



Linköpings
kommun

Kontura



Chefers förutsättningar för den nya välfärden

Bilaga 2 Arbetsmetod

Oktober 2019

Linköpings kommun

Kontura International AB

Bilaga 2

Arbetsmetoden

Hur har insamlandet av data gått till källa för källa?

Fyra olika källor till datainsamling har använts för att kartlägga chefernas förutsättningar för den nya välfärden. Dessa källor skiljer sig till sin karaktär och bidrar var och en med en fördjupad kunskap. Källorna till det insamlade materialet kompletterar varandra men varje källa är insamlad på ett eget sätt och ger därigenom ett eget resultat.

Dessa källor är:

- Källa 1 *Enkät*, som genomförts med samtliga chefer inom kommunen
- Källa 2 *Workshopar med cheferna på varje förvaltning* om deras förutsättningar och behov i sitt uppdrag.
- Källa 3 *Reflekterande samtal* med chefer som deltagit i Konturas chefsutvecklingsprogram
- Källa 4 *Chefsprofilen®*, ett instrument *360°feedback* för att mäta chefers beteende och förhållningssätten mätning av cheferna

Kommunens enkät och Chefsprofilen® innefattar både kvantitativa och kvalitativa data medan de båda andra bygger på kvalitativa data med deltagarnas utsagor som bas.

Källa 1 Kommunens enkät

Enkäten har konstruerats med 42 frågor. I enkäten finns också en öppen fråga: ”Ditt bästa råd för att förbättra förutsättningarna för er som chefer?” (fritext) som ger underlag för en kvalitativ analys. Statistisk bearbetning har gjorts av svaren. (Se bilaga 1).

Källa 2 Kommunens workshopar

Workshops har genomförts för cheferna inom de olika förvaltningarna med målet att identifiera behov och förutsättningar i chefsarbetet. Utgångspunkten i arbetet var förvaltningarnas mål och strategiska inriktning. Olika pedagogiska metoder användes för att konkretisera chefernas syn på sina uppdrag, bl.a. en s.k. Open - Space-övning. Alla resultat och diskussioner har noga dokumenterats. Allt material från workshoparna har klassificerats och analyserats i de leda-områden som utgår från Chefsprofilen®. Dessa leda-områden har valts dels för att de väl täcker chef-och ledarskapets olika inriktningar och dels för att Chefsprofilen® har utvecklats med vetenskapliga och har stöd i forskning om ledarskap (se bilaga 1)

Källa 3 Reflekterande samtal

Under åren 2013 – 2018 har Linköpings kommun (tillsammans med Norrköpings kommun och sex andra kommuner i regionen) bedrivit ett Chefs-och ledarutvecklingsprogram på 10 dagar. I workshoparna i programmet har dagligen genomförts reflekterande samtal mellan 1-3 timmar. Målet med samtalen har varit att låta deltagarna på ett fritt och ostyrt sätt reflektera över sig själva och sitt uppdrag som chef. Dessa samtal har varit så upplagda att

programledarna initierat aktiviteten genom att fråga deltagarna vad de reflekterat över om sig själva eller sitt uppdrag mellan workshopen eller vid uppstarten av programdagen. Därefter har ordet varit fritt för alla att berätta vad de tänkt eller gjort. Deltagarna har fått fritt associera till varandras berättelser. Programledarna har bidragit med öppna och fördjupande följdfrågor för att hjälpa personen ifråga att förtydliga sitt tänkande men inte styra bort frågan från personens tankefokus. Alla deltagare brukar delta med sina reflektioner.

Eftersom deltagarna återkommande och fritt får berätta om sin situation anser vi att *samtalen mycket väl speglar vad det är som deltagarna brottas med i sitt chefskap och hur de tänker kring detta*. Deltagarna brukar ibland i sina reflektioner associera till det aktuella innehållet i chefs- och ledarutvecklingsprogrammet men har total frihet att lyfta fram det som känns som mest angeläget. Det är då att märka att programmet handlar om de fyra Leda-områdena enligt Chefsprofilen®, (se nedan) och att det därför är naturligt att klassificera in alla utsagor i samtalen i dessa kategorier.

Reflektionssamtalen har skrivits ned under pågående samtal. Allt som en person säger, kommer inte med, men de viktiga delarna av det som sagts är nedskrivna. Inget av de formuleringar som använts ändras (inte ens ett ord byts ut). Varje person som säger något särskiljs från andra och utsagan anonymiseras. I en del fall har programledarna bidragit med exempel som förtydligar det som deltagaren tagit upp. Dessa kommentarer finns också dokumenterade men ingår inte i vår analys av reflektionssamtalen.

Alla utsagor i dokumentationerna har sedan förts över till Excel, där bearbetningen sedan skett. Varje sortering är spårbar. När personen i fokus talat om flera olika ämnen har varje ämne i utsagan kopierats in under respektive Leda-område där den hör hemma.

I materialet ingår 2 176 olika utsagor, som skrivits ned per person i anonymiserat skick. Varje utsaga representerar en person. Materialet bygger på samtliga grupper av mellanchefer och första linjens chefer.

Materialet från reflektionssamtalen är bredare än övriga källor, då chefer från sju olika kommuner ingår, utöver Linköpings även Norrköpings, Tranås, Motalas, Vadstena, Finspångs och Åtvidabergs kommuner, alla från samma region. Därmed erhålls en möjlighet att jämföra övriga källor mot det samlade resultatet.

Källa 4 Konturas Chefsprofilen® - en 360° feedback

Chefsprofilen® har genomförts för varje chef som ingår i chefsprogrammet. I denna källa är det enbart chefer från Linköpings kommun som ingår, sammanlagt 62 första linjens chefer och 12 mellanchefer. 661 personer har varit involverade i att göra bedömningar. Formuläret består av 46 frågor fördelade på de fyra leda-områdena. Såväl chefen, dennes överordnade chef, dennes medarbetare samt kollegor har besvarat av frågorna. Bedömnarna inklusive deltagaren själv har också svarat på de fritextfrågor som ingår.

Två av de tre frågor som fått mest svar har vi använt oss av i vår bearbetning.

- Vilka råd vill du ge mig (eller mig själv) att fortsätta att göra? Styrkefaktorer
- Vilka råd vill du ge om att göra mer av eller ändra på? Förbättra

Vad kan man få ut av Chefsprofilens® mönster?

Feedback är naturligtvis viktigt för att öka insikten om ledarskap och hur det uppfattas av andra. Den kan också vara en kulturskapande kraft, när den ger signaler om vad som prioriteras och vad som uppfattas som ett bra ledarskap. Det kan vara lika viktigt det man talar om som det som inte kommenteras. Vi tenderar att särskilt ta till oss det vi bekräftas för, utan att vi medvetet tänker på det.

Materialens olikhet berikar resultatet

När man gör kartläggningar av förhållanden inom en arbetsplats, är det vanligaste att man ställer direkta frågor antingen via enkäter eller intervjuer. Det är inte helt ovanligt att man också samlar in data genom workshopar kring aktuella frågeställningar såsom skett i kommunen för att aktivera cheferna i arbetet att identifiera behov och förutsättningar.

När kommunen väljer att använda Konturas material tillförs två källor som till sin karaktär skiljer sig åt. Den ena skapas genom fri reflektion kring chefsrollen, den andra utgör feedback genom Chefsprofilen®.

Konturas källor kompletterar kommunens källor för att fördjupa bilden av frågeställningarna. Det är väl känt att på en rak förfrågan kan svaren påverkas av förväntningar på hur man ska svara. Det kan finnas en underförstådd norm för korrekthet i svaren, även om de är anonyma. När man fritt reflekterar i grupp pratar man om det som ”huvudet är fullt av”, ett annat slag av data.

Ett exempel kan vara digitaliseringen som behöver utvecklas i kommunerna. Många chefer är inte fullt ut klara över vad detta kommer att innebära för deras del. Frågan möts av intresse i kommunens workshopar som svar på en direkta frågor, medan när cheferna med varandra är detta inte ett område som står särskilt högt på agenda. På så sätt kan man tänka att en satsning på digitaliseringen är ett beslut som kommunledningen tagit för att möta nya krav, men effekten och funderingarna kring genomförandet har inte nått ned i organisationen ännu. Vore detta en fråga som man oroade sig för eller där man funderade över tänkbara applikationer som skulle utveckla den egna verksamheten, skulle den säkert komma upp när cheferna reflekterar över sitt uppdrag. Sådana glapp mellan vad som officiellt sägs och vad som upptar chefernas tankevärld kan vi finna många exempel på i vår undersökning. Det ligger nära till hands att det som cheferna mest brottas med i sin vardag tränger ut också andra angelägna behov.

Använda metoder för bearbetning

Kontura International och Linköpings kommun har enats om hur analyserna av de olika datakällorna ska gå till. Detta för att få en gemensam och överskådlig struktur för allt material som ingår i projektet. Processen går i flera steg.

Steg 1 Indelning i Leda-områden

Alla datakällor hanteras inom de fyra Leda-områden som speglar ansvaret som varje chef har, nämligen:

- att leda verksamheten,
- att leda förändringar,
- att leda sina medarbetare
- att leda sig själv

Vi har eftersträvat att allt insamlat material ska ge ett innehåll till dessa fyra Leda-områden redan vid insamlandet. Det är bara reflektionssamtalen samt fritextsvaren i Chefsprofilen®, som har kodats in under de fyra Leda-områdena efter insamlandet.

Steg 2 Temaanalys

Efter sorterande i Leda-områden har utsagorna i alla fritextsvar beskrivits till sitt innehåll. Ett innehållsord sätts på varje utsaga. Vissa utsagor spänner över flera olika innehåll. Då har utsagan i sin helhet kopierats så att varje innehållsord följs av hela uttalandet. För att visa att så skett har uttalandet märkts med a) b) och c) så att varje innehållsord kan följas. Därmed växer omfattningen av det ursprungliga materialet. Syftet var att komma åt detaljerna i utsagan och inte gå för tidigt in på letande efter mönster/ teman.

Denna beskrivning utgör basen för vårt val av 10 olika teman, som återkommer i allt material. Denna kodning har lagts som grund för att beskriva vad som upptar cheferna. Vad är det som de fokuserar på, har svårigheter med, saknar stöd kring, vill ha hjälp med?

De valda temaorden med definitioner ser ut så här:

1. *Kommunikation*

Handlar om olika sätt att kommunicera och förmedla information och att hantera situationer kommunikativt. Hur man reagerar på det som sägs. Feedback och återkoppling. Utformning av möten.Handledning och kollegialt coachande som är en del av läroprocessupbyggandet.

2. *Länkande och organisation*

Handlar om organisationens struktur (helheten) och hur dess olika delar samspelar. Både hur det (systematiken) är tänkt och hur det faktiskt fungerar. Det handlar också om roller, från rollen för en enhet till rollen för en befattning, dvs generell struktur för att tydliggöra organisationen. Hur mandaten ges i organisationen. Formen för kontraktet och åtagandet mellan chefen och dennes chef/organisationen. Ledningsgruppen som funktion. Stödfunktionernas roller. Lokalfrågor.

3. *Kulturen/relationer*

Handlar om kittet i samvaron i organisationen. Kulturen skapar de outtalade regler som man följer. Kulturens innehåll möjliggör och försvårar det dagliga arbetet. En stark organisationskultur som till sitt innehåll stämmer med organisationens uppdrag, underlättar och effektiviserar arbetet. Kulturen ger varumärket ett innehåll, för omvärlden att läsa av. Relationer och behov av tillit ligger här.

4. *Ledarskapet*

Handlar om hur chefen arbetar i sin ledarroll med människorna omkring sig. Sättet man använder för att få andra att göra arbetet, delegering. Hur man skapar energi i verksamheten Hur man får medarbetarna att äga de mål som satts. Hur chefen utvecklar sina medarbetare och teamet mot given uppgift. Modet att leda, fatta och

genomföra beslut. Fördelning av arbete och arbetsbelastning. Ledningsgruppens utveckling och fungerande.

5. *Verksamheten*

Handlar om uppdraget, hur det planeras och utförs, produktionen i verksamhet, processtrukturen, flöden, system och att rensa bland de system men har. Hur man skapar en vision och sätter mål för verksamheten. Hur det planeras, bemannas, fungerar och vilka resultat som uppnås och att dessa följs upp. Hur man förhåller sig till kunder/brukare. Hur stödfunktionerna arbetar. Resurstilldelning.

Verksamhetsutveckling. Hur cheferna som kollektiv länkar med varandra för att underlätta produktionen och övrig verksamhet. Här ligger också hanteringen av chefsrollen. Att kontraktet för vad chefen ska leverera finns och följs upp.

Effektmätning. Prioriteringar.

6. *Den egna Jag-bilden*

Handlar om reflektioner kring den egna personen och hur andra förhåller sig till densamma. Det handlar också om egna utvecklingsbehov och förmåga att ta ansvar för egna behov. Hur skapa engagemang. Modet och förmågan att axla ledarskapet och chefsrollen. Eget ansvarstagande. Egen förmåga att förändra, ställa krav, rationalisera, när man inte får det att gå ihop, när tiden inte räcker till.

7. *Förändringar och andra processer*

Allt som har med förändringar att göra, som reaktioner på förändringsprocesser, struktur i förändringsarbetet. Det handlar också om processers olika arbetssteg samt de kulturella förändringar som måste till för att komma i mål. Förankringsprocesser, informationsprocesser, etc. Framtagande av steg i/strukturer för kommunövergripande och/eller större gemensamma processer. Skapa förutsättningar för och skapa lärprocesser.

8. *Omvärlden/brukare och kunder*

Det är medborgarna, brukarna och företagarna som man är till för. Allt som visar på omvärldens inflytande i verksamheten kodas här. Det kan handla om externa katastrofer, ny lagstiftning, EU-direktiv. Översätta behov och impulser till produktionen i verksamheten. Samverkan med externa aktörer som t ex universitet.

9. *HR/Personal - generellt*

Generella kompetensbehov, möjlighet att rekrytera, sätt att hantera anställning och dess avslut. Stöd från HR. Att attrahera, behålla, utveckla och avsluta anställningar. Önskemål och krav som framförs till HR funktionen.

10. *Politiken*

Allt som har med samverkan med politikerna att göra. Den demokratiska processen. Nämndpolitiker fattar beslut om utformning av de avtal som Leanlink konkurrerar på. Sådana kommentarer kodas här. Beställar-/utförarmodellen.

Steg 3 Vilka mönster finns inom varje Leda-område och dess teman?

Därefter beskriver vi mönstret inom varje Leda-område tema för tema. Vi ser då att vissa teman kommer igen inom flera Leda-områden. Dessa teman lyfter cheferna fram som extra viktiga förutsättningar för sitt arbete.

Vi ser också att Temaanalysen och analysen av Chefsprofilen® ger liknande resultat vad gäller synen på chefsrollen och de förutsättningar som finns och som saknas. Dock är materialet uttryckt på olika sätt.

Steg 4 Områden som borde finnas i högre grad men som saknas i stora delar

Exempel på områden som saknas är det externa perspektivet samt den demokratiska processen som man i samspel med politikerna arbetar med, företagens och kunders/brukares behov samt trender och krafter i omvärlden som påverkar verksamheten.

Hur har de olika datakällorna bearbetats?

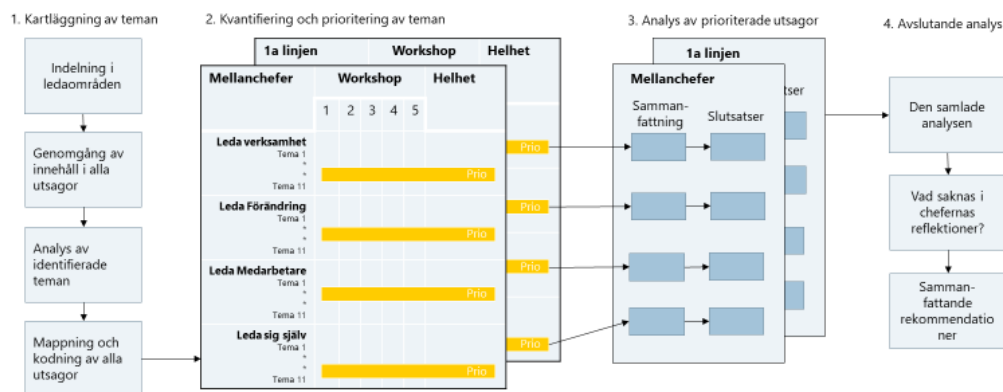
Enkäten, som består av 46 frågor som delats in i de fyra ledaområdena i konstruktionen av enkäten. Den genomgått en statistisk bearbetning som nämnts. Fritextsvaren är delats in i leda-områden och en temaanalys av svarens innehåll har genomförts.

Workshopmaterialet består av dels skrivna lappar från open space-övningen, dels den nedskrivna diskussionen efteråt. Texten på lapparna har kodats i dels Leda-områdena, dels i de 10 temata. Vid oklarheter i själva analysarbetet har man gått tillbaka till den skriftliga dokumentationen av diskussionernas innehåll, för att underlätta tolkningen av innehållet när så behövts. Källan ger dels en kvantitativ bild, dels en kvalitativ sådan. Diskussionen efteråt har ej kodats och ingår därför ej i den kvalitativa undersökningen.

Reflektionssamtalen har först kodats per Leda-område sedan i de 11 teman som fastställts för temaanalysen. Detta ger i första hand en kvalitativ bild men också kvantitativ bild (frekvens av utsagor av olika innehåll). Kodningen ger en klar bild av vad cheferna talat om i samtalen.

Materialets bearbetning är möjlig att följa steg för steg tillbaka till de ursprungliga utsagorna. Arbetsättet framgår av nedanstående bild:

Skiss av kartläggning och analys av reflekterande samtal – I huvudet på cheferna



Då de reflekterande samtalen speglar hur cheferna tänker, (vad som rör sig i deras huvuden runt chefsrollen) och till sin natur skiljer sig från kommunens datakällor (se resonemanget om isberget i huvudrapporten) har vi valt att bearbeta denna källa i alla steg innan vi gått in i en gemensam analys med övriga källor.

Validering av samstämmigheten mellan källorna och av enkäten

Ett av syftena med att använda de reflekterande samtalen som källa var, att kunna validera kommunens egna källor, ett annat, att se om reflektionssamtalen till sitt innehåll skiljer sig från de källor som enbart speglar chefer inom kommunen. Tillsammans med svaren från Chefsprofilen® ville man ”korsvalidera” det material som samlas in av kommunens HR-avdelning, (enkät och workshopar). (För närmare beskrivning se bilaga 4 Validering).