåga att leda utifrån myndighetens bästa

Som chef på Ekobrottsmyndigheten formulerar du en riktning för verksamheten i linje med myndighetens uppdrag, strategiska inriktning och mål. Du fattar beslut, gör prioriteringar, följer upp resultat och bidrar med resurser utifrån hela verksamhetens bästa. Du tar initiativ till samverkan och arbetar för att hantera gemensamma utmaningar.

Underanvänt beteende	Välanvänt beteende	Överanvänt beteende
Fokuserar på här och nu och förmedlar en otydlig inriktning för verksamheten	Formulerar och förmedlar en tydlig inriktning och framtidstro för verksamheten till medarbetarna	Formulerar och förmedlar en inriktning för verksamheten som präglas av hinder och negativa utmaningar
Skjuter ofta upp beslut eller fattar beslut som är otydliga och svåra att förstå	Fattar tydliga beslut och motiverar dem med genomtänkta argument som skapar transparens och förståelse	Fattar ofta snabba beslut och kan missa att ta hänsyn till viktiga perspektiv
Har svårigheter att bryta ner myndighetens mål till uppdrag och aktiviteter som går att arbeta mot och följa upp	Bryter ner och konkretiserar myndighetens mål till prioriteringar, uppdrag, och aktiviteter som går att arbeta mot och följa upp	Skapar så mycket strukturer gällande uppdrag och aktiviteter att det påverkar förmågan att hantera oförutsedda händelser
Följer sällan upp eller kommunicerar inte resultat från uppföljningar, vilket gör det svårt att följa hur verksamheten presterar	Följer löpande upp resultat och kommunicerar dem på ett sätt som visar hur arbetet går framåt	Lägger så mycket tid på uppföljning och kontroll att tiden att utföra arbetet blir begränsad
Saknar överblick över arbetsläget och resurserna i den egna verksamheten	Utgår från vad som skapar värde för hela myndigheten och bidrar med resurser och goda exempel till andra delar av verksamheten	Håller hårt i de egna resurserna och visar lågt intresse för att bidra till andra delar av verksamheten
Låter frågeställningar och utmaningar bli liggande eller försöker lösa dem utan att ta hänsyn till andra som berörs	Ger frågeställningar och utmaningar en allsidig belysning genom att involvera andra delar av verksamheten och externa samverkanspartner	Ser andra delar av verksamheten eller externa aktörer som konkurrenser snarare än som samverkanspartner



Förmåga att leda utveckling och förbättring

Som chef på Ekobrottsmyndigheten följer du utvecklingen i omvärlden och ser förbättringar av verksamheten som ett ständigt pågående arbete. Du utmanar och inspirerar medarbetare och kollegor till nytänkande. Du skapar utrymme för reflektion som främjar förbättringar och bidrar till ett tryggt klimat där olika perspektiv och idéer välkomnas. Du ger medarbetarna förtroende och involverar dem tidigt i utvecklingsarbetet.

Underanvänt beteende	Välanvänt beteende	Överanvänt beteende
Låter sig sällan influeras av omvärlden, vilket gör att utvecklingen av verksamheten hamnar efter	Följer utvecklingen i omvärlden för att kunna utveckla verksamheten	Lägger tid på omvärldsbevakning som har liten betydelse för verksamhetens utveckling
Håller fast vid invanda arbetssätt och uppmuntrar inte andra till nytänkande	Ifrågasätter och utmanar gällande arbetssätt för att inspirera till nya perspektiv och utveckla bättre arbetssätt	Är kritisk och klagar på gällande arbetssätt utan att uppmuntra till konstruktivt tänkande, vilket skapar otrygghet snarare än inspiration
Skapar sällan utrymme för reflektion om förbättringar av verksamheten	Skapar utrymme för reflektion om förbättringar av arbetsmiljö, kvalitet och effektivitet	Driver så många förbättringsarbeten att det är svårt att hinna göra något klart
Visar ointresse för nya perspektiv och idéer	Skapar ett tryggt klimat där olika perspektiv och nya idéer uppmuntras, utvecklas och tas om hand	Är snabb att kritisera nya perspektiv och idéer istället för att ställa nyfikna frågor för att förstå
Ger medarbetarna otydliga uppdrag eller oklara mandat för att driva utvecklingsarbete	Involverar medarbetarna tidigt i utvecklingsarbete och ger dem förtroende och mandat att driva arbetet utifrån överenskomna ramar	Presenterar färdiga förslag på utvecklingsarbete och ger medarbetarna liten möjlighet att komma med synpunkter och idéer
Ser inte behov av att utvärdera resultat och samarbete	Tar initiativ till utvärderingar av resultat och samarbete för att lära av erfarenheter	Tar initiativ till utvärderingar men fångar inte upp lärdomarna för att förändra



Förmåga att skapa tillit och frigöra motivation

Som chef på Ekobrottsmyndigheten är du tydlig med förväntningar och skapar förutsättningar för medarbetarna att hitta sin egen inre motivation. Genom ett aktivt och nära ledarskap bygger du tillitsfulla relationer baserade på dialog. Du skapar förståelse för hur medarbetarnas arbetsinsatser bidrar till myndighetens mål och samhällsnytta. Du har ett coachande förhållningssätt och anpassar ditt ledarskap till medarbetares olika förutsättningar. Du är generös med att ge uppskattning och stöttar medarbetare i motgång.

Underanvänt beteende	Välanvänt beteende	Överanvänt beteende
Prioriterar annat framför att skapa och upprätthålla goda relationer med medarbetarna	Skapar tillitsfulla relationer med medarbetarna baserade på dialog, förtroende och ömsesidig respekt	Detaljstyr medarbetarna så att de känner sig kontrollerade
Fördelar uppdrag och arbetsuppgifter utan att förklara varför dessa är viktiga	Har dialoger med medarbetarna för att skapa förståelse för hur deras arbetsinsatser bidrar till myndighetens mål och samhällsnytta	Talar med medarbetarna om vikten av deras arbetsinsatser, men sätter sällan in dessa i ett större sammanhang
Visar lågt intresse för medarbetarna och är frånvarande i deras vardag	Leder genom att vara tillgänglig, lyssna aktivt, ställa utforskande frågor och uppmuntra andra till att hitta egna svar	Tar ofta själv så mycket plats att det begränsar andras möjligheter att komma till tals
Sätter sällan mål för medarbetarna	Sätter individuella och lagom utmanande mål i dialog med medarbetarna och visar tilltro till deras förmåga	Sätter för höga mål i relation till medarbetarnas förmågor och förutsättningar
Ger sällan uppskattning eller uppmuntran till medarbetarna	Visar uppskattning för medarbetarnas insatser i medgång och uppmuntrar i motgång	Favoriserar vissa medarbetare och ger dem intressanta arbetsuppgifter eller prestigefyllda uppdrag
Återkopplar sällan eller ger återkoppling som är så allmän att den är svår att ta till sig	Ger både positiv och utvecklande återkoppling på konkreta beteenden	Ger övervägande negativ återkoppling och anser inte att positiv återkoppling är nödvändig



Förmåga att skapa trygga och effektiva arbetsgrupper

Som chef på Ekobrottsmyndigheten sätter du samman arbetsgrupper med tydliga roller där allas kompetens tas till vara. Du ger tydliga uppdrag i dialog med gruppen, följer upp resultat och ger återkoppling på prestationer. Du finns till hands för att leda, coacha, stödja och undanröja hinder. På så sätt bidrar du till att arbetsgruppens samarbetsklimat präglas av trygghet och främjar effektivitet.

Underanvänt beteende	Välanvänt beteende	Överanvänt beteende
Tydliggör inte vilka normer som gäller på arbetsplatsen och låter problem eller misskötsamhet fortgå utan åtgärder	Tydliggör vilka normer som gäller på arbetsplatsen och tar tidigt tag i problem eller misskötsamhet	Är reaktiv och väntar tills förseelser begås och delar då ut tillrättavisningar
Sätter samman arbetsgrupper utan närmare eftertanke	Tar hänsyn till behovet av olika kompetenser, men också möjligheten att sprida lärande när arbetsgrupper sätts samman	Försöker alltid sätta samman arbetsgrupper med de som har högst kompetens och missar möjligheten att sprida lärande
Ger arbetsgruppen uppdrag där syfte, mål eller roller är otydliga	Formulerar tydliga uppdrag i dialog med arbetsgruppen och stämmer av att alla har samma bild av syfte, mål och roller	Ger arbetsgruppen färdigformulerade uppdrag utan möjlighet för gruppen att framföra synpunkter
Lämnar helt över ansvaret till arbetsgruppen att lösa problem eller undanröja hinder	Låter arbetsgruppen lösa sitt uppdrag självständigt och finns till hands för att coacha, stödja eller undanröja hinder	Detaljstyr hur arbetsgruppen ska lösa sitt uppdrag och ger inte gruppen möjlighet att agera självständigt
Låter arbetsgruppen jobba på och följer sällan upp deras prestationer	Följer kontinuerligt upp arbetsgruppens prestationer och ger återkoppling utifrån mål och förväntningar	Skapar överdrivet många rutiner för uppföljning, vilket ger arbetsgruppen mindre tid att arbeta
Undviker att lyfta och hantera nödvändiga konflikter bland medarbetarna	Stöttar medarbetarna att själva reda ut meningsskiljaktigheter och medlar tidigt om det uppstår konflikter	Tar själv över och försöker lösa meningsskiljaktigheter som skulle kunna hanteras av medarbetarna på egen hand
Uppmuntrar sällan medarbetare att dela med sig och lära av erfarenheter	Uppmuntrar medarbetare att dela med sig av goda och mindre goda erfarenheter, och skapar ett samarbetsklimat med möjlighet till lärande	Uttrycker sig nedsättande över medarbetares misstag



Förmåga att agera som förebild

Som chef på Ekobrottsmyndigheten representerar du myndigheten och är lojal mot uppdraget och ledningen. Du är medveten om din roll som förebild och strävar genom ditt agerande efter att påverka din omgivning på ett positivt sätt. Du visar i ord och handling att du är väl förtrogen med myndighetens arbetsgivarpolitik och den statliga värdegrunden. Du föregår med gott exempel och bemöter alla människor på ett respektfullt sätt.

Underanvänt beteende	Välanvänt beteende	Överanvänt beteende
Förmedlar information och fattade beslut utan att själv ställa sig bakom dem	Agerar som en förebild och är en tydlig representant för myndighetens ledning	Rundar närmaste chef eller andra beslutsfattare när beslut inte går i linje med egna intressen eller åsikter
Agerar utifrån egna värderingar och åsikter snarare än utifrån den statliga värdegrunden och EBM:s arbetsgivarpolitik	Kommunicerar den statliga värdegrunden och EBM:s arbetsgivarpolitik och efterlever dessa i ord och handling	Uttrycker förväntningar på andra men bryter själv mot den statliga värdegrunden eller EBM:s arbetsgivarpolitik
Följer till punkt och pricka gemensamma överenskommelser och beslut trots ändrade förutsättningar	Följer gemensamma överenskommelser och beslut och lyfter vid behov frågor som behöver omprövas, t ex när förutsättningarna ändras	Omformulerar eller bortser från gemensamma överenskommelser och beslut så att det gynnar egna syften
Visar begränsat intresse för andras bidrag i samtal eller vänder sig ofta till samma personer	Lyssnar intresserat på alla oavsett vad de har för erfarenhet, yrkesroll eller organisatorisk tillhörighet	Försöker dominera samtalen genom att avbryta, höja rösten, titta bort, himla med ögonen eller visa irritation
Undviker att hantera nödvändiga konflikter	Tar upp eventuella meningsskiljaktigheter eller konflikter med berörda	Kritiserar personer som man inte är överens med bakom deras rygg
Framställer sig själv som en chef utan fel och brister	Visar prestigelöshet och kan prata öppet om egna brister	Skyller egna misstag på andra eller på omständigheterna
Drar sig undan vid stress och påfrestande situationer	Hanterar stress och påfrestande situationer med lugn och agerar konstruktivt	Låter oro och stress gå ut över andra och agerar känslomässigt i påfrestande situationer



Förmåga att utvecklas som ledare

Som chef på Ekobrottsmyndigheten arbetar du kontinuerligt med din utveckling och utmanar vid behov dina gränser. Du reflekterar över ditt ledarskap med vetskap om att du blir bedömd utifrån hur du upplevs av andra. För dig är det därför naturligt att ge och efterfråga återkoppling och sträva efter att utveckla din självkänedom. Du är flexibel och anpassar ditt ledarskap efter de situationer och personer du möter.

Underanvänt beteende	Välanvänt beteende	Överanvänt beteende
Anser att man är som man är och inte behöver arbeta med sin egen utveckling	Sätter mål för den egna utvecklingen och arbetar för att kontinuerligt anpassa ledarskapet till situationen, personen eller gruppen	Ägnar tid åt utveckling som inte gagnar verksamheten eller som inte yttrar sig i ändrat beteende
Reflekterar inte över hur det egna beteendet påverkar andra	Reflekterar över hur det egna beteendet påverkar klimatet på arbetsplatsen och är mottaglig för att lyssna på andras upplevelse av det egna	Har insikt i hur det egna beteendet påverkar andra, men anser att det är omgivningen som ska anpassa sig
Efterfrågar sällan återkoppling från andra	Efterfrågar, lyssnar på och tar till sig av både positiv och utvecklande återkoppling	Går i försvar och är sällan beredd att ändra beteende
Utsätter sig ogärna för utmaningar och håller sig helst inom sin komfortzon	Visar mod genom att utmana gränserna för den egna förmågan och gå utanför sin komfortzon	Tar stora risker som kan drabba verksamheten negativt
Förminskar sin egen ståndpunkt och håller mest med andra	Uttrycker tydliga ståndpunkter i olika frågor, men är beredd att ompröva sin uppfattning för att hitta en gemensam väg framåt	Driver sin ståndpunkt så hårt att möjligheten att hitta en gemensam väg framåt försvåras



Ekobrottsmyndigheten
Swedish Economic Crime Authority

Ekobrottsmyndigheten

Box 22098, 104 22 Stockholm

Besöksadress: Hantverkargatan 15

Tel: 010 - 562 90 00

E-post: huvudregistrator@ekobrottsmyndigheten.se

www.ekobrottsmyndigheten.se

