



Linköpings  
kommun

Kontura



# Chefers förutsättningar för den nya välfärden

## Bilaga 1 Resultat och analys

7 oktober 2019

Linköpings kommun

Kontura International AB

# Övergripande analys

## 1 Inledning

I denna resultatrapport redovisar vi resultaten av de analyser som gjorts av materialet från följande datakällor:

### **Källor**

#### *Källa 1 Enkät*

1a) Resultatet av kommunens enkät med strukturerade frågor om behov att förbättra förutsättningarna i chefsrollen. Den skickades till 323 chefer varav 289 svarade (83 %).

1b) Fritextsvar. Förutom de graderade enkätsvaren, skrev cheferna även in drygt 200 fritextsvar som svar på frågan ”Ditt bästa råd för att förbättra förutsättningarna för er som chefer”

#### *Källa 2 Workshops*

I workshoparna har förvaltningarnas ledningsgrupper, chefer och fackliga representanter med syfte att fånga in chefernas behov och förbättrade förutsättningar för att uppnå sina verksamhetsmål. Deltog gjorde 225 chefer från samtliga förvaltningar varav 27 biträdande chefer och därutöver 7 fackliga representanter.

#### *Källa 3 Reflektionssamtal*

Dokumentation från reflekterande samtal om uppdraget som chef som genomförts i Konturas chefs- och ledarutvecklingsprogram. Sammanlagt 2 147 separata utsagor från sju kommuner i regionen.

#### *Källa 4 Chefsprofilen®*

Instrumentet är en 360° feedback. Sammanlagt 450 personer har varit involverade i feedback till 74 chefer.

4a) De kvantitativa svaren i frågeformuläret

4b) Fritextsvar (kvalitativa svar) i frågeformuläret med fokus på både styrke- och förbättringsområden.

Insamlat material i Källa 1 Enkäten, Källa 2 Workshops och Källa 4 Chefsprofilen® har redan i konstruktionen givits strukturen av de fyra Leda-områdena som beskrivs nedan, medan Källa 3 Reflektionssamtalen genomförts utan någon på förhand given struktur. Det som cheferna funderar på är det som de valt att tala om. Samtalen har skrivits ner i stunden utan någon förändring i formuleringarna.

### **Analys**

Analys har gjorts av de kvantitativa resultaten (1a, 4a,) från Källa 1, Enkäten och Källa 4a, Chefsprofilen®, vilka redovisas sist i denna resultatbilaga.

Analys av alla kvalitativa data (Källorna 1b, 2, 3, 4b) har utförts med vedertagna metoder för kvalitativ analys och bekräftats av vår vetenskapliga rådgivare. För att skapa en struktur för analysen har innehållet i materialet först sorterats inom de fyra Leda-områden vi valt att arbeta med, sedan beskrivits till sitt innehåll och därefter kodats inom funna Tema-områden.

De fyra Leda-områdena är:

- Leda verksamhet
- Leda förändring
- Leda medarbetare
- Leda sig själv

Dessa ledarbegrepp härrör från Konturas Chefsprofil® som utvecklats på vetenskaplig grund. (Liknande Leda-områden återfinns i den forskning som utförts av Ekvall, Arvonen, & Frantsi. 2005, *Validity of 360-degree assessment, self-awareness, and effectiveness - A large-scale study*,) med tillägget att Kontura identifierat i sitt material den fjärde faktorn, att Leda sig själv).

Efter en första innehållsanalys fann vi att utsagorna i materialet kunde klassificeras i följande teman;

1. Kommunikation
2. Länkande och organisation
3. Kultur/relationer
4. Ledarskap
5. Verksamhet
6. Den egna jag-bilden
7. Förändringar och andra processer
8. Omvärlden samt brukare och kunder
9. HR/personal generellt
10. Politiken.

Dessa 10 teman ligger till grund för Tema-analysen och utgör ett ramverk för nedan analys. Tema-analysen har gjorts inom varje Leda-område för sig, med användande av de 10 teman som fastställts, men också för hela det kvalitativa materialet. Förutom det faktiska innehållet och

mönstren inom varje tema, har vi också studerat fördelningen mellan teman för att på så sätt analysera vad som verkar vara av störst vikt för cheferna. För en mer detaljerad beskrivning av metodiken, se bilaga 2 Arbetsmetod.

Figur 1. Illustration av hur den tematiska fördelningen ser ut mellan chefsgrupper och datakällor.

Kvantitativa resultat från workshops i Linköping, reflektionsutsagor från chefsprogrammen, och feedback till cheferna															
Leda verksamhet	Workshops i Linköping								Feedback						
	Rektorer BoU	Försk.chef BoU	Rektorer GY	Enh.chefer GY	Chefer KLF	Chefer Leanlink	Chef MoS	Chef VSS	1:a linjen	MellanC	1:a linjen	MellanC	1:a linjen	MellanC	
A	Kommunikation	8%	6%	3%	6%	15%	3%	0%	9%	9%	11%	3%	0%	3%	0%
B	Länkande och organisation	23%	19%	16%	41%	30%	26%	14%	26%	29%	29%	3%	9%	13%	11%
C	Kulturen/relationer	1%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	4%	10%	15%	0%	0%	0%	0%
D	Ledarskapet	12%	0%	24%	12%	0%	17%	14%	9%	17%	11%	20%	13%	19%	11%
E	Verksamheten	35%	47%	44%	35%	42%	31%	59%	48%	21%	20%	62%	78%	65%	56%
F	Den egna Jag-bilden	0%	0%	0%	0%	3%	2%	0%	0%	4%	5%	0%	0%	0%	0%
G	Förändringar och andra processer	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	2%	3%	2%	0%	0%	11%
H	Omvärlden/brukare och kunder	3%	0%	3%	0%	0%	1%	3%	0%	5%	3%	9%	0%	0%	11%
I	HR/Personal - generellt	13%	13%	10%	6%	9%	15%	7%	4%	1%	1%	0%	0%	0%	0%
J	Politiken	5%	16%	0%	0%	0%	4%	3%	0%	2%	4%	0%	0%	0%	0%

Med detta arbets sätt kan vi utforska vad som ligger bakom konkreta svar i frågeformulär genom att jämföra hur cheferna på ett fritt sätt tänker om sin situation och sina behov.

## 2 Förutsättningar för att Leda Medarbetare

Nedan följer per Leda-område först en övergripande analys sedan en redogörelse för temat-analysens resultat.

### 2.1 Övergripande analys (samtliga källor)

Källa 1 Enkäten, svaren visar att cheferna generellt inte ser något starkt behov av att förbättra det medarbetarinriktade ledarskapet. Frågorna handlar främst om kulturen på arbetsplatsen och hur den speglar drivkraft, initiativ och utveckling. Detta är ett område, som sett utifrån nya utmaningar, behöver utvecklas.

Andra aspekter i ledarskapet fungerar mycket väl och får stöd i våra andra källor, särskilt i Källa 4 Chefsprofilen®. Där kan vi se att det relationsorienterade ledarskapet, d v s att lyssna, samverka, visa omtanke, ge stöd, stärka teamet, värderas högt då 85 % av svaren från bedömargrupperna anser att denna typ av ledarskap fungerar *ganska bra, bra eller mycket bra*. Särskilt positivt var bedömningarna av mellancheferna. De samlade resultaten innehåller många kommentarer som pekar på ett stort medarbetarengagemang. Detta tyder på att cheferna generellt har ett gott förtroende för sitt sätt att leda andra, vilket kan vara särskilt viktigt när organisationen ställs inför nya krav. Anmärkningsvärt är dock att cheferna själva (deltagarna i chefsprogrammen) har de lägsta medelvärdena i Chefsprofilens® samtliga Leda-områden. Det kan tyda på en osäkerhet om sitt ledarskap, men kan också vara en följd av den s k Jante-lagen som säger att man inte bör förhäva sig.

Ett problem som tydligt uppmärksammas är att många personalgrupper anses alltför stora, vilket upplevs som betungande med svårigheter att utöva ett heltäckande ledarskap. Detta framgår särskilt tydligt i fritextsvaren (21 % av svaren).

I Källa 1, Enkäten verkar cheferna väl tillfreds med sin kompetens och förmåga att ta sig an nya utmaningar. I Källa 3, Reflektionssamtalen framgår också en ambition hos de flesta att vilja utveckla sitt ledarskap och stärka sin förmåga att t ex kommunicera på ett tydligt sätt, våga ställa krav, engagera sig mer i helheten och öka insikten om omvärlden.

För att förbättra sitt ledarskap uttrycker cheferna i dessa samtal, särskilt första linjens chefer, ett behov av kvalificerat stöd av HR i personalfrågorna, men även systemstöd och stöd i verksamhets- och ledarskapsfrågor. Där framkommer en efterfrågan på stödfunktioner av olika slag (19 %). Hos mellancheferna var detta behov inte lika tydligt.

## **2.2 Tematisk analys av källa 2, 3, och 4b**

I Källa 3, Reflektionssamtalen, tillskrivs det *kommunikativa* ledarskapet stor betydelse för att leda medarbetare. Det är framför allt tydligheten som man funderar över. Detta mönster går igen i hela det kvalitativa materialet, med massor av exempel på hur man undviker, lindar in och lägger tid på frågor som borde kunna hanteras ”rakare”.

Det medarbetarinriktade temat *Ledarskap* verkar överlag fungera väl. Detta framgår tydligt också i Källa 4 Chefsprofilens@ fritextsvar där såväl överordnade chefer som medarbetarna ger ett högt betyg. En del känner också ett behov av att klargöra vad som gäller i rollen som företrädare för arbetsgivaren.

Temat *Verksamhet* är mer nedtonat och har färre kommentarer. Sambanden mellan att leda medarbetare och verksamhetens förutsättningar tycks otydliga för många.

*Den egna Jag-bilden*, dvs reflektioner kring hur man själv fungerar som ”verktyg” i ledningen av medarbetarna är ett återkommande tema. Det tyder på ett intresse för det egna fungerandet och dess betydelse för utformningen av ledarskapet.

Det är få kommentarer/utsagor kring temat *förändringsprocesser* över lag, trots att det är genom medarbetarna som förändringen ska komma till stånd.

Temat *HR/Personal* är ett område som förekommer flitigt i Källa 2, Workshoparna. Temat omnämns för upp till 46 % i vissa förvaltningar. I Konturas material finns det klart färre kommentarer kring HR som stödfunktion. Detta skulle kunna förklaras av att Utbildningsförvaltningen står för 55 % av alla workshops (128 chefer), men inte har samma representation i Konturas material.

Det finns ett tydligt mönster hos många chefer av ett fragmenterat ledarskap som är alltför händelsestyrt, med ständiga avbrott för att hantera personalrelationer, brukarfrågor, oklarheter i verksamheten och en ständig administration. Därtill kommer oförutsägbara och plötsliga inspel

från politiker, stödfunktioner och högre chefer, vilket i slutändan ger mindre utrymme för egna initiativ och driv. Detta framkommer tydligt i källa 3, Reflektionssamtalen.

Återkommande i de öppna diskussionerna, fritextsvaren i Källa 1b, Enkäten och i Källa 3, Reflektionssamtalen, framhålls problem med för stora arbetsgrupper. Enligt Källa 1a, Enkäten, har 18 % av de svarande cheferna mer än 50 medarbetare, en del upp till 80 medarbetare.

I Källa 2, Workshopar på förvaltningarna lyfts kompetensförsörjningen fram som en stor utmaning. Man säger att detta är en viktig förutsättning såväl kortsiktigt som långsiktigt för nuvarande arbetsinnehåll liksom för den omställning som ska till.

### 3. Förutsättningar att Leda Sig Själv

#### 3.1 Övergripande analys (samtliga källor)

Enkätsvaren indikerar att cheferna i stort sett är nöjda med sin situation i dessa avseenden. Men många chefer upplever en pressad arbetssituation, för stora arbetsgrupper, en splittrad vardag, administrativa bördor, oklara styrsignaler uppifrån och ett litet utrymme för reflektion om både nuet och framtiden. Likväl visar Källa 1, Enkäten och de andra källorna att man känner meningsfullhet i sitt uppdrag, har en bra känsla för sin verksamhet, är nöjd med sin kompetens och känner sig rustad att möta framtidens utmaningar.

Medan Källa 2, Workshoparna visar att resultatet fokuserar på saker som arbetsmiljö, organisation, struktur, kollegial coaching och nätverk, så tenderar Källa 3, Reflekterande samtal att fokusera mer på det personliga förhållningssättet till chefsrollen, självkänsla och integritetsgränser. Det är viktiga förutsättningar för att skapa en medvetenhet om sin roll och dess gränser.

#### 3.2 Tematisk analys av källa 2, 3, och 4b

Forskning visar att det är viktigt att chefen inser att *den egna Jag-bilden* är ett viktigt ”verktyg” i ledarskapet. I Källa 3, Reflekterande samtal fokuseras det egna förhållningssättet i chefs- och ledarrollen, självkänslans roll, integriteten och hur man växer genom erfarenheten. Cheferna uppfattar det som viktigt att öka sin kunskap om den egna ledarstilen och om hur man påverkar andra. Hur leder jag mig själv? 28 % av utsagorna i Källa 3, Reflektionssamtalen handlar om utformning av rollen.

Cheferna lyfter fram behovet av kompetensutveckling, mentorskap och chefsnätverk. Man vill utvecklas i sin yrkesroll och bli än bättre ledare, exempelvis genom att arbetsgivaren skapar mer tid till utbildning, men även bidrar till att skapa relevanta nätverk och arenor för dialog.

I Källa 3, Reflektionssamtalen diskuteras också om hur man som chef förhåller sig till sin omgivning och hur man själv påverkar den. Man funderar över samspelet med andra människor men också den utformning av sättet att arbeta, som man valt. Bland de teman som förekommer

mest i utsagorna är tankar kring *länkandet* och hur man förhåller sig till medarbetare och överordnade. Man undrar över vilka signaler som man själv bidrar med i skapandet av rådande kultur. Hur påverkar jag innehållet i den kultur jag är en del av?

Även det egna förhållningssättet i hanteringen av *verksamheten* är något som upptar många chefers tankar. De uttrycker ett behov av att förstå mer om det egna sättet att arbeta med verksamheten för att öka tryggheten i hanteringen, men det är få kommentarer kring hur man kan utveckla själva verksamheten fristående från den egna personen. Dessutom är det väldigt få reflektioner kring hur man leder *förändringsprocesser*. Även reflektioner om omvärlden och hur den påverkar det egna ledarskapet är sparsamma.

## 4 Förutsättningar att Leda Verksamhet

### 4.1 Övergripande analys (samtliga källor)

Leda Verksamhet är ett område som i Källa 1, Enkäten signalerar behov av förbättringar. Det rör sig om resurser, handlingsutrymme, prioriteringar, organisation, styrning och måluppfyllelse. Både Källa 3, Reflektionssamtalen och feedbacken i Källa 4 Chefsprofilen® stödjer denna bild. Leda verksamhet är t ex det område där feedbacken innehåller tydliga rekommendationer till förbättringar.

Intressant i Källa 1, Enkäten är nöjdheten med “Måluppfyllelse” och “Möjligheten att styra, handla och få resurser” som störst bland de högre cheferna, något lägre bland mellancheferna medan första linjens chefer anser att man behöver förbättra.

I Källa 2, Workshops, förstärkt av innehållet i Källa 3 Reflektionssamtalen, framstår det att problemet med måluppfyllelse beror på otydliga målformuleringar. Cheferna vill ha tydligare uppdrag och mål och dessutom bättre möjligheter till uppföljning, tydligare prioriteringar etc. För att få möjlighet att göra en bra insats som chef och ledare behöver ledningen kommunicera mål, styrning och sammanhang, så att alla vet vad som gäller, menar många chefer i Källa 3, Reflektionssamtalen. Prioriteringar får inte vältras över till första linjen chefer, menar man.

Ett område som särskilt står i fokus är *ledningsgruppernas* arbete. Där är mönstret i alla datakällor tydligt; ledningsgrupperna behöver förbättra sina arbetssätt. En del chefer menar att ledningsgrupper fungerar mer som informationsgrupper än ett viktigt strategiskt forum och en kraftkälla för att målsätta, länka samman och utveckla verksamheten.

Man efterfrågar en tydlig bas för sitt arbete, där uppdrag och ansvar synliggörs. Chefer har också en klar önskan om att få en bättre helhetsförståelse för kommunens totala verksamhet och för att kunna se sin del i helheten. Det skapar trygghet, ökar hanterbarheten och ger en mer solid bas att stå på. Viktig är också dialogen och feedbacken med överordnad chef.

Återkommande uppfattningar är att *länkandet* mellan nivåerna och mellan förvaltningarna behöver förbättras. När länkningen inte fungerar används inte hela organisations styrka och resurser, menar många chefer i Källa 3, Reflektionssamtalen.

I materialet finns många frågor om uppdelningen mellan linje- och stödfunktioner. Cheferna har olika syn på vad som är en stödfunktions uppdrag. En del anser att stödet ska finnas för att ta över svåra frågor, som chefen känner sig osäker på, medan andra ser stödfunktionen som en diskussionspartner innan de själva hanterar den situation som har diskuterats. Det är uppenbart att cheferna vill ha ett kvalificerat stöd från alla stödfunktioner, särskilt från IT kring den nya tekniken. Behovet växlar mellan olika chefskategorier och speglar den egna kompetensnivån. Det är naturligt att t ex nya chefer har större behov. Viktiga behov är också stöd från HR och stöd i lokal-och fastighetsfrågor.

I Källa 2, Workshopen och i Källa 3, Reflektionssamtalen framkommer ett tydligt behov av metoder/verktyg/system för att följa upp och utvärdera verksamheter på ett bättre sätt. Många chefer anser att ansvar, befogenheter och mandat inte hänger samman. Det behövs en tydlig plattform för uppdraget som chef, som klargör mandat, ansvar, befogenheter och förväntningar på insatser, menar man. Oklarheter om ansvar och handlingsramar, bidrar till att cheferna ibland blir överdrivet försiktiga i sitt handlande.

Med ökad arbetsbelastning syns det att många börjat springa fortare, i stället för att fundera över delegering, effektivisering och arbetsmoment som kan utgå. Denna stressfaktor som finns inlagd i hur man upplever arbetet, bidrar till att kulturen ökar på stressen.

Källa 3, Reflektionssamtalen upptar viktiga inslag om kulturen. Motsvarande finns inte i de andra källorna. I det dagliga arbetet kanske man inte inser hur mycket organisationens kultur påverkar aktiviteterna. Det är svårt att sätta ord på en kulturs innehåll då den utvecklas omedvetet. Hela den informella styrningen underbyggs av kulturella signaler, oftast omedvetna, som uttrycks i samspelet mellan chefer och medarbetare.

Styrsystemen är en av de frågor som står i fokus i de kvalitativa källorna (1b, 2 och 4b). Cheferna känner ett stort engagemang för att jobba med människor, d v s de mjuka värdena, men nuvarande styrsystem ”fångar” sällan upp de mjuka värdena. Styrsystemet upplevs ”mekaniskt” av en del chefer. Det finns förvisso olika uppfattningar om hur styrsystemen fungerar, men det verkar finnas en gemensam bild av att styrkedjan från toppen till basen har brister.

Många chefer ifrågasätter detaljstyrning och den mängd statistik och rapporter som ska levereras till ”någon annan” och där man sällan ser vad det samlade materialet gav för resultat.

En annan aspekt är att många chefer inte anser sig ha tid med utveckling, förändring och framtidsfrågor. ”Vi hinner vi inte med”, säger chefer i Källa 3, Reflektionssamtalen. I värsta fall prioriteras sådana frågor bort.



## 4.2 Tematisk analys källa 2, 3, och 4b

Genomgående är det störst tematiskt fokus på *verksamheten*, uppdragen, hur de planeras och utförs, produktionen i verksamheten, processer, m m. Även mer än hälften av feedbacken i Källa 4, Chefsprofilen® till cheferna från överordnad chef fokuserar på behov i *verksamheten*. Det finns alltså en viss medvetenhet i organisationen om att detta är ett viktigt område som behöver utvecklas.

Reflektioner om *kulturens* betydelse är återkommande frågor i samtalen. Man ger exempel och pekar på kulturella drag som kan försvåra verksamheten, t ex en något överdriven omsorgskultur, tendenser till ”fel-kultur” och en efterföljande försiktighet och rädsla för att pröva nytt, våga tänka utanför ”boxen” samt lyfta blicken mot nya möjligheter. Detta hämmande innehåll i kulturen balanseras av annat som stark lojalitet för sitt uppdrag, sin verksamhet och kommunen som arbetsgivare. Det tyder på att det också finns en stark ansvarskultur i kommunen.

## 5 Förutsättningar att Leda Förändring

### 5.1 Övergripande analys (samtliga källor)

Källa 1 Enkäten visar att cheferna anser sig ha en god förmåga att driva förändringsarbete till framgångsrika resultat.

I Källa 2, Workshop framkommer dock en rad frågor där cheferna vill ha förbättringar. (I princip hela kedjan från syfte och målsättningar, planering av förändringsprocesser, ett uppdelat genomförande i mindre och hanterbara delar samt uppföljning och utvärdering.)

I Källa 3, Reflektionssamtal samt Källa 1b, fritextsvar i Enkäten, framkommer tydliga behov att förbättra förutsättningarna för förändringsarbetet, som upplevs som splittrat. Det kommer många nya initiativ och projekt startas men dessa följs inte upp innan nya startas. Man saknar en översikt över vilka större förändringar som pågår inom kommunen.

I Källa 3, Reflektionssamtalen säger man att det går åt alltför mycket arbetstid, ca 40 - 60 %, till att driva förändringsprocesser. Det är en press att klara dessa uppgifter vid sidan av det dagliga ledarskapet. Det märks i utsagornas innehåll en brist på uthållighet, intresse och framför allt metodik. Man får inget tillbaka som motiverar. Detta är ett problem som bör uppmärksammas, särskilt som många utmaningar och förändringskrav står för dörren.

I dessa samtal efterlyser cheferna en gemensam metod för hela kommunen för att förankra syfte, planera, organisera, leda, styra, följa upp och utvärdera förändringsinsatser. Kommunikation och delaktighet är centrala inslag för att skapa en känsla av meningsfullhet, begriplighet och hanterbarhet, vilket underbygger engagemang och medskapande i förändringsarbetet.

Kulturens påverkan på arbetet med förändringsprocesser diskuteras endast i mycket begränsad utsträckning i de olika källorna. Med tanke på att alla större förändringar som genomförs i en organisation innefattar en kulturförskjutning som backar upp det som förändringen ska resultera i, borde dessa aspekter ha en mer betydande roll.

Lite uppmärksamhet ägnas generellt åt politikens roll i förändringsarbetet. Man är naturligtvis medveten om politiken som ytterst styr men de politiska intentionerna är inte så närvarande i det vardagliga arbetet. Man ser sin del som berörs av politiken men saknar helhetsperspektivet. Detta kan utgöra en svag länk i förändringsarbetet.

I Källa 1, Enkäten och Källa 2, Workshopen framkommer behov av stöd, särskilt rörande digitalisering och användning av ny teknik i utvecklingsarbetet. Många chefer upplever sin egen kunskap om metoder och processer kring digitalisering som bristfälliga, vilket hindrar deras förmåga att initiera och driva den sortens verksamhetsutveckling.

I en verklighet där nya krav växer och ekonomin sätter snäva gränser är det nödvändigt att höja blicken, tänka nytt och pröva nya grepp i verksamheten. Det framkommer tydligt i två källor, dock inte i Källa 1, Enkäten och i Källa 3, Chefsprofilen®. Många chefer uttrycker ett starkt behov att våga mer, ge plats för nytänkande och initiera projekt som går utanför ”boxen”.

## **5.2 Tematisk analys (Källa 2, 3 och 4b)**

Tankarna kring hur man leder *förändringar* är framträdande i Källa 3, Reflektionssamtalen men inte lika tydliga i Källa 4b, Chefsprofilens® fritext. Det finns tydliga signaler på att metoder och arbetssätt i förändringsarbetet behöver utvecklas.

Temat *ledarskap* är inte ett högprioriterat område. Diskussion och reflektion handlar mer om hur system, processer ska fungera. Om det handlar om ledarskap så är det den högsta ledningens ledarskap det gäller.

Temat *verksamhet* i förändringsprocesser har en hög frekvens av utsagor. Det handlar till stor del om högsta ledningens tendens att ta för många förändringsinitiativ som är svåra att hantera och som man alltför ofta misslyckas med att föra i mål.

*Kommunikation* är ett relativt ofta förekommande tema. Cheferna funderar över hur man kommunicerar under ett förändringsarbete. De flesta inser hur viktig kommunikationen i olika riktningar är för att nå önskvärt resultat.

*Kulturens* påverkan på arbetet med förändringsprocesser diskuteras i mycket begränsad utsträckning i de olika källorna.

## Separat redovisning av resultatet från Källa 1, kommunens Enkät

I rapporten om chefers förutsättningar 2018-12-20, utförd av kommunens statistikkontor, redovisas ingående svarsfördelningar i enskilda frågor, ledarskapsområden och undergrupper m.m. Den ger en bred bild. För att skapa en mer överskådlig och sammanfattande bild av resultatet har vi som komplement till kommunens rapport utfört en faktoranalys. I detta sammanhang har vi också gjort en kontroll av den interna reliabiliteten i de enskilda frågorna.

### Faktoranalys

En faktoranalys 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. Faktorerna definieras utifrån de statistiska matriserna som visar hur starkt svaren i de enskildas frågorna samvarierar (laddar) i en given faktor.

### Beskrivning av faktorerna

Här följer en beskrivning av de faktorer som vi identifierat i vår faktoranalys, vilka enkätfrågor som ingår i respektive faktor och inom vilket ledarskapsområde de hänförs.

Faktor/fråga	Fråga nr enligt enkäten	Ledarskapsområde	Text
		<b>Leda medarbetare</b>	
<i>En kultur och ett klimat som utvecklar</i>	15		Mina medarbetares kompetens för att utföra sina uppgifter
	16		Mina medarbetares engagemang och driv i sitt arbete
	17		Det lärande klimatet på min arbetsplats som får medarbetare att växa
	20		Min verksamhets förmåga att leva upp till kärnvärdena ”Modigt, Mänskligt Mångfasetterat
	27		Mina medarbetares inställning till att initiera och genomföra förändringar
	23		Kulturen på min arbetsplats som lockar fram nytänkande och ständiga förbättringar
		<b>Leda verksamhet</b>	
<i>Stöd för att leda verksamhet</i>	6		Metoder/verktyg/system för att följa och utvärdera resultat i min verksamhet
	7		Stöd som jag får från ekonomi gällande budget, uppföljning och analys
	8		Stöd som jag får från nuvarande IT-verktyg (verksamhetssystem, från Linweb till lärplattformar)
	13		Stöd som jag får gällande administrativ processer (beställningar/bokningar t.ex resor, lokaler), personaladministration, lokalhantering, diarieföring
	21		Stöd som jag får från HR gällande personalfrågor, stöd i HR processer

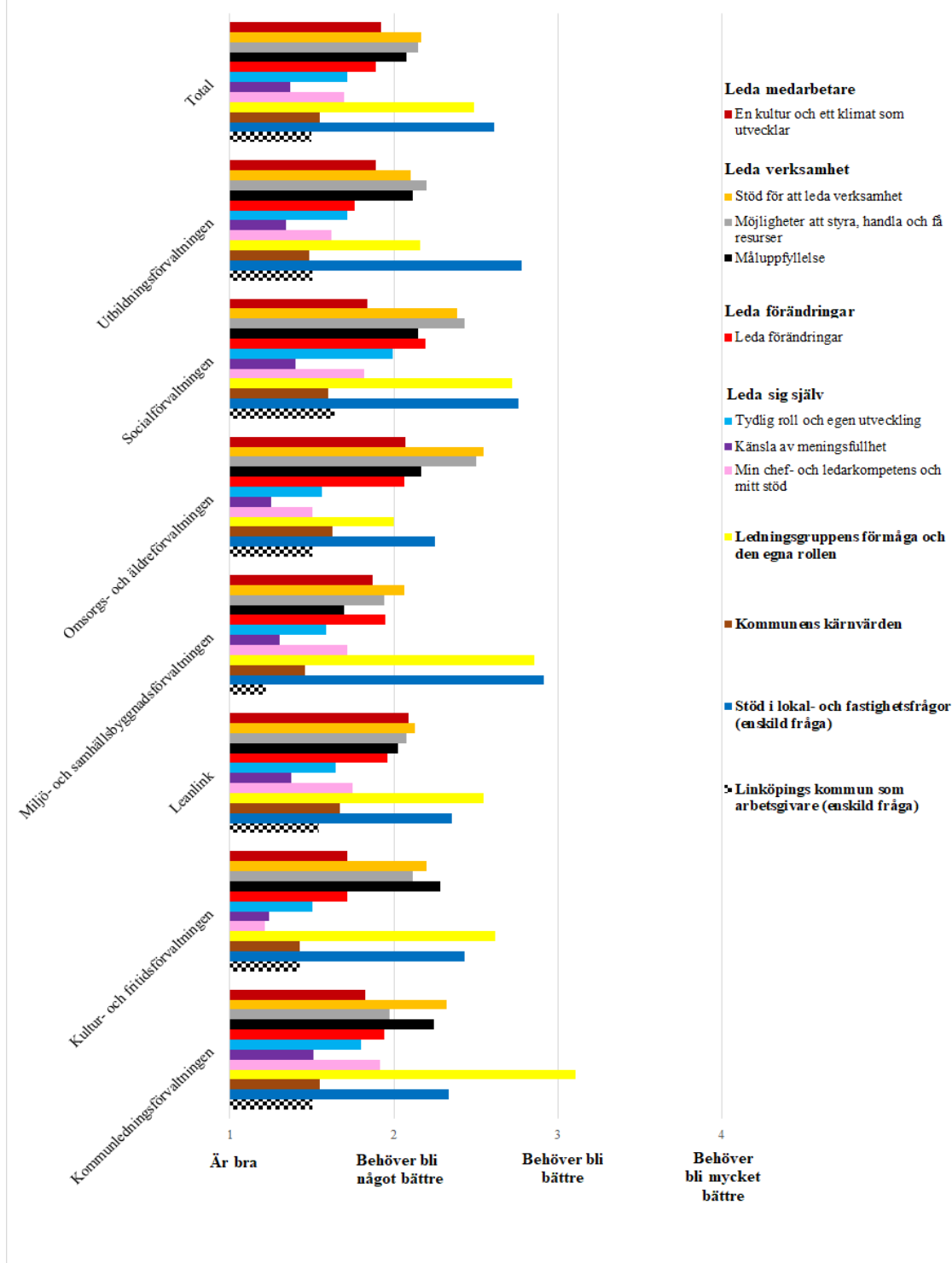
Faktor/fråga	Fråga nr enligt enkäten	Ledarskaps-område	Text
		<b>Leda verksamhet</b>	
<i>Möjlighet att styra, handla och få resurser</i>	4		De resurser jag har för att fullgöra mitt uppdrag som chef (ekonomiska, personella)
	5		Mitt handlingsutrymme för att driva verksamheten effektivt
	11		Mina möjligheter att prioritera rätt utifrån vad som är väsentligt för verksamheten
	12		Organisation och styrning av verksamheten som grund för att göra ett bra jobb som chef
	31		Mina förutsättningar att möta de krav som ställs på mig
		<b>Leda verksamhet</b>	
<i>Måluppfyllelse</i>	2		Min verksamhets förmåga att förverkliga de kommunalt satta målen
	3		Min verksamhets förmåga att följa statliga styrdokument och lagar
	9		Min verksamhets förmåga att möta behov och förväntningar på tjänster och service för dem som vi är till för
		<b>Leda förändringar</b>	
<i>Leda förändringar</i>	10		Min förmåga att och kunskaper för att möta de utmaningar i verksamheten vi står inför
	22		Min överblick om vad som händer i världen
	24		Min förmåga att driva förändringsarbete till framgångsrika resultat
	25		Min tillgång till en fungerande metodik och verktyg i förändringsarbetet
		<b>Leda sig själv</b>	
<i>Tydlig roll och egen utveckling</i>	1		Tydlighet från överordnade om mitt uppdrag som chef
	29		Min förståelse av ledningens intentioner med verksamheten
	32		Mina möjligheter att utvecklas i mitt jobb
	34		Stöd och feedback som jag får från överordnade
<i>Känsla av meningsfullhet</i>	28		Min känsla av meningsfullhet i arbetet
	36		Min lust och energi att ta mig an framtida utmaningar
	42		Min grundkänsla för den verksamhet jag leder
<i>Min chefs-och ledarkompetens och mitt stöd</i>	33		Min chef-och ledarkompetens
	35		Stöd och feedback som jag får från andra

Faktor/fråga	Fråga nr enligt enkäten	Ledarskaps-område	Text
		<b>Ledningsgruppens förmåga och den egna rollen</b>	
<i>Ledningsgruppens förmåga och den egna rollen</i>	39		Förmågan hos den ledningsgrupp jag leder, att strategiskt styra och samordna frågor mellan enheter och förvaltningar som berörs
	40		Förmågan hos den ledningsgrupp jag deltar i, att strategiskt styra och samordna frågor mellan enheter och förvaltningar som berörs
	41		Min förmåga att agera, bidra med och föra fram frågor och perspektiv från min egenhet i ledningsgruppen
		<b>Kommunens kärnvärden</b>	
<i>Kommunens kärnvärden</i>	37		Min kännedom om kommunens kärnvärden (Modigt, Mänskligt och Mångfasetterat)
	38		Min efterlevnad av kärnvärdena i mitt chef-och ledarskap
		<b>Stöd i lokal-och fastighetsfrågor</b>	
<i>Stöd i lokal-och fastighetsfrågor (enskild fråga)</i>	14		Stöd som jag får gällande lokal-och fastighetsfrågor
		<b>Linköpings kommun som arbetsgivare (enskild fråga)</b>	
<i>Linköpings kommun som arbetsgivare (enskild fråga)</i>	43		Min grundkänsla för Linköpings kommun som arbetsgivare

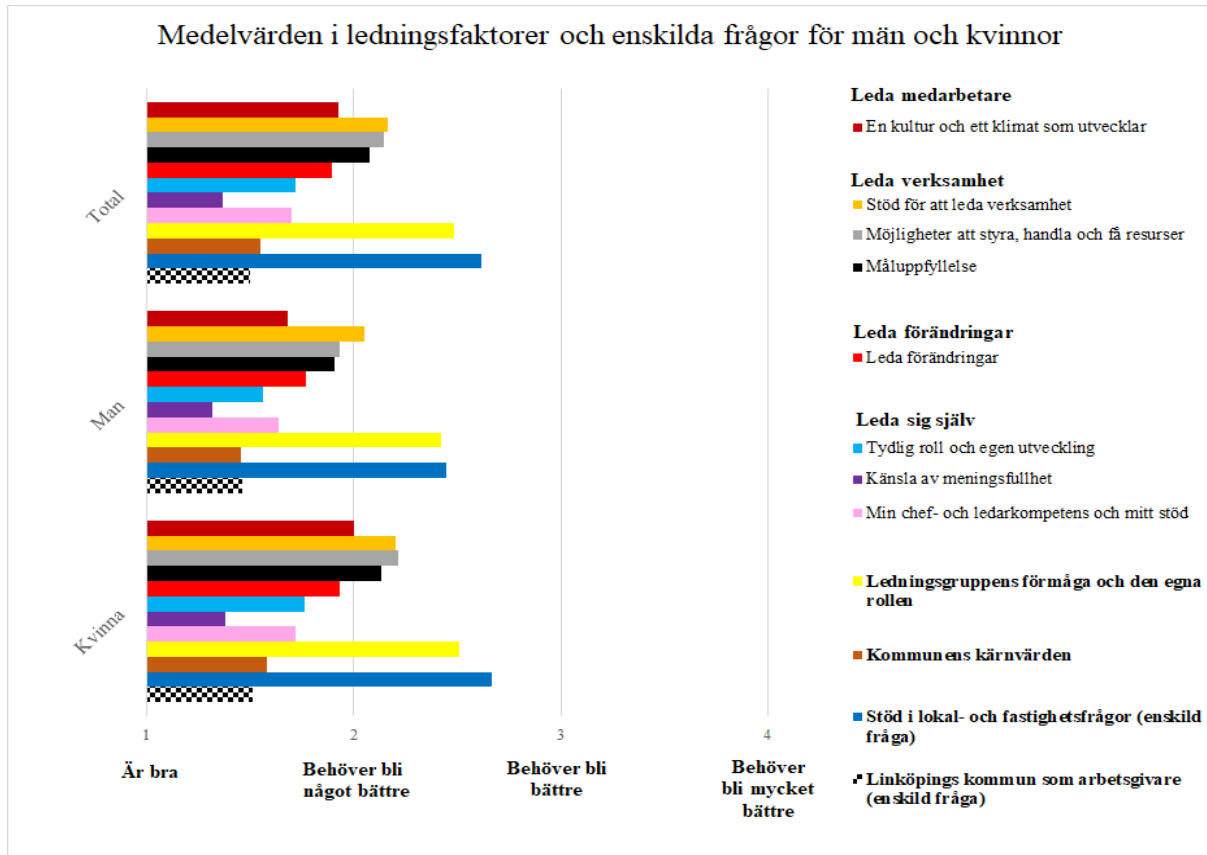
## Sammanfattning av resultat

Nedan visas tabeller som vi använt för att ange medelvärden i faktorer och enskilda frågor för hela kommunen, förvaltningar och undergrupper. Enkäten ställer frågor om förutsättningarna i chefsrollen och vad som behöver förbättras. Frågeformuläret är utformat med en 4-gradig skala med svarsalternativen, (1) Är bra, (2) Behöver bli något bättre, (3) Behöver bli bättre och (4) Behöver bli mycket bättre. Vår användning av skalan är inverterad i förhållande till den som Statistikavdelningen använt i sin rapport, vilket bör uppmärksammas av den som vill ta del av denna rapport.

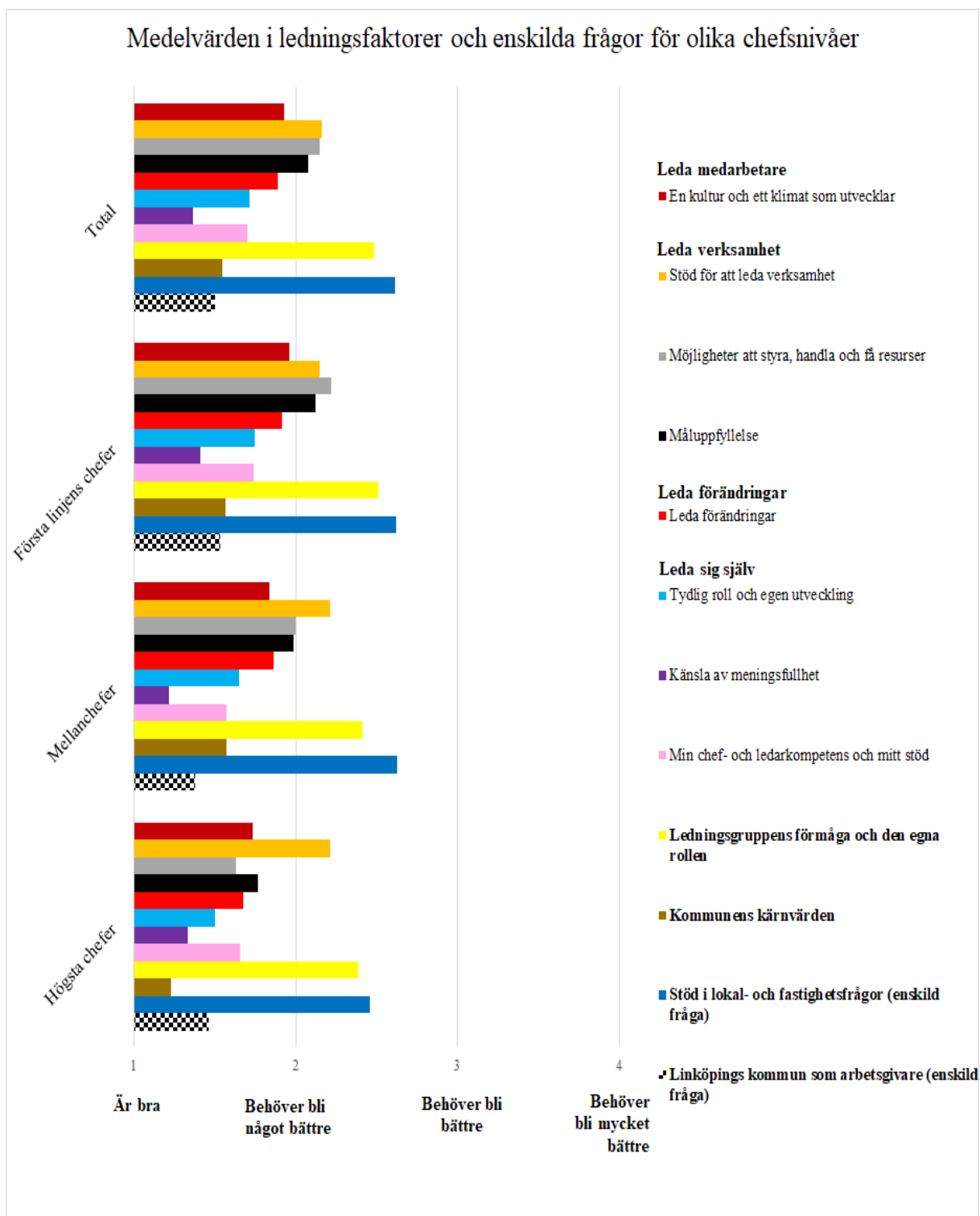
## De 7 förvaltningarnas medelvärden i ledningsfaktorer och enskilda frågor



Tydligt är att cheferna har en bra känsla av meningsfullhet, en bra grundkänsla för den verksamhet de leder och en lust och energi att ta sig an framtida utmaningar. Störst behov av förbättringar rör ledningsgruppernas sätt att fungera samt ledningen och styrningen av verksamheten. Det gäller särskilt Socialförvaltningen.

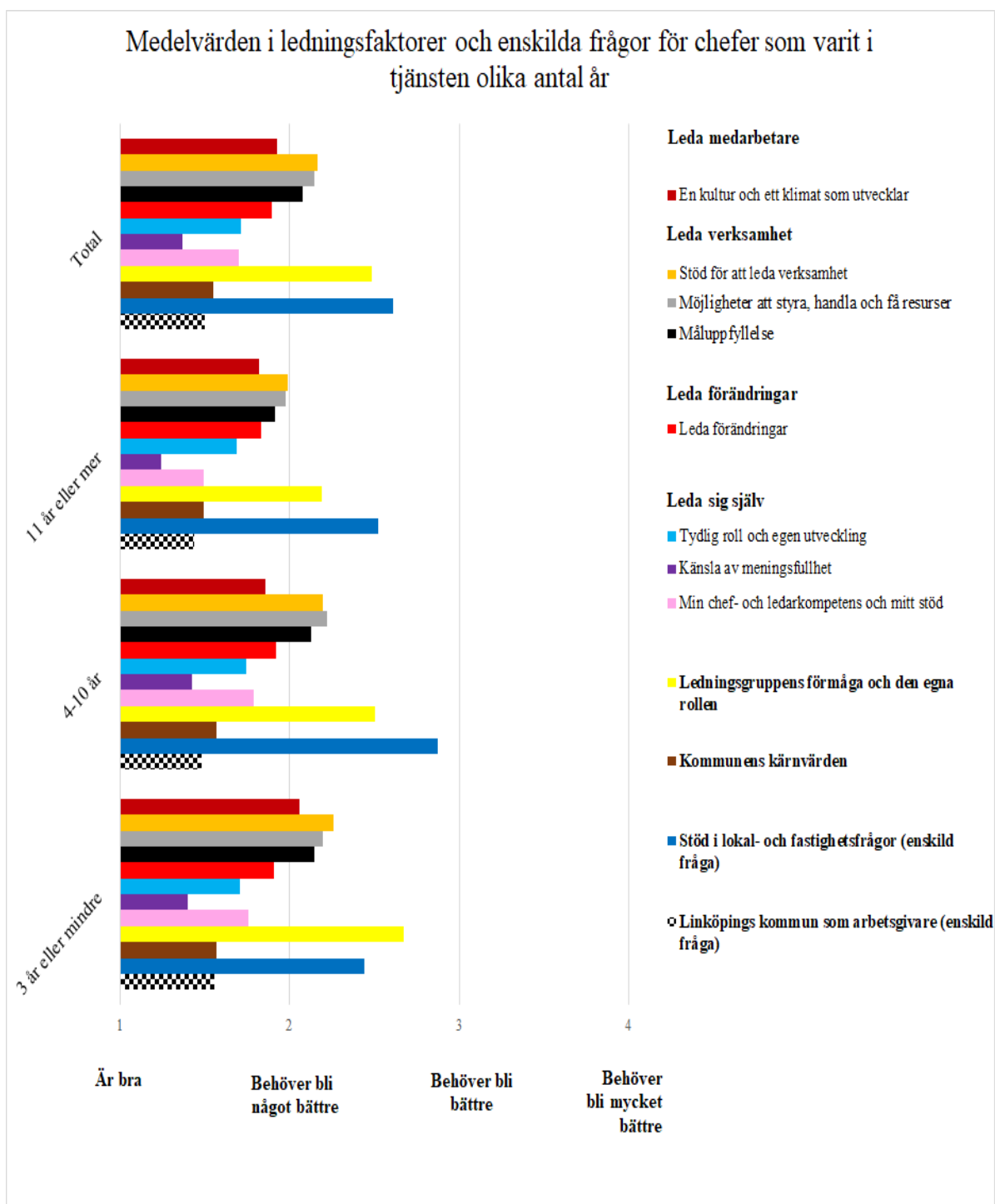


Ett tydligt mönster är att kvinnliga chefer i nästan alla avseenden har ett något större behov av förbättring. Särskilt gäller det ledningen av medarbetare och det verksamhetsorienterade ledarskapet.

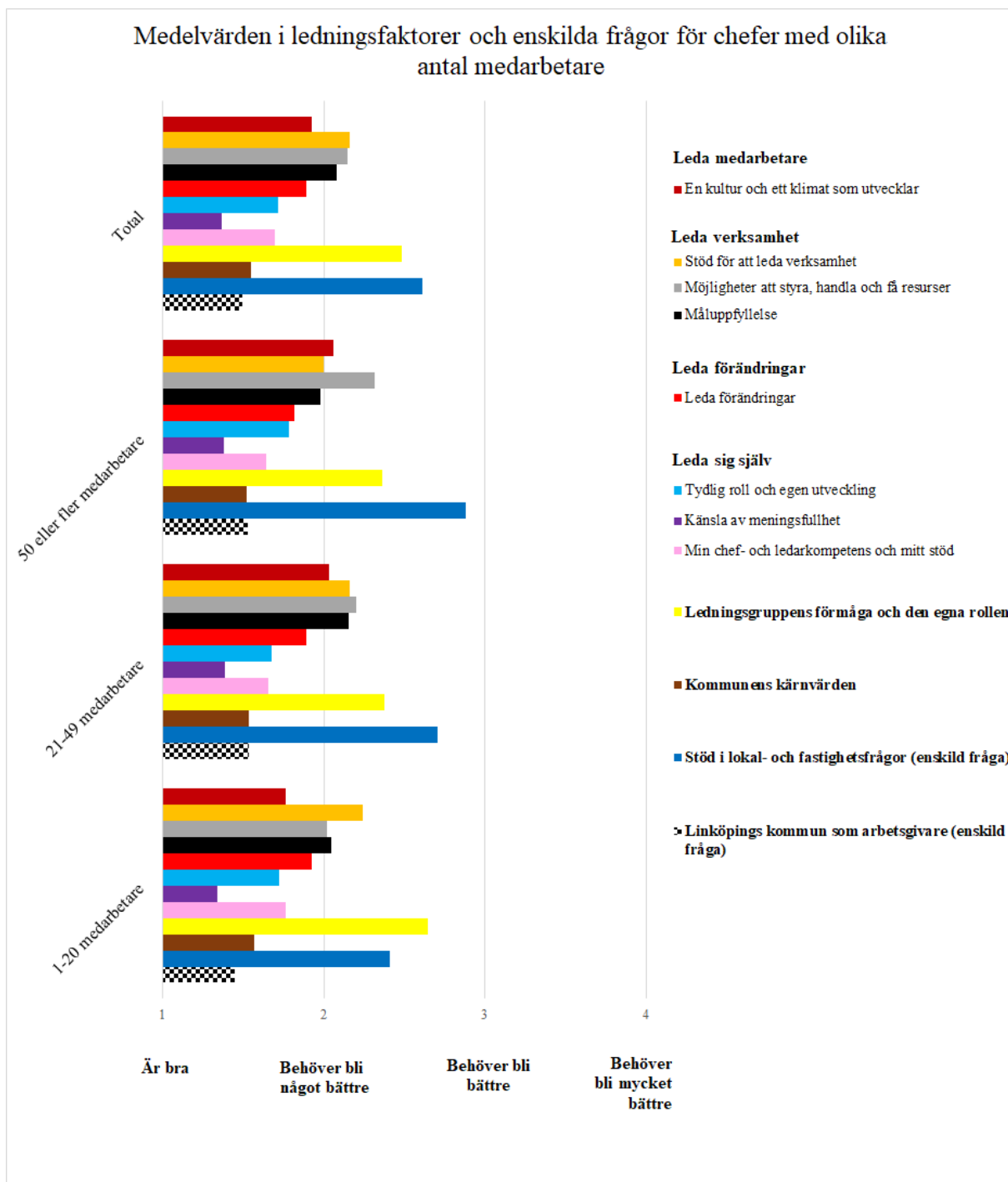


Tendensen är att de högsta cheferna har minst behov av förbättringar. Särskilt gäller det leda medarbetare och möjligheten att styra, handla och få resurser.





Tendensen är tydlig; Chefer som varit 3 år eller mindre i tjänsten har nästan genomgående större behov av förbättringar än de övriga grupperna.



Chefer med flest medarbetare har ett större förbättringsbehov när det gäller verksamheten (stöd, resurser, styra och handla) och leda medarbetare, medan de chefer som har minst antal medarbetare verkar ha ett mindre behov av förbättringar i flera avseenden.

## Kort sammanfattning av Källa 1 Enkäten

Cheferna generellt synes ha en god upplevelse av meningsfullheten, grundkänslan för sitt arbete och lusten och energin att ta sig an framtida utmaningar. Det borde vara en bra grund för att möta krav på förändringar och omställningar nu och framåt. Allt tyder på att ledningsgrupperna behöver utvecklas och fungera som en samlande och drivande kraft med mer fokus på de strategiska frågorna. Genomgående finns ett behov av mer stöd för att leda verksamheten och med möjlighet att bättre kunna styra och organisera. Det är också viktigt att ställa frågan varför kvinnor i flera avseenden ger uttryck för ett starkare behov av förbättringar än männen. Upplevelsen av Linköpings kommun som arbetsgivare indikerar inga större behov av förbättringar.

Svarsmönstret i stort visar på relativt svaga behov av förbättringar. Nästan utan undantag ligger värdena under ”Behöver bli bättre”. Det utesluter inte att en del chefer eller mindre grupper kan uppfatta situationen på ett annat sätt. Svarsmönstret tyder på en försiktighet i värderingarna om vad som behöver förbättras. Man kan fråga sig om ambitionsnivån är för låg, eller om cheferna alltför mycket utgått från sin nu-situation och inte vägt in de utmaningar som väntar eller känt det obekvämt att beskriva sitt chefs-och ledarskap i behov av stora förbättringar, även om svaren är anonyma. Men det kan naturligtvis också vara så att cheferna i kommunen faktiskt, i stora drag, är relativt nöjda med sin situation.

## Separat redovisning av Källa 4 Chefsprofilen®

### Kvantitativ analys

Chefsprofilen® omfattar 46 frågor. Efter en faktoranalys och andra statistiska metoder har fyra fokusområden i ledarskapet kunnat utläsas, nämligen Leda verksamhet, Leda medarbetare, Leda förändringar och Leda sig själv. Chefsprofilen har besvarats av 74 chefer i kommunen och deras närmaste chefer, medarbetare och kollegor, dvs 360° feedback.

Vi har som ett första steg i svarsmaterialet identifierat både styrkefaktor och indikationer på svagheter i för gruppen som helhet enligt svarspersonernas bedömningar. Bilden är att de mjuka sidorna i ledarskapet är mer framträdande än de verksamhetsorienterade.

Vi kan se att det **Medarbetarinriktade ledarskapet** (Leda Medarbetare) – lyssna, samverka, visa omtanke, ge stöd, stärka teamet – ges stor vikt då 85 % av svaren från bedömargrupperna anser att denna typ av ledarskap fungerar *ganska bra, bra eller mycket bra*. Inga påtagliga skillnader finns mellan gruppernas bedömningar.

Faktorer som indikerar svaghet är **styrningen i verksamheten (Leda verksamhet)** - tydlighet, stadga, klarhet i krav, fast grepp om mål och inriktning- cirka 35 % av svaren indikerade att denna typ av ledarskap var mindre bra, inte bra eller inte alls bra. Endast 3-4 % av svaren menade att styrningen i dessa avseenden fungerade mycket bra.

Styrkefaktorer i vår mätning med Chefsprofilen® med 360° feedback.

### Leda medarbetare – enskilda frågor

Procent positiva svar (stämmer mycket bra, bra eller ganska bra)		
Har lätt att komma till tals		
Fokuspersion	Mycket bra	32%
	Bra	44%
	Ganska bra	17%
Närmaste chef	Mycket bra	34%
	Bra	39%
	Ganska bra	20%
Medarbetare	Mycket bra	47%
	Bra	30%
	Ganska bra	12%

Har lätt att samverka med andra		
Fokusperson	Mycket bra	28%
	Bra	43%
	Ganska bra	24%
Närmaste chef	Mycket bra	19%
	Bra	54%
	Ganska bra	20%
Medarbetare	Mycket bra	38%
	Bra	32%
	Ganska bra	16%

Visar omtanke om sina medarbetare		
Fokusperson	Mycket bra	17%
	Bra	47%
	Ganska bra	28%
Närmaste chef	Mycket bra	23%
	Bra	45%
	Ganska bra	30%
Medarbetare	Mycket bra	47%
	Bra	22%
	Ganska bra	16%

Uppmärksammar goda insatser hos medarbetarna		
Fokusperson	Mycket bra	7%
	Bra	36%
	Ganska bra	39%
Närmaste chef	Mycket bra	11%
	Bra	53%
	Ganska bra	32%
Medarbetare	Mycket bra	36%
	Bra	25%
	Ganska bra	17%

Mår om att stödja medarbetarna i deras utveckling		
Fokusperson	Mycket bra	11%
	Bra	39%
	Ganska bra	35%
Närmaste chef	Mycket bra	22%
	Bra	42%
	Ganska bra	34%
Medarbetare	Mycket bra	34%
	Bra	29%
	Ganska bra	19%

## Ledarskap i pressade lägen, enskilda frågor

Procent positiva svar (stämmer mycket bra, bra eller ganska bra)

Kan överblicka läget även när det är kritiskt		
Fokusperson	Mycket bra	15%
	Bra	47%
	Ganska bra	28%
Närmaste chef	Mycket bra	19%
	Bra	46%
	Ganska bra	30%
Medarbetare	Mycket bra	26%
	Bra	45%
	Ganska bra	15%

## Förbättringsområden

### Styrning och tydlighet i ledarskapet– enskilda frågor

Procent avgivna svar med en negativ tendens (stämmer bara delvis, ganska dåligt, dåligt eller inte alls)		
Har ett fast grepp om styrningen av verksamheten		
	Deltagaren själv	42%
	Närmaste chef	35%
	Medarbetare	33%
Leder på ett sätt som skapar tydlighet och stadga i verksamheten		
	Deltagaren själv	36%
	Närmaste chef	20%
	Medarbetare	30%
Agerar bestämt för att komma fram till beslut om vad som ska göras		
	Deltagaren själv	31%
	Närmaste chef	20%
	Medarbetare	30%
Är noga att följa upp aktiviteter som bestämts		
	Deltagaren själv	36%
	Närmaste chef	16%
	Medarbetare	28%
Klargör vad som förväntas av medarbetare		
	Deltagaren själv	41%
	Närmaste chef	21%
	Medarbetare	32%

Det är en tydlig bild som visas. Cheferna uppfattas ha ett starkt fokus på att leda sina medarbetare, vilket uppfattas som klart positivt av alla bedömargrupperna inklusive fokuspersonen (deltagaren) själv. Fokuspersonerna anses också ha en styrka i att kunna

överblicka lägen även när det är kritiskt. En mera kritisk tendens har styrning och tydlighet i verksamheten. Här indikeras behov av förbättringar.

### Kvalitativ analys

Chefsprofilen® har även öppna frågor där alla som svarar ombeds att ge sina synpunkter på

- deltagarnas styrka i ledarskapet (fortsätt att göra)
- vad deltagaren bör förbättra (göra mera av eller ändra på).

Vi har gjort en kodning och innehållsanalys av svaren och klassificerat dem i kategorierna ”Leda verksamhet, Leda medarbetare, Leda förändringar och Leda sig själv”. Tabellen nedan visar procenten svar som vi hänfört till de fyra Leda-områdena.

**Tabell: Procent angivna svar fördelade på de fyra Leda-områdena och respektive bedömare**

Styrkefaktorer				Förbättringsområden			
Chef	Leda förändring	29%		Chef	Leda förändring	12%	
	Leda medarbetare	14%			Leda medarbetare	29%	
	Leda sig själv	42%			Leda sig själv	26%	
	Leda verksamhet	15%			Leda verksamhet	33%	
Fokusperson	Leda förändring	15%		Fokusperson	Leda förändring	7%	
	Leda medarbetare	65%			Leda medarbetare	56%	
	Leda sig själv	9%			Leda sig själv	0%	
	Leda verksamhet	12%			Leda verksamhet	37%	
Medarbetare	Leda förändring	3%		Medarbetare	Leda förändring	3%	
	Leda medarbetare	71%			Leda medarbetare	71%	
	Leda sig själv	5%			Leda sig själv	2%	
	Leda verksamhet	21%			Leda verksamhet	25%	

Enligt detta svarsmönster är det uppenbart att det medarbetarinriktade ledarskapet uppfattas som det avgjort starkaste enligt bedömargrupperna och fokuspersonen själv, 65 %. Denna bild är särskilt påtaglig bland medarbetarna, 71 %. Intressant är då att jämföra denna bild med den som handlar om förbättringar. Fokuspersonerna själva, 56 %, och gruppen medarbetare, 71 %, anser att förbättringar främst bör ske i det medarbetarinriktade ledarskapet (d v s, ”more of the same”) medan överordnade chefer helst vill se förbättringar i det verksamhetsinriktade ledarskapet 33 %. Anmärkningsvärt är att Leda förändringar får så liten plats hos alla bedömare, fokuspersonen 7 %, medarbetarna 3 % medan 12 % av cheferna anser att Leda förändringar behöver utvecklas.

Det är viktigt att reflektera över chef- och ledarrollens innehåll. Den starka betoningen av det medarbetarorienterade ledarskapet upplevs positivt och efterfrågas starkt, men det kanske upptar för mycket av chefens tid. Man behöver ställa frågan vad ledarskapet innehåller och vad som skapar mervärde. Vi vet genom forskning om motivation att medarbetarnas engagemang stärks av självbestämmande, eget ansvar, synbara, eget producerat resultat och känsla av sammanhang (motivatorer). Med hjälp av ett tillitsbaserat ledarskap och mindre fokus på personalledande kan man skapa mer tid och få en gynnsam balans mellan chef- och ledarskap. Huvudinriktningen för en chef bör vara att skapa förutsättningar för medarbetarna att göra ett bra jobb, ge tydliga

signaler om inriktningen, målstyra och utvärdera effekter. I alla chefsuppdrag måste ingå att arbeta utifrån strategiska signaler och ha en tydlig orientering om de förändringar som förestår. Det är särskilt viktigt nu när kommunens står inför stora utmaningar. Självklart måste också ledarskapet av medarbetarna fungera för att skapa delaktighet, stöd, utvecklande kommunikation och utvecklingsmöjligheter men det gäller att balansera detta mot chefskapet.