



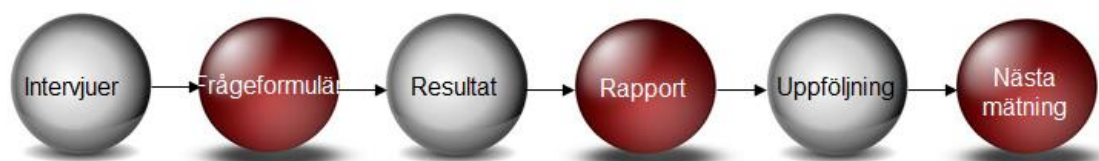
CFI-Chefsfunktionsindex[®]



- Undrar du hur cheferna fungerar? Genom att mäta det kommer ni att veta.
- Vill ni vässa styrningen av verksamheten? Det är cheferna som gör jobbet.
- Behöver ni förstärka den gemensamma chefskulturen? Kulturen är ”limmet”.
- Ser du att ni har problem i organisationen, men vet inte vad det beror på?

CFI är ett sätt att ta reda på svaren. Du får en kartläggning av hur chefsgruppen fungerar. Cheferna utgör ”skelettet” i organisationen och den samlade kraften. Det är genom chefernas gemensamma arbete som organisationen styrs. Kartläggningen följs av en kvalificerad analys gjord av kunniga managementkonsulter i samarbete med erfarna beteendevetare. Analysen mynnar ut i förslag på åtgärder för att få cheferna, länkandet mellan dem och ledningsgrupperna att fungera optimalt. Rätt fungerande chefer, länkande och ledningsgrupper är förutsättningen för att dra nytta av organisationens samlade styrka. Det gör verksamheten styrbar - alla verktyg, strukturer och uppföljningar till trots.

På kommande sidor kan du läsa mer om CFI, dess innehåll och uppbyggnad.





Innehåll och uppbyggnad

CFI - Chefsfunktionsindex® är ett sätt att ta reda på hur organisationens chefer fungerar och levererar. Alla chefer har två uppdrag – att leda sin del av verksamheten och att arbeta i sin chefs ledningsgrupp. Organisationen fungerar bäst om cheferna har förmåga att länka och kommunicera väl mellan de olika enheter som utgör organisationen. I vårt konsultativa arbete förenar Konturas konsulter hårda och mjuka värden med beteendevetenskap som bas. Det ligger till grund för CFI - Chefsfunktionsindex®. Vårt fokus är att få organisationen att röra sig mot uppställda mål.

CFI innehåller fyra delar

En mätning av hur cheferna

- leder verksamhet
- leder medarbetare
- leder förändringar
- leder sig själva
- möter nya, komplexa och osäkra situationer som de inte stått i tidigare
- hanterar länkandet och kommunikationen med övriga chefer
- arbetar i ledningsgrupperna.

CFI mynnar i en rapport gjord av erfarna management- och organisationsutvecklare. Den beskriver hur cheferna arbetar med styrning, planering, uppföljning och utvärdering. En duktig chef bidrar till en väl fungerande struktur och en sund och tydlig företags- eller organisationskultur. CFI synliggör förutsättningarna.

CFI är uppbyggt av olika verktyg som är utvärderade med vetenskapliga metoder. CFI är utvecklat för svensk arbetslivskultur.

Instrumentet kan anpassas till era specifika behov, genom att ni lägger till en del som handlar om chefernas leverans av resultat i verksamheten.

Hur ser instrumentet ut?

Del A - Chefsprofilen® - en 360 graders bedömning med chefen i fokus

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 liksom i våra öppna Chefsprogram. Profilen mäter förhållningsätt som i



forskning och i vår konsultation visat sig ha betydelse för ett framgångsrikt chefs- och ledarskap. Mätinstrumentet, som har kontrollerats under ledning av en mycket erfaren statistiker och fil lic i psykologi, fokuserar på fem viktiga områden i chef- och ledarskapet;

- Leda verksamhet - struktur, målinriktning, fokus på styrning och handling
- Leda människor - bygga lagkänsla, relationer, delaktighet och utvecklingsstöd
- Leda förändringar - se möjligheter, våga pröva nytt, stötta idéer och se helheter
- Leda sig själv - insikt om sig själv, känna utmaningar och ta in signaler
- Leda med ”self-efficacy” – hantera det komplexa, osäkra och helt nya situationer i arbetet.

Del B - Chefernas länkande i organisationen

Organisationens styrbarhet avgörs av hur länkandet mellan samtliga nivåer i organisationen fungerar både i sidled och inom hierarkin. Cheferna är skelettet i organisationen. Dialogen är blodomloppet. Genom dialogen skapar cheferna samspelet, som är en viktig förutsättning för länkandet. Det är vanligt att de olika chefsnivåerna inte länkar samman. Detta får konsekvenser för styrbarheten och styrkan i företagskulturen. Bägge är viktiga förutsättningar för att man ska kunna följa den vision, det uppdrag och de strategiska mål som satts för verksamheten.

Del C - Ledningsgrupperna

Konturas kartläggning sätter fokus på ledningsgruppens uppdrag, arbetssätt och inbördes relationer. Vi ser hur långt gruppens arbete utvecklats, dvs i vilken mognadsfas man befinner sig. Varje ledningsgrupp byggs runt en chefs uppdrag. Ledningsgruppen arbetar med att skapa en gemensam helhetsbild av uppdraget och av hur avdelningen behöver arbeta för att nå satta mål. Man bryter ned ledningens mål till d vad de innebär för den egna verksamheten. Det strategiska arbetet översätts och bryts ned till konkreta riktlinjer för den operativa verksamheten. Tillsammans tar man fram underlag för större beslut.

Del D - Leverans av förväntat resultat

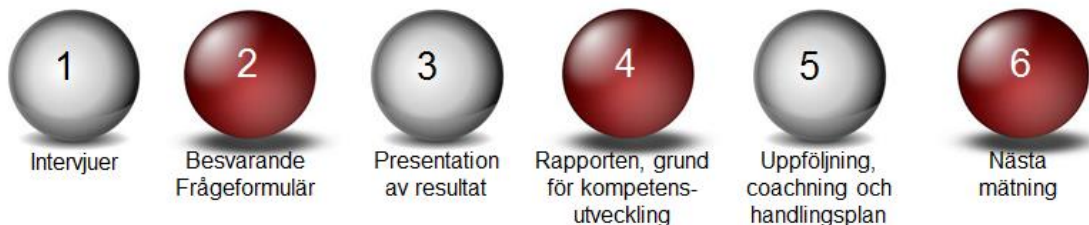
Detta avsnitt utformas tillsammans med kunden. Det ska mäta hur cheferna levererar i förhållande till sitt uppdrag. I början av dessa mätningar kan det utformas efter den tydlighet med vilken man följer upp chefernas leverans av överenskommet uppdrag. Den signal som denna uppföljning har är kulturpåverkande. Det kan därför vara viktigt att förankra utformningen i ledningen.

Genomförande av en CFI-process

Omfattning och förankring

CFI kan användas i hela eller delar av organisationen. Cheferna informeras om syftet, arbetsgången och hur resultaten av de olika delarna i CFI kommer att hanteras. Det är viktigt att understryka att CFI är starten på en utvecklingsprocess som cheferna ansvarar för. Resultatet diskuteras med närmaste chef och en utvecklingsplan tas fram för kompetensutveckling för fokuspersonen. Tillsammans beslutar varje chef med sin närmaste chef hur man bör gå tillväga för att uppnå avsedda effekter. Konsulter hjälper till med att sätta denna coachande process. Det samlade resultatet för alla chefer ger en överblick av hur cheferna arbetar och relaterar med varandra. Vi förordar att det bara är chefer som besvarar materialet. Det innebär att första linjens chefer bara besvarar Chefsprofilen® men inte själva mäts. Fokus ligger på hur chefsorganisationen arbetar med att rikta in, styra och underlätta arbetet i den operativa verksamheten.

Innan en CFI undersökning sätts i gång bör information ges till cheferna om mål och syfte. CFI är ett hjälpmedel för att få chefernas samlade insats att leda till avsedd styrning och utveckling av verksamheten. CFI leder till en förstärkning av chefskulturen.



Steg 1 Inledande intervjuer

CFI inleds med intervjuer med fokus på sätta strategiska mål och vad som inom och utom organisationen påverkar verksamheten just nu. Denna information behövs för den kommande analysen av det resultat som mätningarna ger. Styrelseordförande/nämndordförande, GD/KD/VD samt deras närmaste chefer intervjuas. Intervjuerna utgör dessutom ett första steg i förankringsprocessen. I ett andra steg ges information till alla chefer om mål och syfte. Viktigt är att chefernas ges utrymme att ställa frågor.



Steg 2 Besvarande av frågeformulärens olika delar

Frågeinstrumentet besvaras elektroniskt.

Chefsprofilen®

Detta 360 graders instrument sätter varje chef i fokus. Chefsprofilen® besvaras av chefens egen chef, medarbetare och kollegor. Chefen själv svarar också på profilen.

Länkandet i organisationen

Vi visar hur länkandet fungerar och hur kvaliteten ser ut. Vi fångar mönster och återför informationen i form av en bild som synliggör kontaktnätet mellan olika avdelningar och enheter i organisationen. Vi beskriver kvaliteten genom att beskriva vad länkandet leder till för verksamheten. Relationerna är en första förutsättning för länkandet mellan cheferna. Utan länkande är inte organisationen styrbar.

Ledningsgruppens arbete

CFI innehåller en del som beskriver hur ledningsgruppsarbetet bedrivs. Alla chefer har två uppdrag, ett med sin egen arbetsgrupp och ett som medlem i sin chefs ledningsgrupp. Vi visar hur man uppfattat gruppens uppdrag, dess arbetssätt och kvaliteten på de relationer som finns mellan medlemmarna i ledningsgruppen. Vi kartlägger hur man arbetar med målnedbrytning och översättning av verksamhetens strategier till den egna verksamheten. Detta kommer att ge en bild av hur långt ledningsgrupperna har kommit som verktyg för styrningen av verksamheten.

Leverans av resultat

Chef och överordnad chef utvärderar leveransen. Det kan t ex handla om hur väl man lyckas uppfylla de strategiska målen, genomförande av förändringsprocesser, kundnöjdhet, leveransförmåga eller ekonomi. Analysen görs med utgångspunkt av utfallet av CFI®.

Steg 3 Presentation av resultatet

Kunden får en överskådlig sammanställning av resultatet i organisationen. Resultatet visar hur cheferna fungerar i sitt arbete och i sina olika roller. Beställaren kan välja vilka delar som skall belysas extra på olika nivåer. Det kan gälla t.ex. hela förvaltningar, avdelningar, verksamhetsområden, enheter eller andra organisationsdelar. Det kan också gälla olika chefsgrupper, såsom avdelningschefer eller enhetschefer. På så sätt kan man få indikationer på chefskompetensen inom valda områden.



Steg 4 Rapporten som grund för kompetensutvecklingen

I rapporten synliggörs hur olika avdelningar fungerar, chefernas förutsättningar för samverkan, hur de klarar att axla ansvaret för bägge sina uppdrag uppåt och nedåt i organisationen. Rapporten visar även hur chefskollektivet fungerar i sitt arbete med att nå uppsatta gemensamma mål. Detta underlag används för att ta fram handlingsplaner för coachningen av cheferna.

Steg 5 Uppföljningsarbetet efter mätningen inom organisationen

Att ta fram hur något fungerar, förutsätter att man också är villig att utveckla det man nu ser. Resultatet som undersökningen ger behöver bearbetas, utvecklas eller modifieras, för att man tillsammans ska uppnå önskad effektivitet i verksamheten. Detta arbete görs av cheferna själva och handleds första gången av våra konsulter. Med rätt insatser finns det en stor utvecklingspotential att hämta hem i många organisationer.

- *Utvecklingssamtal mellan den undersökte chefen och dennes överordnade chef genomförs*
Den överordnade chefen går noga igenom resultatet i Chefsprofilen® och förbereder frågor som känns viktiga att samtala om. För att tolka profilen och få en vägledning i det fortsatta arbetet får båda parter i förväg en kortfattad manual som stöd för arbetet. I samtalet diskuterar man resultaten, ger feedback och har en dialog kring konkreta frågeställningar i chefskapet. Samtalet summeras och ett kontrakt som underlag för fortsatt utveckling tas fram.
- *Ledningsgrupperna diskuterar*
Ledningsgrupperna diskuterar sitt resultat och identifierar bakomliggande orsaker. Resultatet blir ett förtydligande av uppdraget och hur man vill nå leverans. I sitt länkande med övriga kollegor och anställda kommer samtliga medlemmar att bli tydligare och mer samspelade. Det gäller även för kommunikationen uppåt och utåt.
- *Organisationens ledning*
Ledningen för verksamheten diskuterar prioriteringen av insatser som följer på mätningens resultatet och konsulternas bedömning.

Återkommande mätningar

För att uppnå en styrande effekt av instrumentet är det viktigt att det upprepas vart annat år. Det kommer då att ge cheferna en signal om vad som ledningen uppfattar som viktigt i utformningen av rollen, ansvaret och uppdraget på olika nivåer. Vi anser att processen



bör upprepas var annat år, för att ge en jämförande bild av hur chefernas samlade arbete med styrningen av organisationen utvecklas.

När undersökningen upprepas kan man avläsa förändringar i förhållande till förra mätningen. Genom att sätta dessa i förhållande till vad som hänt inom organisationen och i omvärlden kan man bättre bedöma effekten av chefernas arbete.

Kontura



Kontura



Box 14094, 167 14 Bromma
Tfn: 08-56 46 09 90, Fax 08-56 46 09 91
www.kontura.se