



Linköpings
kommun Kontura



Chefers förutsättningar för den nya välfärden

Bilaga 3 Validering av resultat

Oktober 2019

Linköpings kommun

Kontura International AB



Bilaga 3 Validering av resultat

Chefsprofilens® och kommunens enkät

De båda källorna är viktiga för att identifiera och säkerställa behov av förbättringar för chefernas förutsättningar att nå sina mål. De är oberoende mätningar men vars resultat kan jämföras som en indikativ kvalitativ validering.

Kommunens enkät

Utifrån syftet med projektet konstruerades en enkät för att mäta chefernas behov av förbättringar i sina förutsättningar. Inledningsvis gjordes en preliminär enkät, som besvarades av 24 chefer, som en grund för att kontrollera hur frågorna uppfattades. De svarande gavs möjlighet i en öppen fråga att kommentera både frågornas utformning och giltighet. På denna bas skapades en enkät som innehöll 43 frågor med en 4-gradig ordinalskala med följande svarsalternativ:

1. Bra, 2. Behöver bli något bättre, 3. Behöver bli bättre, 4. Behöver bli mycket bättre.

83 % av cheferna besvarade enkäten. Svaren bearbetades statistiskt och presenterades med svarsfördelningar för både hela kommunen och enskilda förvaltningar och därutöver på sex andra undergrupper. Som en ytterligare statistisk bearbetning utfördes en faktoranalys som är en statistisk metod som undersöker huruvida ett antal mätvärden i enskilda frågor kan reduceras till faktorer som på ett meningsfullt sätt beskriver en gemensam struktur i svarsmönstret. Med hjälp av faktoranalysen får vi också ett mått på frågornas reliabilitet, som genomgående låg på en betryggande nivå.

Chefsprofilen®

Chefsprofilen® är ett instrument som mäter chefs-och ledarbeteende och bygger på 360° feedback. Den omfattar 46 frågor. Den har utvecklats på vetenskaplig grund. Chefsprofilen® har besvarats av 74 chefer i kommunen och deras närmaste chefer, medarbetare och kollegor. Förutom en kvantitativ mätning med en 7-gradig ordinalskala har profilen öppna frågor med fritextsvar om vad deltagaren (fokuspersonen) bör fortsätta med (styrkefaktorer) och bör förbättra (förbättringsfaktorer). Vi har gjort en kodning och innehållsanalys av fritextsvaren och klassificerat dem i kategorierna ”Leda verksamhet, Leda medarbetare, Leda förändringar och Leda sig själv”.

Jämförelser

Vi utgår från de använda leda-områdena Leda Verksamhet, Leda Medarbetare, Leda förändringar och Leda sig själv och söker indikationer på likhet och olikhet i resultaten. Vi har valt att jämföra resultaten från kommunens enkät med Chefsprofilens® fritextsvar som kategoriserats i Styrkefaktorer och Förbättringsfaktorer. Eftersom de båda instrumenten delvis mäter olika saker kan vi inte förvänta oss en stor likhet inom alla områden men likväl en samvariation som indikerar en godtagbar validitet.



Likheter	Olikhet, tyngdpunkt	
	Kommunens enkät	Chefsprofilen® (förbättringsfaktorer)
Leda verksamhet Båda datakällorna indikerar behov av förbättringar när det gäller att styra, organisera, skapa tydlighet, målinrikta och följa upp verksamheten	Indikerar tydligare behov av stöd och resurser	Behov av tydlighet i förväntningar på medarbetarna
Likheter	Olikhet, tyngdpunkt	
	Kommunens enkät	Chefsprofilen® (förbättringsfaktorer)
Leda medarbetare Båda datakällorna indikerar behov av förbättringar men tydligare i Chefsprofilen®.	Större förbättringsbehov hos chefer med många medarbetare, nya chefer och kvinnliga chefer	Relativt stark betoning av förbättringar trots att denna inriktning av ledarskapet har bedömts som en styrkefaktor hos cheferna
Likheter	Olikhet, tyngdpunkt	
	Kommunens enkät	Chefsprofilen® (förbättringsfaktorer)
Leda förändringar Ganska svag samvariation	Indikerar behov att förbättra förändringsarbetet, särskilt i social-och omsorgs/äldreförvaltningen	Svaga indikationer på behov av förbättringar
Likheter	Olikhet, tyngdpunkt	
	Kommunens enkät	Chefsprofilen® (förbättringsfaktorer)
Leda sig själv Båda källorna indikerar nöjdhet med sitt att hantera sin roll och personliga förhållningssätt i ledarskapet	Cheferna indikerar tydligt att de känner meningsfullhet och grundkänsla för sina uppdrag	Cheferna känner sig väl tillfreds med sitt sätt att hantera sig själv



Jämförelser mellan innehållet i reflekterande samtal i Konturas chefsprogram och Kommunens genomförda workshopar med cheferna

Materialet består av sorterade, analyserade och kodade utsagor i de båda datakällorna. Här visas på likheter och olikheter i svarsmönstret.

Leda verksamhet

Likheter	Olikhet, tyngdpunkt	
	Workshopar	Reflekterande samtal
<p>De tre temaområden med flest utsagor är samma (Länkande, ledarskap och verksamhet).</p> <p>Mycket om uppdraget, mål, visioner, styrmodeller, länkande.</p> <p>Metoder/system för uppföljning och utvärdering</p> <p>Behov att se helhet och långsiktighet</p> <p>Våga, pröva, tänka nytt</p>	<p>Tyngdpunkt på konkreta behov av förbättringar</p> <p>Fler kommentarer om behov av stödsystem (ekonomi, IT, HR, lokaler)</p>	<p>Problemorienterade utsagor. Fokus på vad man själv behöver göra för att utveckla verksamheten</p> <p>Ledningsgruppernas arbetssätt</p> <p>Kulturens roll i verksamheten</p> <p>För många räcker inte tiden till för att tänka på utveckling och framtidsfrågor och satsa på hög aktivitet i förändringsarbete</p>

Leda medarbetare

Likheter	Olikhet, tyngdpunkt	
	Workshopar	Reflekterande samtal
<p>Viktigt med en tydlig plattform för ledarskap med klargörande av ansvar och befogenheter</p> <p>Vill våga mer, vara tydlig, ställa krav, delegera, ge och ta feedback, få medarbetare axla ansvar</p> <p>För stora personalgrupper för chefer i första linjen</p> <p>Tydligt medarbetarriktat ledarskap</p>	<p>Mest utsagor kring temat HR/personal, därefter ledarskapet och hur organisationen påverkar ledarskapet</p> <p>Kompetensförsörjningen är en särskilt viktig fråga</p> <p>Många utsagor om stödfunktioner och chefernas behov av stöd av olika slag som stöd i ledarskapet</p>	<p>Mest utsagor kring temat ledarskapet, därefter kommunikation och kultur</p> <p>Tendenser till "omsorgskultur" på gott och ont</p> <p>Fragmenterad roll som chef – händelse-och aktivitetsstyrd</p>



Leda sig själv

Likheter	Olikhet, tyngdpunkt	
	Workshopar	Reflekerande samtal
<p>Ett arbete som många gånger är stressande, påfrestande och splittrat men likväl meningsfullt</p> <p>Behöver mer tid för reflektion och utveckling genom chefsnätverk, kollegiala möten och utbildning</p> <p>Behov av klara styrsignaler uppifrån och en tydlig roll som ger trygghet i chefsrollen</p>	<p>Ha ett rimligt uppdrag med resurser och handlingsmöjligheter</p> <p>Fokus på arbetsmiljön</p>	<p>Skapa en situation som man kan påverka</p> <p>Viktigt med insikt om sig själv för att känna sina gränser och möjligheter</p>

Leda förändring

Likheter	Olikhet, tyngdpunkt	
	Workshopar	Reflekerande samtal
<p>Våga tänka nytt, pröva andra lösningar, se möjligheterna</p> <p>Behöver en plattform för förändringsarbete med en väl utformad metodik och verktyg som för projekten framåt</p> <p>Skapa former för ett effektivt stöd till cheferna i användning av digitalisering och ny teknik i förändrings- och utvecklingsarbetet</p>	<p>Betoning på att våga, lyfta blicken, se möjligheter och pröva nya grepp</p>	<p>Mer konkreta bilder av förändringsarbetet</p> <p>Skapa en struktur som ger överblick av alla förändringar och hur de förhåller sig till varandra</p> <p>Stöd, uppmuntra och utveckla ett kreativt klimat i förändringsarbetet som möjliggör nya grepp och tänkesätt. Våga skrota det som inte fungerar.</p>