



Chefsprofilen®

Varför en Chefsprofil®?

Chefsprofilen® är till för att användas i ledarutveckling och då som ett stöd i den personliga utvecklingen. Med hjälp av frågeformuläret gör deltagarna en bedömning av vad som kännetecknar det egna chefs- och ledarskapet och vad som behöver utvecklas och förbättras. Deltagarna uppmanas att också samla in bedömningar inom samma områden från medarbetare, närmaste chef och kollegor. På så sätt möjliggörs 360 graders feedback. Det blir då möjligt för deltagaren att jämföra den egna bilden av ledarskapet med andras bilder och reflektera över likheter och olikheter. Av erfarenhet vet vi att en djupare reflektion om eget ledarbete och uppriktiga synpunkter från andra kan ge värdefulla impulser till utveckling av det personliga ledarskapet och den egna självkänslan.

Bakgrund

Chefsprofilen® har steg för steg utvecklats i Kontura International. Den används eller har använts med vårt stöd i ett 20-tal företag, i statliga verksamheter och i ett 30-tal kommuner. Profilen mäter beteenden som i ledarskapsforskning och i vår erfarenhet visat sig ha relevans och betydelse för ett framgångsrikt ledarskap, både i relationen till medarbete och i förhållande till verksamhetens resultat och utveckling. Då vi antar att ledarinsatserna är beroende av situationen utgår vi från att frågorna och den typ av beteende de representerar kan ha olika vikt och betydelse i olika verksamheter och situationer. Det är därför viktigt värdera frågornas och ledarfaktorernas innebörd i relation till verksamhetens art och situationsspecifika faktorer såsom rådande organisationskultur, medarbetarnas kompetens, resurser och utmaningar i verksamheten.

Vårt utvecklingsarbete med *Chefsprofilen®* har delvis baserats på den forskning som bedrivits i ett flertal år av Göran Ekvall och Jouko Arvonon och som presenterats i en serie forskningsartiklar och böcker. De har utvecklat en tredimensionell modell av ledarskap som fått stort genomslag i både praktiska verksamheter och i den akademiska världen. De särskiljer ledarskap som har fokus på

- Struktur – med fokus på uppgiften och att åstadkomma målinriktade resultat



- Relationer – med fokus på omsorg om människorna, stöd till deras utveckling och främjande av teamarbete och lagkänsla
- Förändring – med fokus på att initiera förändring, värna ett kreativt klimat och ta fast på utvecklingsmöjligheter

Utveckling av Chefsprofilen®

När vi utvecklat Chefsprofilen® har vi vidgat och fördjupat de grundläggande begreppen och gjort frågorna så konkreta och vardagsnära som möjligt. Dessutom har vi fångat in den personliga hållningen i rollen (Leda sig själv) som vi anser vara en viktig faktor i rollen som chef/ledare. För att kontrollera mätinstrumentet med vetenskaplig metodik genomförde vi en serie statistiska undersökningar under ledning av statistikern och beteendevetaren fil.lic. Jan Lindell. Vi valde ut 46 frågor efter granskning av språk och relevans. För att undersöka frågornas statistiska egenskaper och förhållande till varandra genomförde vi regressionsanalyser och flera typer av faktoranalyser. Analyserna grundades på 125 besvarade profiler från chefer inom olika verksamhetsområden och nivåer. Utfallet blev att 40 av frågorna uppfyllde kvalitetskraven. Genom faktoranalyserna kunde vi konstatera att fyra fokusområden i ledarskap föll ut som relevanta och homogena faktorer som vi benämnde;

- Leda verksamhet
- Leda människor
- Leda förändringar
- Leda sig själv

Dessa faktorer har en betryggande mätsäkerhet (reliabilitet) som varierar mellan 0,70 och 0,85. Våra fokusområden i ledarskap innefattar följande;

Leda verksamhet som omfattar förmåga att

- Skapa struktur och ordning i arbetet
- Styra verksamhet mot bestämda mål
- Se till att ord leder till handling
- Vara tydlig om de krav som verksamheten ställer

Leda människor som omfattar förmågan att

- Bygga relationer till andra människor
- Skapa lagkänsla på arbetsplatsen
- Uppmärksamma goda insatser hos andra
- Visa omtanke om sina medarbetare
- Utveckla konstruktiva dialoger med andra, även när meningarna är skilda
- Lyssna
- Stödja medarbetarna i deras utveckling
- Få andra att känna sig delaktiga i vad som sker på arbetsplatsen
- Hantera konflikter eller motsättningar som kan uppstå

Leda förändringar som omfattar förmågan att

- Att fånga in det som är nytt och som kan bidra till en förbättrad verksamhet
- Initiera och pröva nya grepp
- Uppmuntra idéskapande hos medarbetarna



- Vara öppen för att se saker på ett nytt sätt
- Kunna leda en förändring till något bättre

Leda sig själv som handlar om att

- Vara medveten om sitt eget sätt att fungera
- Lyssna på kritiska signaler utan att låsa sig i försvar
- Vara engagerad i arbetsprocessen men inte gräva ner sig i detaljer
- Söka utmaningar för att kunna utvecklas

Ekvall och Arvoen m.fl. har i flera studier visat att deras identifierade ledarskapsmönster har en påtaglig betydelse för ett framgångsrikt ledarskap och för att åstadkomma t.ex. ett effektivt arbetsätt, ett innovativt klimat, ett fruktbarande teamarbete och till och med en mer hälsosam arbetsplats. (Arvonen, J. & Frantsi, T. (2005) Validity of 360-degree assessment, self-awareness, and effectiveness - A large-scale study. August 2005). Chefsprofilen® torde ge likartade effekter.

Self-efficacy

En annan forskningsinriktning som vi under senare tid tagit fasta på är den som sammanfattas i begreppet ”Self-efficacy” (Bandura 1991, 1997). En mycket viktig grund i ledarskapet är chefers tilltro på den egna förmågan att våga ge sig i kast med osäkra, svårbedömda och komplexa situationer och aktivt påverka vad som sker. De flesta chefer verkar i en föränderlig och komplex verklighet. Det är då viktigt för cheferna att vidga sina handlings-möjligheter och ta till sig ny kunskap. Vi har numera inkluderat denna faktor i vår Chefsprofilen® med 13 frågor.

Tolkning av resultat

Som chef/ledare måste man vid behov kunna ikläda sig alla rollerna. Situationen och verkligheten är ibland sådan att verksamheten kanske kräver speciella insatser för att styras upp och göras tydlig. I ett annat fall kanske förändringar kräver kritiskt viktiga insatser och när motivationen och missmodet breder sig ut blir relations- och förtroendeskapande åtgärder centrala. Och som chef/ledare behöver man ständigt känna in och ta till sig signaler inifrån verksamheten och utifrån. Man behöver kort sagt vara något av *rollkonstnär* som pendlar mellan olika roller. Det ideala är ett *integrerat ledarskap* som innebär att man har de förmågor som olika situationer kräver. Det är dock högst normalt att vi människor har olika preferenser och kompetenser för olika områden inom ledarskapet. Ofta finns orealistiska förväntningar på chefer och ledare och en övertro på deras förmåga att skapa den ideala arbetsplatsen. Vanligen uttrycks detta i en serie egenskaper som de förväntas bära, t.ex. kunna lyssna, driva, samarbeta, vara målmedveten, skapa resultat, vara en lagspelare och skapa trivsel. Som chef/ledare är det därför viktigt att skapa en realistisk, icke förljugen bild av sin roll och förmåga och med detta som grund omge sig med medarbetare som kompletterar en själv.