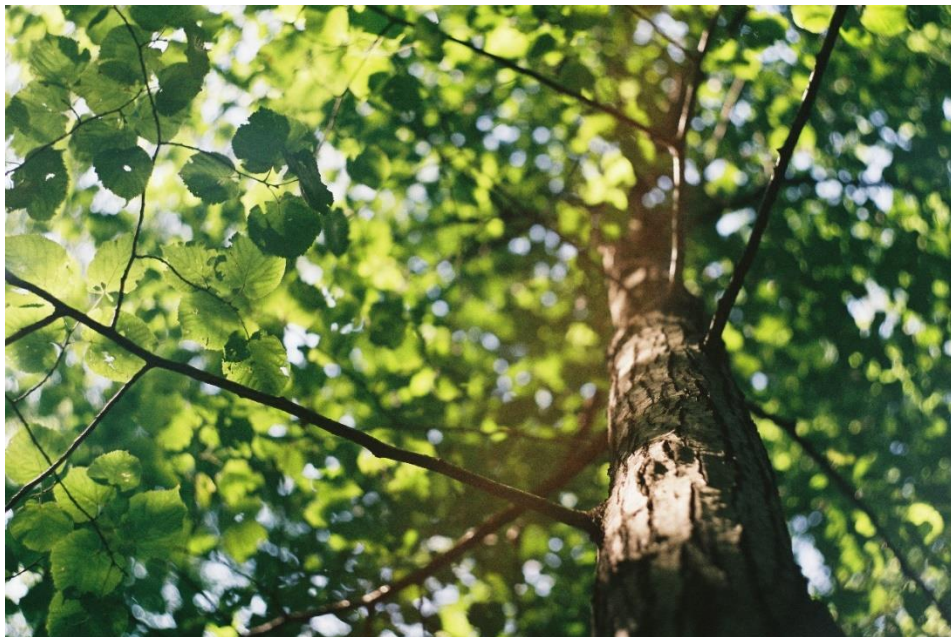


Utvärdering av ledarutvecklingsprogram för chefer inom socialtjänst och biståndshandläggning

Personalstrategiska avdelningen,
Stockholms stad



2018-12-12

Karin Lönn och Rebecka Lönnroth



Innehållsförteckning

1.	Inledning.....	3
1.1.	BAKGRUND TILL PROGRAMMET	3
1.2.	SYFTE OCH MÅL MED UTVÄRDERINGEN	3
1.3.	METOD OCH AVGRÄNSNINGAR	4
1.4.	GENOMFÖRANDE OCH DISPOSITION.....	5
2.	Ledarskapsutveckling som del i förändringsarbete	7
3.	Programmets utformning.....	8
3.1.	ÖVERGRIPANDE MÅL OCH SYFTE.....	8
3.2.	PROGRAMMETS OMFATTNING.....	8
3.3.	PROGRAMMETS INNEHÅLL.....	9
4.	Resultatredovisning	12
4.1.	STEG 1 – DELTAGARNAS UPPLEVELSE	12
4.2.	STEG 2 - LÄRANDE	14
4.3.	STEG 3 – BETEENDE	18
4.4.	RESULTAT OCH NYTTA FÖR ORGANISATIONEN SOM HELHET	20
5.	Governos analys, slutsatser och rekommendationer framåt	23
5.1.	HAR SYFTE OCH MÅL FÖR PROGRAMMET NÅTT?	23
5.2.	FÖRDJUPNING AV VAD PROGRAMMET LETT TILL	23
5.3.	SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER FRAMÅT	25
6.	Bilagor.....	27



1. Inledning

1.1. Bakgrund till programmet

Personalstrategiska avdelningen (PAS) på stadsledningskontoret i Stockholms stad har i uppdrag att bland annat utarbeta strategier och genomföra utvecklingsinsatser för att säkra chefsförsörjningen i staden. Detta görs bland annat genom utvecklingsprogram för chefer inom olika verksamheter.

Sedan ett antal år har problem med personalomsättningen bland socialsekreterare och biståndshandläggare i Stockholms stad, liksom i ett stort antal kommuner i landet, uppmärksammats. I Stockholms stads budget för 2015 fick därför kommunstyrelsen i uppdrag att ta fram en stadsövergripande flerårig handlingsplan för att förbättra arbetssituationen för socialsekreterare och biståndshandläggare i stadens verksamheter. Handlingsplanen skulle fungera som en samordnad strategi för att den omfattande personalomsättningen inom socialtjänsten skulle stoppas, administrationen minska och antalet ärenden per handläggare sänkas.

Handlingsplanen arbetades sedan fram under 2015 och det formulerades 13 åtgärder att arbeta vidare med för att förbättra arbetssituationen för målgruppen. Ett särskilt ledarprogram föreslogs som en viktig åtgärd i syfte att bland annat ge ökad kunskap och förståelse om det personliga ledarskapet, grupprocesser och kommunikation. Personalstrategiska avdelningen genomförde med anledning av detta en behovsanalys, varpå ett program togs fram med särskilt fokus på chefer inom socialtjänsten.

Hösten 2016 genomfördes det första ledarutvecklingsprogrammet, vilket sedan löpt på terminsvis till och med hösten 2018. Personalstrategiska avdelningen har nu identifierat ett behov av att göra en samlad utvärdering av de ledarprogram som genomförts.

Konsultföretaget Governo har anlåtats för att genomföra utvärderingen, som ska ge svar på om syfte och uppsatta mål för programmet har nåtts, samt vad programmet i övrigt lett till.

I denna rapport presenteras resultatet från utvärderingen, vars medskick ska fungera som underlag inför beslut om kommande ledarutvecklingsprogram.

1.2. Syfte och mål med utvärderingen

Syftet med utvärderingen är att;

- ✦ Utifrån olika perspektiv kartlägga, synliggöra och utvärdera vad ledarprogrammet lett till.
- ✦ Ge staden kunskaper och lärdomar som kan bidra till att utveckla stadens arbete med kommande ledarprogram för chefer inom socialtjänsten.

Målen är vidare att;



- ✦ Ge en fördjupad och samlad bild av genomförandet av hur programmet fungerat (inkl. design, arbetssätt, innehåll, former, syfte och mål)
- ✦ Ge en bild av hur deltagarna och deras medarbetare upplevt programmet och vad de har lett till.
- ✦ Undersöka om syfte samt uppsatta mål för programmet har nåtts.
- ✦ Ge förslag på förbättringsområden framåt.

1.3. Metod och avgränsningar

I utvärderingen har vi använt en analysram framtagen av forskaren Douglas Kirkpatrick. Modellen har sedan 50-talet blivit en internationell vedertagen metod för att utvärdera effekterna av kompetenshöjande insatser.

Metoden utgår ifrån fyra steg, där fyra aspekter utvärderas för att få en helhetssyn kring vad ett program eller en utbildningsinsats lett till, både för individen och för verksamheten i stort. De fyra stegen som ingår i metoden och som vi även använt som ramverk för intervjuer och analys är:

- ✦ **Nivå 1 – Upplevelse:** På nivå 1 utvärderas hur deltagarna uppfattade programmets upplägg, innehåll, metod, design mm. Det är med andra ord fokus på själva innehållet i programmet och deltagarnas reaktioner på detta. Detta mäts ofta med hjälp av enkäter och intervjuer.
- ✦ **Nivå 2 – Lärande:** I nästa steg i modellen utvärderas vad deltagarna sedan har lärt sig, om lärandet ökat som ett resultat av träningen. Detta kan mätas genom kunskapstest, intervjuer eller observationer.
- ✦ **Nivå 3 – Beteende:** På den här nivån utvärderas om det skett någon förändring i beteende hos deltagarna, om de utifrån sina lärdomar agerar på ett nytt eller annorlunda sätt, som ett resultat av programmet/träningen. Detta mäts ofta genom intervjuer med både deltagare och medarbetare för att få en uppfattning om beteendeförändringar.
- ✦ **Nivå 4 – Resultat:** Avslutningsvis utvärderas vad programmet lett till för resultat på organisationsnivå, det vill säga hur verksamheten påverkats eller gett någon annan organisatorisk nytta som ett resultat av programmet. Detta mäts ofta genom att undersöka relevanta nyckeltal på verksamhetsnivå, som även studeras över tid. Resultat utgår även ifrån de ställda målen för programmet.

Datainsamling

I vår datainsamling har vi i huvudsak utgått ifrån dels de utvärderingar som PAS lät göra i direkt anslutning till att deltagarna genomfört ledarutvecklingsprogrammet, dels de individuella skattningar som deltagarna och deras medarbetare gjort före samt sex månader efter avslutat program. För vår analys har vi med andra ord inte genomfört någon egen enkät, utan istället sammanställt och bearbetat stadens rådata för att få en samlad bild av de ledarutvecklingsprogram som genomförts.

Metodvalet har stämmts av med PAS och motiveras dels utifrån att data på individnivå redan samlats in varför ytterligare en enkät blir överflödigt, dels utifrån att det varit svårt



att spåra medarbetare på grund av stor rörlighet. Detta medför att det blir svårt att få en bild av programmens faktiska effekt då utvärderingarna genomfördes i direkt anslutning till programmet.

För att komplettera bilden med kvalitativt data genomförde vi dock tre fokusgrupper, en för varje chefsgrupp. Dessa intervjuer har använts för att komplettera och förstärka de bilder som framkommit i övrigt material.

1.4. Genomförande och disposition

Utvärderingen har genomförts under juni till och med december 2018 och har genomförts i fyra faser: projektstart, datainsamling, lärdomar, analys och rapport samt projektavslut. Nedan ges en beskrivning av innehåll och metod i respektive fas.



Projektstart: Fasen inleddes med två startmöten där ramarna för utvärderingen sattes. Syfte och mål togs fram och centrala frågeställningar ringades in. I fasen identifierades vilka dokument som kunde utgöra underlag för analyser. Vägval för metod och datainsamling gjordes, med beslut om att använda de utvärderingar staden redan gjort av programmet tillsammans med kompletterande fokusgrupper med ett urval av deltagare från genomförda ledarutvecklingsprogram 2016-2018.

Intervjuer genomfördes med ansvariga för programmet samt med personaldirektören i Stockholms stad, för att få en fördjupad förståelse för programmets utformning, syftes- och målformulering. En intervju genomfördes även med ansvarig för handlingsplanen för att få en fördjupad förståelse för kopplingen däremellan.

Datainsamling: I nästa fas skedde den huvudsakliga datainsamlingen. Detta genom sammanställning av de utvärderingar som redan gjorts av Stockholm stad efter avslutat program. En sammanställning och bearbetning har även gjorts av de individuella självskattningar som deltagarna och deras medarbetare fick göra före och efter programmet.

Tre fokusgrupper genomfördes även med ett urval av deltagare, uppdelat per chefsroll (avdelningschefer, enhetschefer och biträdande enhetschefer).

Lärdomar, analys och rapport: I denna fas sammanställdes resultateten och en workshop genomfördes tillsammans med nyckelpersoner på personalstrategiska avdelningen och socialförvaltningen, för att dels verifiera resultaten, dels för att diskutera lärdomar framåt.

Projektavslut: I den avslutande fasen sammanställdes samtliga resultat i form av denna slutrapport, som svarar på utvärderingens syfte och mål. Resultatet presenterades



sedan vid ett möte tillsammans med nyckelpersoner på personalstrategiska avdelningen och socialförvaltningen.

Rapportens disposition

Nedan följer en beskrivning över rapportens disposition.

I kapitel 2 följer några perspektiv över hur aktuell forskning ser till ledarskap och ledarutveckling i förhållande till förändringsledning och upplevd arbetssituation. Detta för att skapa en teoretisk ram kring utvärderingen.

I kapitel 3 följer sedan en beskrivning över hur ledarutvecklingsprogrammet för chefer inom socialtjänsten var designat, upplägget före, under och efter programmet samt dess omfattning. Avsnittet bygger på de dokumentstudier som gjorts inom ramen för utvärderingen.

I kapitel 4 ges en redovisning av resultaten från Governos sammanställningar av dels de utvärderingar som PAS låtit göra mellan 2016-2018, efter varje avslutat program, dels från de individuella skattningar som deltagarna och deras medarbetare gjort. Detta utifrån den analysmodell som legat till grund för bearbetning och analys. I kapitlet ges även en redogörelse av resultaten från de fokusgrupper som genomförts av Governo.

I kapitel 5 presenteras Governos analys och slutsatser och ett antal rekommendationer framåt.

I kapitel 6 återfinns ett antal bilagor.



2. Ledarskapsutveckling som del i förändringsarbete

Så väl ledare och ledarskap har enligt forskning på området stor betydelse för medarbetares motivation, engagemang och prestation. Ledarskap kan exempelvis påverka medarbetares hälsa, välbefinnande, arbetstillfredsställelse samt sjukfrånvaro – både positivt och negativt. Det har även visat till att ledarskapet i en organisation är a o och för att lyckas med ett utvecklingsarbete.¹

Studier som gjorts inom området visar olika aspekter på hur ledarskapet i en organisation kan påverka både medarbetare och miljö, t.ex. genom olika ledarstilar såsom att vara stödjande, coachande, tillgänglig och förmåga att ta tag i och lösa konflikter, delegera och fördela arbete. Även om ledarskapet har en stor betydelse så varierar betydelsen av ledarskap i olika sammanhang då individuella och organisatoriska resurser, krav och förhållanden också spelar en roll.²

Ledarskap bygger på förtroende och relationer och är en viktig del av chefsrollen. Ledarskap kan påverka medarbetares hälsa genom ledarstrategier eller det sätt man hanterar relationer med medarbetare. Ofta betonas relationsinriktning, ärlighet, delaktighetsfokus, verksamhetsnärhet och motiverande som viktiga basingredienser.³

Då studier pekar på att ledarskap har stor betydelse för anställdas välmående rekommenderas därför ledarskapsutveckling vara huvudfokus för framtida interventioner inom arbetsmiljö- och hälsoarbete enligt vissa forskare.⁴

Det har gjorts flertalet så kallade metaanalyser där forskare undersökt utvärderingar av ledarutvecklingsprogram. Den mest omfattande och aktuella publicerade forskningen är en metaanalys från 2017 baserad på 335 utvärderingar som visar att ledarutvecklingsprogram faktiskt ger effekt. Design, utformning och genomförande är det som bland annat sägs påverka upplevelsen och resultatet av ett ledarskapsprogram. Bland annat nämns vikten av en behovsanalys som underlag till programmets utformning, varierande inlärningsmetoder samt möjlighet till feedback.⁵

Sammanfattningsvis står det klart att ledarskap har stor betydelse för medarbetares arbetssituation, vilket gör att ledarutveckling är ett betydelsefullt medel för att möta förändringar i en organisation. Därtill är motivationen hos deltagaren, ett upplägg som strävar mot ett tydligt syfte och mål samt ett antal påverkansfaktorer som kan främja lärande är avgörande för om ett ledarprogram ska kunna ge resultat eller inte.

¹ Lotta Delleve och Andrea Eriksson. Hållbart ledarskap: i vardag och förändring, Högskolan i Borås, Borås, 2016.

² Ibid

³ Ibid

⁴ Ibid

⁵ Christina N. Lacerenza, Denise L. Reyes, Shannon L. Marlow, Dana L. Joseph, Eduardo Salas - Leadership Training Design, Delivery, and Implementation: A Meta-Analysis. 2017.



3. Programmets utformning

Utveckling av ledare inom socialtjänsten är för Stockholm stad ett prioriterat område, vilket tidigare nämnts. Chefer har en viktig roll i arbetet med att säkerställa en god arbetsmiljö och att därigenom rusta verksamheterna att möta de utmaningar som staden står inför. Tillsammans med socialförvaltningen och äldreförvaltningen har därför PAS tagit fram ett stadsövergripande ledarutvecklingsprogram för chefer i socialtjänsten.

3.1. Övergripande mål och syfte

Övergripande mål med programmet är att deltagarna ska få ökad kunskap om ledarskap som bidrar till en god arbetsmiljö och verksamhetsutveckling med brukaren i fokus. Målet är också att bygga interna nätverk för ett ökat erfarenhetsutbyte, lärande och stöd kopplat till chefsuppdraget. Programmet fokuserar på att ge ökad kunskap, förståelse och insikt om det personliga ledarskapet, grupprocesser och kommunikation.

Den exakta lydelsen av syfte och övergripande mål med programmet återfinns nedan. Det är också dessa punkter som ligger till grund för Governos utvärdering i kapitel 4.

Övergripande mål

- ✦ Ge ökad kunskap om ledarskap som bidrar till en god arbetsmiljö och verksamhetsutveckling med brukaren i fokus
- ✦ Bygga interna nätverk för ett ökat erfarenhetsutbyte och lärande kopplat till chefsuppdraget

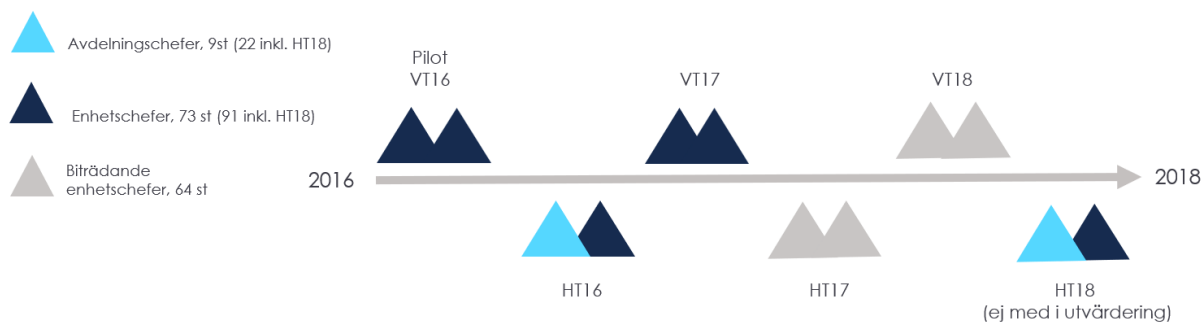
Syfte

Programmet ska stärka och utveckla ledarskapet genom att öka deltagarnas:

- ✦ insikter om sig själva, sina styrkor, utvecklingsområden och drivkrafter
- ✦ kunskap om och träning i kommunikation, dialog och beteendeförändring
- ✦ kunskap om och förståelse för grupprocesser och gruppers utveckling
- ✦ förmåga att leda individer och grupper på ett effektivt sätt

3.2. Programmets omfattning

Programmet omfattar åtta dagar och löper terminsvis med start två gånger per år, allt sedan hösten 2016 då en första pilotomgång genomfördes. Totalt har nu 10 tillfällen genomförts och ca 150 chefer har genomgått programmet (t o m VT 2018). Varje omgång är riktad till en viss chefskategori (avdelnings-, enhets- och biträdande enhetschef) och det innebär att samtliga deltagare vid ett visst tillfälle har samma roll. Detta för att öka igenkänningen i frågeställningarna och dialogerna. Under hösten 2018 genomförs två utbildningstillfällen med totalt 31 deltagare, men dessa tillfällen utvärderas ej i detta arbete.



Figur 1. Antal deltagare per chefsgrupp och tidpunkt.

Programmet genomförs i samverkan med upphandlad konsult, aktuella forskare samt stadens egna tjänstemän. Metodiken i programmet baseras på deltagarnas egna utmaningar och där grupphandledning ger ytterligare en möjlighet att reflektera kring dilemman i chefernas vardag.

3.3. Programmets innehåll

Utformningen av ledarutvecklingsprogrammet föregicks av en förstudie/nulägesanalys för att utforska och fördjupa förståelsen för verksamhetens behov så att insatserna skulle kunna skapa mesta möjliga relevans och värde för deltagarna. Sammanfattningsvis identifierades då följande utvecklingsområden för chefer:

- ✦ Förflyttning från chefskap till ledarskap
- ✦ Utveckla medarbetarskapet – mer dialog, mer delaktighet
- ✦ Samverkan mellan olika enheter/verksamheter
- ✦ Utveckla kommunikationen
- ✦ Leda unga medarbetare
- ✦ Skapa förståelse för helhet och sammanhang

Utifrån den inledande behovsanalysen utvecklades 6 teman som formade ramverket för innehållet i programmet. Nedan beskrivning utgår från PAS:s egna informationsmaterial.



✦ Situationsanpassat ledarskap

Träning i förmågan att situationsanpassa sitt ledarskap. Visa på olika sammanhang som man dagligen rör sig mellan i sin chefsroll. En viktig ledaregenskap är också att kunna identifiera och sätta mål för respektive sammanhang.

✦ Personlighet och arbetsprestation

Skapa en ökad självkänedom och ökad medvetenhet om personlighetens betydelse i det dagliga arbetet ur ett verksamhetsperspektiv. Målet är att kunna utgå från egna beteenden och kompetenser för att identifiera möjligheter och hinder i den egna personligheten.

✦ Ledarskap i en komplex och föränderlig värld

Fokus ligger på hur ledare kan hantera en komplex och ständigt föränderlig organisation och omvärld. Ge en ökad medvetenhet om motivation och personliga värderingar.

✦ Gruppdynamik, grupprocesser

En djupare förståelse för grupprocesser och gruppers faser. Hur det är att vara en del av en grupp, vilka förutsättningar som finns för att leda andra samt vilka faktorer som är viktigast för att skapa en effektiv och välfungerande arbetsgrupp. Ge en ökad inblick i hur olika grupper, i olika utvecklingsfaser, behöver olika ledarskap.

✦ Kommunikation och feedback

Ge en ökad medvetenhet, färdigheter och förståelse för kommunikationens betydelse. Stor vikt läggs på att praktiskt träna på situationer som kan uppstå i det vardagliga arbetet.

✦ Dialog och beteendeförändring

Denna modul syftar till att ge konkreta metoder och verktyg för att hantera dialogen med medarbetare. Allt från korta avstämningar i det vardagliga arbetet till mer svåra och utmanande samtal. Den fokuserar på dialogen kring feedback och beteendeförändring i syfte att förebygga konflikter och främja en god arbetsmiljö.

Sammanfattningsvis kan programmets aktiviteter och genomförande tidsmässigt delas upp i: före, under och efter, enligt nedan.



Före	Under	Efter
<p>Antagning via intresseanmälan.</p> <ul style="list-style-type: none">• Deltagarnas självskattning och medarbetares uppfattning (180 grader, nollmätning)• Instruktioner till överordnad chef, om stöd för uppföljningsamtal efter varje tillfälle.	<p>Genomförande med en kombination av olika metoder.</p> <ul style="list-style-type: none">• Föreläsningar (teori, metoder och forskning) varvat med praktisk träning på olika moment• Hemuppgifter för träning och egen reflektion•Handledning i grupp• Internat (2 st)• Efter varje tillfälle genomfördes utvärdering av respektive innehåll (formativa undersökningar)• Skuggning. Deltagare deltar i annans deltagares vardag för inspiration och lärande.	<p>Uppföljning med hjälp av:</p> <ul style="list-style-type: none">• Enkät efter varje avslutat program (summativa, på gruppnivå)• Reflektion på avslutningsdag• Återkoppling och arbete med ledardeklaration• Uppföljning av nollmätning, 6 månader efter avslutat program (individnivå)• Uppföljningsdag ca 6 mån efter avslutat program• Governos utvärdering



4. Resultatredovisning

4.1. Nivå 1 – Deltagarnas upplevelse

Utvärdering på nivå 1 i Kirkpatricks modell undersöker deltagarens reaktion, det vill säga upplevelse av utbildningen. Nivå 1 är det enklaste steget i att utvärdera en utbildning och berör sådant som är relativt lättåtkomligt att via mätningar och/eller intervjuer samla in. Det ger svar på hygienfaktorer som professionellt genomförande, innehåll, upplägg med mera och själva upplevelsen som deltagaren har haft. Dock visar en utvärdering på denna nivå inte om deltagarna har lärt sig eller praktiskt omsatt nya kunskaper och färdigheter.

I den här utvärderingen har deltagarnas upplevelser fångats på två sätt, dels har varje program utvärderats i anslutning till avslutandet av Stockholm stad/PAS själva, dels har Governo genomfört tre fokusgrupper med ett fåtal representanter från de olika chefsgrupperna och som avslutat programmets vid olika tidpunkter sedan 2016. Resultatet redovisas samlat nedan.

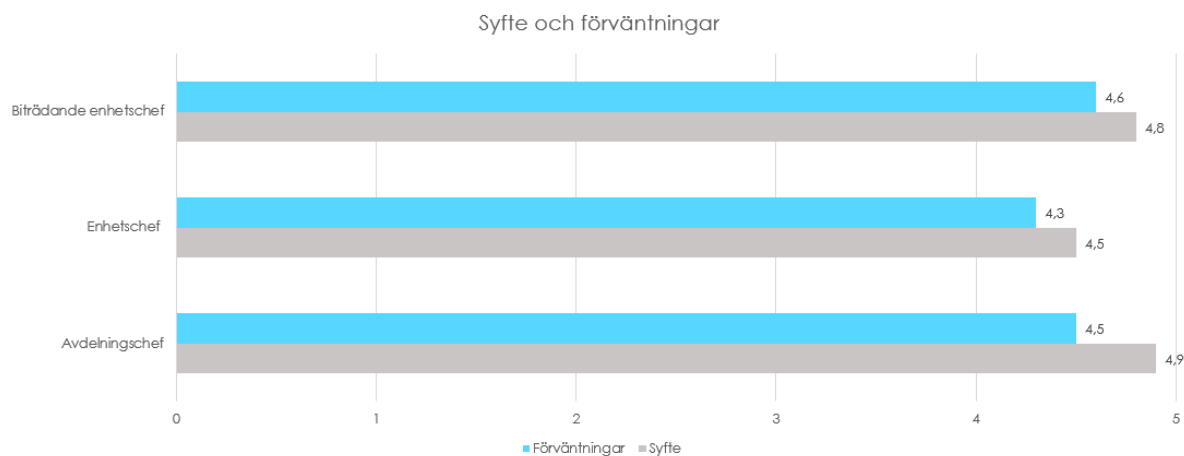
Deltagarnas upplevelse av programmet

Efter varje program har PAS gjort egna utvärderingar där deltagarna fick ge sina kommentarer om varje modul under hela programmet. Dessa har Governo tagit del av och sammanställt på en aggregerad nivå, det vill säga alla tillfällen sedan 2016 sammanslagna och fördelat på de tre olika chefskategorierna: avdelnings-, enhets- och biträdande enhetschef.

I det här avsnittet fokuserar vi på två av dessa områden från utvärderingen.

- ✦ Om deltagarna anser att innehållet motsvarat syftet
- ✦ Om deltagarna anser att tillfället motsvarade förväntningar

Medelvärdet för respektive chefsgrupp presenteras i grafen nedan. Siffran 5 var max i utvärderingen.



Figur 2. Deltagarnas upplevelse av syfte och förväntningar, medelvärde, sammanslagning av samtliga utbildningstillfällen, 2016–2018.

I grafen (figur 2) framgår att upplevelsen av hur innehållet motsvarade syftet är mycket högt. Avdelningschefer som biträdande enhetschefer skattar detta högst, 4,9 respektive 4,8, medan enhetscheferna gör en något lägre bedömning, 4,5, men fortfarande en hög siffra. Vad gäller innehållets motsvarande mot förväntningar så ligger även det på en hög nivå, 4,6 för biträdande enhetschefer, 4,5 för avdelningschefer och 4,4 för enhetschefer, dock något lägre än syftesöverensstämmelsen. Enhetscheferns bedömning ligger i båda fallen något lägre än den som avdelningschefer och biträdande enhetschefer ger.

Bilden ovan förstärks också i de samtal vi har med fokusgrupperna. Alla vi talat med är mycket nöjda med programmet. Flera talar om att det "känns som ett privilegium att få delta, att känna att man blir satsad på".

En förklaring till att enhetscheferna skattade något lägre framkom i fokusgrupperna.

"Rollen för enhetschefen är komplex på annat sätt, som gör att det avviker. Kanske hade de större förväntningar för att kunna lösa sin komplexa situation."

I samtal med deltagare lyfts också vikten av att kraftsamla kring en satsning på ledare på detta vis där man medvetandegöra utmaningar och reflekterar tillsammans kring lösningar.

"Det har synliggjort problemet, det har gjort att vi har tvingats tänka till, tänka annorlunda. Många enhetschefer har varit extremt nöjda, det handlar om ledarskapet. Så det har spelat roll att ledarprogrammet funnits."

Den personliga utvecklingen lyfts i våra samtal med deltagarna fram som mycket värdeskapande och uppskattat.

"Framför allt styrkor och svagheter är det som tog med mig, och har med mig idag. Det som skiljde det här programmet mot andra program."



"Ett av de bästa ledarprogram jag gått, trots att jag läst kurser på universitetet och så. Jag var tvungen att verkligen kliva ur min bekvämlighetzon."

I samtalen lyftes också några utvecklingsområden för ledarprogrammet. Ett handlade om vissa deltagares bristande närvaro, vilket uppfattades negativt hos de deltagare som prioriterade tillfällena.

"Närvaro behöver prioriteras av de som blir antagna. Det stör. Ibland var det enbart 4–5 personer per tillfälle. Kändes ibland att avhoppet var lite lättvindiga."

Ett annat utvecklingsområde anses samspillet med överordnade chefer vad gäller ledarutvecklingen vara. Flera menar att den ambition som fanns hos programledningen vad gäller överordnade chefers närvaro i underställdas chefers ledarutveckling inte nådde den nivå som önskats. Några vittnade om att de redan hade en bra relation till sin chef och att samtal om ledarprogrammet kom in naturligen i redan inbokade veckovisa avstämningar, även om det inte avsattes tid för just reflektion för just ledarutvecklingen. Andra menade att det kunde gått att göra betydligt mera i den här dimensionen.

"Eftersom chefen över gått programmet så hade det varit enkelt att diskutera programmet. Det borde varit mera dialog, att utbyta erfarenheter. Men chefen är stressad och lägger inte fokus. Dock (är ledarutvecklingsprogrammet) en stor satsning så kunde det gett än mer om chefen hade haft koll på min ledarutveckling."

4.2. Nivå 2 - Lärande

Nivå 2 i Kirkpatrick's modell utvärderar lärande, det vill säga de kunskaper, attityder och färdigheter deltagarna tagit med sig från programmet. Det kan till exempel handla om metoder, fakta, verktyg och information som deltagaren fått med sig under utbildningen. Kunskaper, attityder och färdigheter kan även vara insikter kopplade till exempelvis ökad självkännet och reflektion kring det egna ledarskapet.

Deltagarnas lärande fångas i den här utvärderingen med hjälp av två källor:

- ✦ fokusgrupper genomförda av Governo som även inkluderade en självskattningsövning utifrån programmets syfte och mål
- ✦ sammanställning av de utvärderingar som PAS lät genomföra efter avslutat program, där fokus i detta avsnitt ligger på två frågor: nytta i förhållande till deltagarens chefs- och ledarroll, samt nytta i förhållande till personlig utveckling.

Lärande i förhållande till syfte och mål

Ett syfte med den här utvärderingen är att undersöka om staden nått de mål och syften som formulerats för ledarprogrammet. Deltagarnas uppfattning kring syftet har vi delvis redogjort för i avsnitt 4.1. Då utifrån deltagarnas svar i de utvärderingar som genomfördes i direkt anslutning till att de gått ledarprogrammet. Frågan som då ställdes var om deltagarna upplevt att programmet uppfyllt syftet.



För att få en fördjupad bild av vad deltagarna också lärt sig i förhållande till syfte och mål såg vi ett behov av att undersöka hur deltagarna resonerar kring detta när det gått en tid sedan avslutat program, varför frågan ställdes i fokusgrupper med deltagare från programmet.

Följande syften och mål låg till grund för programmets utformning.

Övergripande mål

- ✦ Ge ökad kunskap om ledarskap som bidrar till en god arbetsmiljö och verksamhetsutveckling med brukaren i fokus
- ✦ Bygga interna nätverk för ett ökat erfarenhetsutbyte och lärande kopplat till chefsuppdraget

Syfte

Programmet ska stärka och utveckla ledarskapet genom att öka deltagarnas:

- ✦ insikter om sig själva, sina styrkor, utvecklingsområden och drivkrafter
- ✦ kunskap om och träning i kommunikation, dialog och beteendeförändring
- ✦ kunskap om och förståelse för grupprocesser och gruppers utveckling
- ✦ förmåga att leda individer och grupper på ett effektivt sätt

I fokusgrupperna ställde vi frågan om i vilken utsträckning deltagarna upplevt att programmet gett dem den kunskap som programmet var tänkt att ge, utifrån uppsatta syften och mål.

Bilden som framkom i samtalen var att deltagarna till stor del upplevt att programmet ökat deras insikter, kunskaper och förmågor inom samtliga områden som syftesformuleringen pekar på. Det som flertalet respondenter lyfte som särskilt givande handlade om kunskap kopplat till kommunikation, dialog och beteendeförändring. Något som även bekräftas av utvärderingarna som gjordes i anslutning till programmet.

"Jag tyckte innan att jag var bra på att kommunicera – men mina medarbetare uppfattade inte att jag var en coachande chef även om det var det jag tyckte att jag gjorde. Jag har lärt mig att kommunicera detta, att jag måste sätta ord på detta."

Även kunskap om och förståelse för grupprocesser och gruppers utveckling lyfter många som värdefulla insikter men där somliga även uppfattade att de hade kunskap om detta sedan tidigare men att det är bra att ständigt utveckla detta. Här beskrivs den föränderliga vardagen, med stor personalomsättning som en utmaning och där den här typen av kunskap blir särskilt viktig.

"Det finns ju inte bara ett sätt att leda en grupp, man kan inte bara ha en mall. En insikt för mig att det är så."

På frågan om programmet lett till insikter om sig själv, sina styrkor, utvecklingsområden och drivkrafter är det många som i samtalen beskriver ett detta varit värdefullt. Här har



de individuella självskattningarna (180-gradersutvärderingar) som genomfördes före och efter programmet, där även medarbetarna fått ge sin bild, varit värdeskapande. I samtalen uppkommer olika berättelser kring insikter om utvecklingsområden och styrkor, vilket vi återkommer till under avsnitt 4.3.

När det kommer till de övergripande målen uttalar sig samtliga respondenter i fokusgrupperna kring att de fått ökad kunskap gällande framförallt ledarskap i förhållande till god arbetsmiljö. Dock uppger ett flertal att det varit svårare att koppla lärande till kunskap om verksamhetsutveckling med brukaren i fokus.

När deltagarna sedan resonerade kring målet om att bygga interna nätverk för lärande fick vi olika bilder. Somliga menade att de inte byggt nätverk i den utsträckning de hoppats. "Vardagen" är ett hinder som nämns. Någon har dock sett ett stort värde i att skapa forum för diskussion och utveckla relationer i den egna organisationen.

"Kanske hoppats på lite mer kring det (bygga interna nätverk). Sen borde man kunna ta ansvar själv för att detta händer, men man blir uppslukad av vardagen. Det blir de som är geografiskt i närheten som man håller kontakt med."

Någon annan resonerar på följande sätt:

"Jag har inte byggt nätverk med andra stadsdelar. Men inom stadsdelen har vi blivit tighitare, vi samverkar mer. Vi har startat igång ett nätverk som träffas för att prata ledarskapsfrågor med fokus på stöd i chefsrollen."

Bilden som framträder är att den grupp som deltagarna gick programmet tillsammans med inte utgör ett tydligt nätverk idag. Däremot har insikter kring vikten av den här typen av forum för att byta erfarenheter kring ledarskapsfrågor lett till att man sedan byggt andra nätverk, inom den egna stadsdelen.

Sammanfattningsvis finns en uppfattning om att ledarprogrammet gett ökade insikter och kunskaper som varit viktiga utifrån den arbetssituation många stått i under senare år. Deltagarna tycks se att de stärkt och utvecklat sitt ledarskap så som syftet och målen angav.

I vilken utsträckning har deltagarna haft nytta av programmet i sin roll?

Att undersöka huruvida deltagarna ser att de haft nytta av utbildningen är ytterligare ett sätt att fånga lärande, dvs om programmet gett ökade kunskaper och insikter som deltagarna haft nytta av i sin vardag.

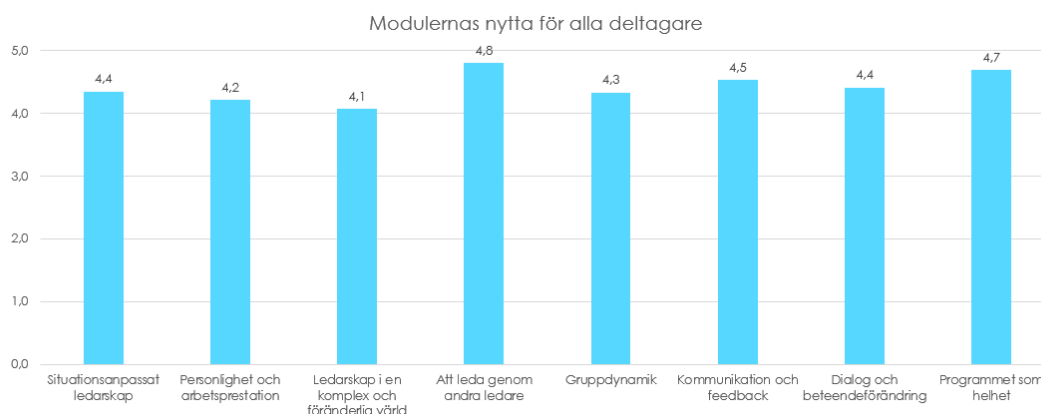
I de utvärderingar som genomfördes av PAS ställdes två frågor kopplat till nyttan med programmet. I det här avsnittet fokuserar vi på två av dessa frågor:

- ✦ Vilken nytta programmet som helhet haft för deltagarna i deras chefs- och ledarroll?
- ✦ Vilken nytta deltagarna haft av programmet i sin personliga utveckling?

I graferna nedan har Governo gjort en sammanställning av samtliga deltagares utvärderingar som gjordes efter avslutat program. Den första grafen (figur 3) visar deltagarnas uppfattning om nyttan, nedbrutet per modul som programmet

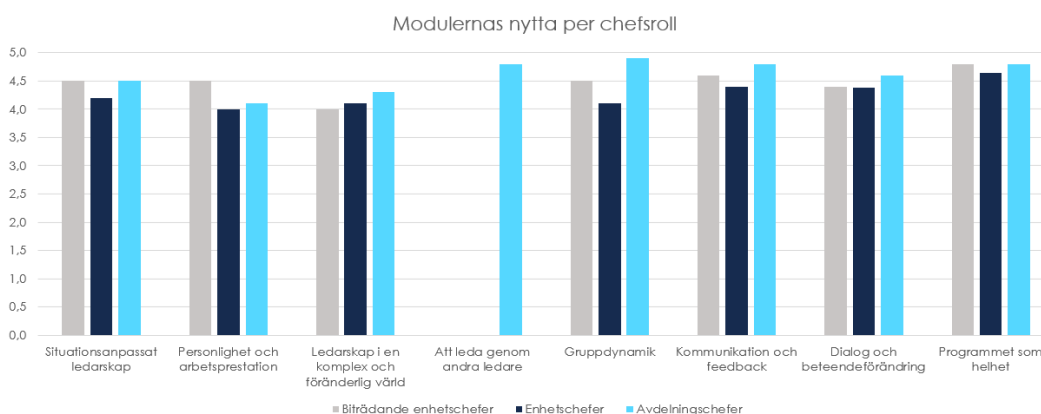


inefattade. Grafen visar att deltagarna uppfattat att de haft hög nytta av vad de lärt sig i samtliga programmets moduler. Kommunikation och feedback, dialog och beteendeförändring samt situationsanpassat ledarskap är de moduler som fått ett något högre värde. Modulen Att leda genom andra ledare sticker ut med ett särskilt högt värde. Men eftersom det endast är avdelningschefer som gått denna modul får detta resultat tolkas med viss reservation. Ledarskap i en komplex och föränderlig värld är den modul som fått ett marginellt lägre värde.



Figur 3. Samtliga deltagarnas upplevelse av nyttan med varje modul, 2016–2018.

I figur 4 nedan presenteras sedan den upplevda nyttan, fördelat per chefsroll. Grafen visar att det varierar något mellan de olika chefsgrupperna.



Figur 4. Deltagarnas upplevelse av nyttan av enskilda moduler fördelat per chefsroll, sammanslagning av samtliga utbildningstillfällen, 2016–2018.

Så väl biträdande enhetschefer som avdelningschefer har gett ett högt betyg för samtliga moment. För både avdelningschefer och biträdande enhetschefer har modulen Kommunikation och feedback upplevts ge mest nytta i deltagarnas chefsroll. Enhetscheferna har även de angett ett högt värde men i marginellt mindre utsträckning. Något mindre nytta uppges modulen Personlighet och arbetsprestation ha gett för både enhetschefer och avdelningschefer i deras chefsroll. Vi ser även att avdelningscheferna generellt sett är den grupp som uppger att de haft mest nytta,



medan enhetscheferna är de som anger att de haft något mindre nytta vilket är genomgående för programmets alla moduler.

Trots variationer har programmet som helhet uppfattats haft en stor nytta för deltagarna, oavsett roll.

Nytta i förhållande till personlig utveckling

I utvärderingarna som PAS genomfört ställdes även en fråga om programmets nytta kopplat till personlig utveckling (se bilaga 2). Deltagarna fick här uppskatta vilka insikter de olika momenten i programmet bidragit till utifrån ett antal påståenden:

- ✦ Fördjupat mina insikter inom redan kända områden
- ✦ Gett mig insikter inom något helt nytt område
- ✦ Gett mig insikter som fått mig att tänka om i något avseende
- ✦ Gett mig stöd för tidigare värderingar
- ✦ Fått mig att ändra mina värderingar i något avseende

Governo har sedan sammanställt samtliga grupputvärderingar. Resultatet visar att flest deltagare angett att programmet fördjupat deras insikter inom redan kända områden och att många upplevde att de fått insikter som fått dem att tänka om i något avseende. Dock är det färre som upplevt att de fått insikter inom något helt nytt område eller att programmet fått dem att ändra sina värderingar.

Ser vi till nyttan kopplat till de olika momenten är det kommunikation och feedback, dialog och beteendeförändring och personlighet och arbetsprestation som deltagarna upplevt lett till insikter för den personliga utvecklingen. Något färre har angett att de upplevde att modulen som tog upp ledarskap i en komplex och föränderlig värld bidragit till insikter.

Sammanfattningsvis går att konstatera att deltagarna upplevt att programmet varit till nytta – både i sin chefs- och ledarroll och för sin personliga utveckling. Deltagarna upplever att programmet i huvudsak fördjupat insikter inom områden de redan känt till.

4.3. Nivå 3 – Beteende

I nivå 3 utvärderas hur deltagarna omsatt sina kunskaper och färdigheter. Detta kan visa sig i att deltagaren efter programmet hanterar situationer på nya sätt, eller använder nya metoder och verktyg för att planera och utföra sitt arbete.

En metod för att undersöka om nya insikter och kunskaper sedan lett till en förändring i beteende, är att göra en nollmätning innan genomförandet av ett program. I ledarutvecklingsprogrammet för chefer inom socialtjänsten fick både deltagare och deras medarbetare göra en individuell skattning (180-gradersutvärdering) – före och sex månader efter avslutat program. Detta för att kunna mäta om det skett en förflyttning, dvs om deltagaren samt hans medarbetare uppfattat att programmet lett till utveckling.



Deltagarna såväl som medarbetare fick göra en skattning utifrån ett antal utvecklingsområden/egenskaper, där ett värde mellan 1-5 angav deltagarens styrkor/utvecklingsområden inom dessa områden:

- ✦ Kommunikation
- ✦ Samarbete
- ✦ Problemlösning
- ✦ Relation
- ✦ Anpassning
- ✦ Självisikt

Skattningarna har sammanställts av PAS på aggregerad nivå och visar resultat per grupp. Governo har sammanställt resultatet för samtliga skattningar för att bedöma förflyttning i deltagarnas, respektive medarbetarnas uppfattning inom ett antal utvecklingsområden (se bilaga 4). På detta vis har vi kunnat få en bild av hur samtliga deltagare skattat sig (oavsett chefsroll), före och efter programmet, samt om denna bild stämmer överens med hur deras medarbetare skattat deltagaren före och efter programmet.

Resultatet visar att medarbetarna i högre utsträckning skattar den deltagande chefs beteende högre efter avslutat program. Drygt hälften av medarbetarna har skattat chefen med ett högre värde efter genomfört program.

Cheferna som deltog i programmet skattar sig dock negativt i högre utsträckning, det vill säga, de anger ett lägre värde inom angivna utvecklingsområden efter genomfört program.

I samtalen i fokusgrupperna resonerar deltagarna själva över resultatet på följande vis:

"Man får ökad ödmjukhet, man blir medveten och skattar sig då lägre som deltagare."

"Utbildningen har gett att man nu är mer upplyst. Man har som chef alltså inte blivit sämre, utan fått mer insikt i mina brister och därför tror jag man anger ett lägre värde."

Någon annan lyfter vikten av att göra en nollmätning där medarbetarna tillfrågas om chefs/deltagarens styrkor och svagheter.

"Det var en ögonöppnare. Ett exempel på praktisk användning, jag ska inte läcka frustration ut i organisationen. Det syntes i nollmätning 180-grader men hade sedan försvunnit till uppföljningen. Mitt agerande är viktigt för andra, det var en viktig insikt som än idag är lite smärtsam."

I fokusgrupperna ställdes även frågan om deltagarna själva kunde ge konkreta exempel på hur och om de utifrån sina lärdomar nu agerar på andra sätt, om de omsätter kunskaperna i vardagen. Här kan några deltagare ge konkreta exempel, medan andra pekar på vardagen som en utmaning för att kunna träna på de metoder och kunskaper de fått med sig.



"Tycker att det gått mycket framåt, känner mig fortfarande proffsigare, och det håller i sig. Haft fortsatt stor personalomsättning men nu kunnat förbereda oss bättre på detta. Jag har haft kunskap vad det innebär att vara chef i förändring. Tar inte saker lika personligt längre."

Någon annan resonerar på följande vis kring vikten av att ha strukturer för att försätta omsätta kunskaper och skapa tid för reflektion:

"När man hade en hemuppgift under våren arbetade man aktivt med metoder etc. men sen är det svårt att hålla i. Man tänker inte lika mycket och det blir lätt att man bara köra på. Men det har hjälpt mycket i min roll, jag var stressad när jag började men nu är jag lugnare."

Sammanfattningsvis är bilden att medarbetarna upplever en större positiv skillnad när de skattar cheferna före och efter genomfört program. Det torde tyda på positiva beteendeförändringar hos cheferna. Bilden som framkommer i fokusgrupperna är att deltagarna känner sig stärkta i sin roll, även om det inte alltid lett till en konkret beteendeförändring. Vardagen uppges vara en utmaning för att fortsätta träna och reflektera kring nya insikter och kunskaper.

4.4. Resultat och nytta för organisationen som helhet

Nivå 4 i utvärderingsmodellen handlar om resultat/effekter och är tänkt att utvärdera om, och i så fall på vilket sätt, deltagarnas lärande och beteendeförändringar påverkat organisationens verksamhet och effektivitet. Det innebär om/att det går att säga att prestationsförändringar har inträffat på organisationsnivå till följd av en utbildning. Har det till exempel resulterat till ett bättre verksamhetsresultat som högre kundnöjdhet eller produktivitet?

Att utvärdera resultat på organisationsnivå är dock särskilt utmanande. Det finns till att börja med många faktorer som kan påverka. Möjligheterna att spåra resultat kan dock finnas om det för organisationen finns relevanta nyckeltal som utvärderades över tid. Ett sådant förfarande skulle också kunna bli lite godtyckligt, men åtminstone fungera som ett dialogunderlag för att kunna säga något om de önskade effekterna för organisationen.

Som tidigare nämnts återfinns det utvärderade ledarutvecklingsprogrammet som en del i Stockholms stads handlingsplan för att förbättra arbetssituationen för socialsekreterare och biståndshandläggare. Handlingsplanen togs fram under 2015 och implementeringsarbetet pågår under 2016–2018. Handlingsplanen är ett samarbete mellan socialförvaltningen, äldreförvaltningen, stadsledningskontoret och de 14 stadsdelsförvaltningarna i Stockholm.

Det fanns alltså en stark koppling mellan identifierad problembild och vad utveckling av chefer/ledare förväntades bidra till, i kombination med de övriga 12 formulerade åtgärderna i handlingsplanen. Enligt handlingsplanen behövdes insatser för att "...den omfattande personalomsättningen ska stoppas, administrationen minskas och antalet ärenden per handläggare sänkas". I arbetet med att förbättra arbetssituation handlar



det om att arbeta med flera frågor – samtidigt – för att skapa en stabil grund för att därigenom kunna få en bra arbetssituation. I det här sammanhanget framgår tydligt att det fanns (och finns) hos många en bred samsyn kring att staden som organisation, genom att förbättra socialsekreterares och biståndshandläggares arbetssituation, kan erbjuda kommuninvånare en god verksamhet.

"Den långsiktiga effekten som önskas av hela projektet är minskad personalomsättning och att medarbetarna i ökad grad uttrycker att de är nöjda med sin arbetssituation och kan rekommendera sin arbetsplats. Vilket är faktorer som bidrar till god kvalitet i mötet med brukarna." (ur Handlingsplanen)

Handlingsplanen lyfter vidare att chefernas betydelse att stå rustade under en omställningsperiod där socialtjänsten i Stockholms stad arbetar med att verksamheten ska komma i balans; förbättrad arbetssituation, minskad personalomsättning och en verksamhet med stabil och god kvalitet, kan inte nog betonas. Chefer har en viktig roll för att säkerställa såväl en rättssäker myndighetsutövning som en god arbetssituation.

Med ovan problembild och identifierade utvecklingsområden som bakgrund utformades ledarutvecklingsprogrammet. Tankar om vilka effekter som staden ville skapa med hjälp av att genomföra ledarutvecklingsprogrammet framgår tydligt, dock har vi under vårt arbete inte kunnat hitta några mätetal som initialt skulle kunna användas för att spåra utfallet.

Vi har emellertid under vår utvärderingsperiod fått ta del av två nyckeltal som tillsammans med övriga insatser i handlingsplanen visat på förändring under tidsperioden:

- ✦ Övergripande personalrörligheten har minskat från drygt 18% (2016) till 16,9% (2017)
- ✦ Antal inhyrda konsult-socialsekreterare har minskat från 100 (november 2016) till 58 (april 2018)

Det framgår alltså att det finns en tendens att personalrörligheten har minskat något. Någon i fokusgrupperna anser dock att den fortfarande ligger på för hög nivå. Vilket inflytande själva ledarutvecklingsprogrammet kan ha haft på detta är givetvis inte möjligt att beskriva på ett kvalitativt sätt. Det är dock ett faktum att nyckeltalet minskat och det får anses vara sannolikt att ledarutvecklingsprogrammet bidragit till detta.

Det andra måttet, minskade antalet konsulter, visar en nedgång på drygt 40%. Det är en stor minskning som naturligtvis i första hand minskar kostnaderna för staden men som också kan bidra till ett positivare arbetsklimat, vilket framgick i en av fokusgrupperna. Anlitande av konsulter anses av många vara en dyr lösning på personalomsättningen och ger dessutom inte kontinuitet och utveckling. I en av fokusgrupperna beskrevs arbetsklimatproblematiken på detta sätt:

"Konsulterna som kom in skapade en irritation, de kom in med högre löner och gör de små/roliga uppgifterna, det avlastar inte så mkt med konsulterna utan vi behövde tänka på annat sätt. Rykten om hur mycket konsulter tjänar bidrog till sämre klimat."



Det finns många som vittnar om att arbetsmiljön blivit bättre, och sannolikt har ledarutvecklingen bidragit till detta. Ett fortsatt utvecklingsarbete synes dock finnas när det kommer till ett av ledarutvecklingsprogrammets mål: "... bidra till en god arbetsmiljö och verksamhetsutveckling med brukaren i fokus." Det stärks även av ett citat från en av fokusgrupperna:

"Det är tydligt att arbetsmiljön blivit bättre, däremot har vi inte talat så mycket om "brukaren i fokus". Om jag kan ge mina enhetschefer en bättre arbetsmiljö så spiller det ner, men vi talar inte om brukaren i sig."

Att systematiskt arbeta med att öka brukardelaktighet behöver sannolikt fortsatt byggas in i verksamheterna. Det är viktigt att över tid medvetandegöra att hela arbetet (de samlade åtgärderna i handlingsplanen) med en förbättrad arbetsituation ytterst handlar om att stadens invånare fortsatt ska erbjudas verksamheter av hög kvalitet till största möjliga nytta.

Följeforskning på alla handlingsplanens insatser pågår

Resultatet av införandet av handlingsplanen samtliga insatser, där ledarutvecklingen är en, följs av en forskare vid Högskolan i Gävle, Pia Tham. Resultatet förväntas i början av 2019. Forskaren har i uppdrag att dels under arbetets gång göra en följeutvärdering och dels en slututvärdering. Redan nu framgår utifrån intervjuer en positiv utveckling bland medarbetare och chefer. När slututvärderingen är klar bör PAS också ta del av den för att ytterligare kunna spåra effekter som ledarprogrammet kan ha bidragit till.



5. Governos analys, slutsatser och rekommendationer framåt

I detta avsnitt beskrivs Governos analys av resultatredovisningen samt våra slutsatser och rekommendationer framåt. I det inledande avsnittet ger vi svar på huruvida övergripande syfte och mål med ledarprogrammet kan sägas vara uppnådda. I efterföljande avsnitt ger vi sedan ett fördjupat resonemang kring vad ledarprogrammet för chefer i socialtjänsten i övrigt har lett till. Detta utifrån den analysmodell som vi använt oss av genomgående i datainsamling och analys. Avslutningsvis presenteras ett antal slutsatser och rekommendationer för Stockholms stad att ta ställning till framåt.

5.1. Har syfte och mål för programmet nåtts?

En av Governos uppgifter var att svara på om syfte och mål för ledarprogrammet för chefer i socialtjänsten har uppnåtts. Vår samlade bedömning är att syfte och mål som det var formulerat av personalstrategiska avdelningen i stort kan sägas vara uppnådda. Det visar såväl utvärderingarna som skett löpande under programmets gång (stadens material) som de fokusgrupper med deltagarna som vi genomfört. Det finns mycket som pekar på att en bättre arbetsmiljö har åstadkommit inom socialtjänsten, och det är mycket som pekar på att ledarprogrammet, tillsammans med andra insatser, bidragit till detta.

Det mål som inte kan sägas vara helt uppnått är formuleringen "... med brukaren i fokus" där vi inte fått något belägg att detta är uppnått. Det saknas i såväl de skriftliga utvärderingarna som i de samtal vi haft inom ramen för vårt uppdrag. Meningarna om målet "bygga interna nätverk" går också något isär där några menar att det fanns större förväntningar på vad detta skulle innebära. Å andra sidan menar vissa att de fått större nätverk, eller fördjupade, med några av deltagarna eller att man som ett resultat av programmet byggt nätverk på den egna arbetsplatsen.

5.2. Fördjupning av vad programmet lett till

En annan uppgift för Governo har varit att fördjupa bilden av vad ledarprogrammet för chefer i socialtjänsten faktiskt lett till – både för deltagare och för staden i stort. Vi har som tidigare nämnts använt en utvärderingsmodell (Kirkpatrick) som möjliggör att dra slutsatser ur flera perspektiv - hur har programmet upplevts, vilket lärande det lett till och vilka konsekvenser det fått på deltagarnas beteende i vardagen samt vilka nyttor programmet gett organisationen som helhet.

Vi ser att utfallet på den första nivån i analysmodellen är väldigt tydlig. Deltagarnas reaktioner under och efter genomfört program är mycket positiva, det finns en samsyn och alla framhåller vikten av att staden satsar på sina chefer. Att staden i en ansträngd arbetssituation inom socialtjänsten rustar och fokuserar på cheferna uppfattas vara mycket värdefullt.



När det kommer till den andra nivån då vi undersöker lärande och utifrån det perspektivet mäter mot uppsatta syfte och mål kan vi konstatera att deltagarna i huvudsak fått de insikter och kunskaper programmet syftade till. Många menar att kunskap om kommunikation, dialog, grupprocesser och situationsanpassat ledarskap är det som varit mest värdeskapande – det framkommer i både samtal med deltagarna och i de utvärderingar som gjorts. Även "nyttotivåerna" är höga, både vad gäller programmets nytta för personlig utveckling samt för deltagarna i deras chefs- och ledarroll. Deltagarna tycks se utveckling i flera perspektiv, dels hur man ska agera som ledare i en särskilt ansträngd situation, dels som individer (personlig utveckling). Det är en uppfattning som också tycks råda oavsett chefsroll.

Den tredje nivån i modellen undersöker beteende, hur deltagarna beskriver hur de applicerat lärdomarna av programmet i sin vardag. Vi har tack vare de individuella skattningar som gjorts kunnat fånga om det skett någon upplevd förflyttning avseende beteende. Här får vi motstridiga bilder, där många av deltagarna själva skattat sig lägre efter genomfört program, utifrån ett antal utvecklingsområden. Medarbetarna skattade däremot sina chefer högre efter genomfört program. En tolkning kan vara att programmet lett till en ökad självinsikt vilket gjort att deltagarna blivit mer försiktiga i sin skattning efter att de gått programmet. Att medarbetarna dock skattat cheferna högre anser vi vara en indikation på att någon form av utveckling skett. Eftersom vi dock inte vet med säkerhet om det är samma medarbetare som deltagit i skattningen ska en tolkning göras med försiktighet.

När vi sedan ställer mer ingående frågor i fokusgrupperna, kring programmets effekt på beteende får vi ytterligare en bild. Somliga kan beskriva hur de nu använder några av de metoder och modeller de lärt sig och det finns de som uttrycker att de idag känner sig mer rustade att ta sig an en ständigt föränderlig "vardag". Samtidigt menar somliga att det just är vardagen som är en utmaning vad gäller att ta till nya grepp eller bemöta situationer på ett nytt sätt. Att dock bli utvald att gå ett ledarprogram menar många varit stärkande i sig, och att det får en effekt på så vis att man som grupp känner sig privilegierad.

I det avslutande steget undersökte vi vad programmet gett för resultat för organisationen, det vill säga staden i stort och dess enskilda verksamheter, där deltagarna är verksamma. Att mäta programmets resultat och effekt på organisationsnivå är svårt – både ur ett verksamhetspecifikt perspektiv och ännu svårare ur ett mer stadsövergripande perspektiv. Svårigheterna ligger i att det är en utmaning att mäta en isolerad effekt av en viss insats då den påverkas av mycket.

Det gäller inte minst i detta fall då det finns en handlingsplan med 13 olika insatser, där ledarprogrammet är ett, till grund för förbättringsaktiviteter. Vi ser dock en stor fördel med ledarprogrammets formulerade mål att ett av dem uttryckligen lyfter brukarperspektivet, det vill säga de som verksamheten är till för. Genom att fortsätta att bevaka, följa upp och utveckla hur ett systematiskt arbete med verksamhetsutveckling med brukaren i fokus, har socialtjänsten och Stockholm stad mycket att vinna. Många chefer inom socialtjänsten har nu genomgått programmet och det börjar finnas ett "nät" av liknande kunskaper i organisationen. Chefer på många olika nivåer har via



ledarutvecklingsprogrammet fått ett gemensamt "språk". Det torde till exempel underlätta kommunikation och utveckling med brukaren i fokus.

5.3. Slutsatser och rekommendationer framåt

Sammanfattningsvis kan vi säga att ledarutvecklingsprogrammet för chefer i socialtjänsten varit framgångsrikt i det att genomförandet varit lyckosamt och att deltagarna ser stort värde och nytta av programmet. I bakgrunden för genomförandet av ledarutvecklingsprogrammet finns också en tydlig behovsanalys med identifierade utvecklingsområden för chefer. Det möjliggör en tydlighet i förväntningar på såväl deltagare som på utfall av programmet. I ett av målen för programmet återfinns även brukarfokus, vilket vi anser vara ett nödvändigt perspektiv för att kunna medvetandegöra, föra dialog och utveckla synsättet med att spåra effekter och nyttor på organisations- eller staden nivå.

Vi vill lyfta upp tre områden som vi anser vara särskilt viktiga för staden att beakta framåt:

- ✦ Fortsätt med insatser till den här målgruppen
 - Än mer fokus på ämnet leda i förändring för att fortsatt hantera utmaningar i verksamheten. Modulen ledarskap i en komplex och föränderlig värld anses vara viktig, det framgår av fokusgrupperna, samtidigt har denna modul fått lägst omdöme.
 - Många chefer (och medarbetare) är nya inom staden. Fortsätt därför föra dialog och samtal om vikten och effekterna av ledarutveckling samt hur det påverkar arbetssituationen och verksamhetsutveckling med brukaren i fokus.
- ✦ Fortsätt skapa goda förutsättningar för deltagare
 - Vikten av att skapa förutsättningar kan inte nog betonas. Dock behöver det finnas en rimlighet i tillhandahållen struktur från PAS jämfört med deltagarnas egna ansvar. Hur skapas eget ansvar i en organisation gällande ledarskap? Fortsätt utforska i dialog med deltagande chefer hur detta kan utvecklas. Det är mycket en kulturfråga och en fråga om balans mellan kontroll och tillit.
 - Överordnade chefers närvaro. Det finns redan en tydlig instruktion och tanke om dessa chefers deltagande, men det är inte fullt ut omsatt i praktiken. Fortsätt utforska (kanske i nära dialog med cheferna) hur det går att ställa än tydligare förväntningar på överordnad chefs närvaro i underordnad chefs ledarutveckling för att också skapa uthållighet över tid.
 - Öka deltagarnas prioritering av utbildningstillfällena – både under programmets gång, och efteråt. Här går det att vara än tydligare i förväntningar på överordnade chefers uppföljning och uppmuntran till återkoppling till den egna verksamheten efter avslutat program.
- ✦ Skapa en tydligare bild av mätningar/utvärderingar och identifiera mätetal



- Medvetenhet och tankar om effekter på olika nivåer vad gäller ledarutvecklingsprogrammet har funnits, dock har inte tydliga mätetal beslutats och använts i utvärderingarna. Förstärk perspektivet "med brukaren i fokus". Fortsätt peka på hur ledarutvecklingsprogrammet leder till förbättringar av Stockholm stads verksamheter och brukarens uppfattning av Stockholm stad. Identifiera och följ upp mätetal för att än mer spåra effekter, före ledarprogrammets start.
- Många utvärderingar har gjorts under programmets gång och efter avslut, men det synes saknas en bild av hur de olika mätningarna förhåller sig till varandra och det saknas till viss del en röd tråd mellan utvärderingsfrågorna och de syften och mål som finns uppsatta.

Avslutningsvis ser vi att denna satsning varit mycket värdefull för en verksamhet som under en tid haft stora utmaningar. Utmaningar som satt ledarskapet än mer i fokus, som en viktig faktor för att kunna bedriva ett både svårt och nödvändigt förändringsarbete. Forskning pekar även på att ledarutveckling ger effekt för organisationer i stort men även att ledarskap har en viktig inverkan på arbetsmiljö och medarbetarnas uppfattning om sin arbetssituation. Chefer har en viktig roll i arbetet med att säkerställa en god arbetsmiljö och att därigenom rusta verksamheterna att möta de utmaningar som staden står inför. Perspektiv som än mer förstärker att Stockholms stads även fortsättningsvis bör satsa på ledarutvecklingsprogram för chefer inom socialtjänsten. Ett arbete vi ser att staden också har goda förutsättningar att fortsatt bedriva.



6. Bilagor

Bilaga 1 – Källförteckning dokumentstudier

Material från Stockholms stad

- ✦ Informationsmaterial om ledarutvecklingsprogrammets upplägg och innehåll.
- ✦ Stockholms stads handlingsplan för att förbättra arbetsituationen för socialsekreterare och biståndshandläggare. 2016-01-27.
- ✦ Utvärderingar gjorda i anslutning till avslutat program, 2016–2018.
- ✦ Grupprapporter, deltagarnas och medarbetarnas skattningar före och efter programmet, 2016–2018.

Forskningslitteratur och artiklar

- ✦ The Kirkpatrick Four-Level Training Evaluation Model. 1959.
- ✦ Lotta Dellve och Andrea Eriksson. Hållbart ledarskap: i vardag och förändring, Högskolan i Borås, Borås. 2016.
- ✦ Christina N. Lacerenza, Denise L. Reyes, Shannon L. Marlow, Dana L. Joseph, Eduardo Salas - Leadership Training Design, Delivery, and Implementation: A Meta-Analysis. 2017.

Bilaga 2 – Bearbetning nytta för personlig utveckling

Governos bearbetning av material från Stockholm stad. Sammanfattning av nytta för den personliga utvecklingen som de olika momenten bidragit till. Deltagarna kunde markera flera insikter för respektive moment.

	Fördjupat mina insikter inom redan kända områden	Gett mig insikter inom något helt nytt område	Gett mig insikter som fått mig att tänka om i något avseende	Gett mig stöd för tidigare värderingar	Fått mig att ändra mina värderingar i något avseende	Nytnivåer per moment
Situationsanpassat ledarskap	69	27	56	46	19	217
Personlighet och arbetsprestation	60	29	72	39	31	231
Att leda genom andra ledare	3	1	4	2	4	14
Ledarskap i en komplex och föränderlig värld	47	37	44	47	21	196
Gruppdynamik	76	22	50	53	22	223
Kommunikation och feedback	70	15	64	49	23	222
Dialog och beteendeförändring	55	28	57	44	33	217
Nytta per område (programmet som helhet)	380	159	347	280	154	



Bilaga 3 – Governos självskattningsmatris som användes i fokusgrupper

Utifrån syfte och mål – vad har programmet lett till för dig? Självskattningsövning, 1 = mycket liten utsträckning/grad, 5 = mycket hög utsträckning/grad

I vilken utsträckning upplever du att du genom programmet nu har;	1	2	3	4	5
Ökad kunskap om ledarskap som bidrar till en god arbetsmiljö och verksamhetsutveckling med brukaren i fokus					
Byggt interna nätverk för ett ökat erfarenhetsutbyte och lärande kopplat till chefsuppdraget					

I vilken grad upplever du att programmet gett fördjupade kunskaper och insikter om;	1	2	3	4	5
Dig själv, dina styrkor, utvecklingsområden och drivkrafter					
Kommunikation, dialog och beteendeförändring					
Grupprocesser och grupper utveckling					
Att leda individer och grupper på ett effektivt sätt					

Bilaga 4 – Bearbetning grupprapporter deltagarnas och medarbetarnas skattningar

Governos bearbetning av grupprapporter från Stockholms stad. Sammanfattning av egen(deltagarens) skattning samt andras (medarbetarnas) skattning före och efter programmet, uppdelat på grupper och termin.

	VT16				HT16				VT17				HT17				VT18																				
	Enhetschef 1		Enhetschef 2		Avdelningschef		Enhetschef		Före		Efter		Bitr enhetschef 1		Bitr enhetschef 2		Bitr enhetschefer 1		Bitr enhetschefer 2																		
	Före	Efter	Före	Efter	Före	Efter	Före	Efter	Båda grupper	Enhetschef 1	Enhetschef 2	Före	Efter	Före	Efter	Före	Efter	Före	Efter	Före	Efter																
	Egen	Andra	Egen	Andra	Egen	Andra	Egen	Andra	Egen	Andra	Egen	Andra	Egen	Andra	Egen	Andra	Egen	Andra	Egen	Andra	Egen	Andra															
Kommunikation	3,9	4,0	3,2	3,4	4,0	4,1	4,0	4,1	3,6	3,6	3,7	3,9	4,0	3,8	3,8	3,6	3,7	4,0	4,1	3,9	4,0	4,1	4,1	4,1	3,8	4,1	4,2	3,8	4,0	4,1	3,6	4,0					
Samarbete	4,3	3,9	3,5	3,4	4,3	4,2	4,1	4,2	3,8	3,8	3,9	3,9	4,2	3,8	4,0	4,0	4,1	3,9	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,1	4,2	4,2	4,0	4,1	4,2	3,9	4,0					
Problemlösning	4,4	4,2	4,3	3,5	4,3	4,2	4,0	4,3	3,8	3,5	4,1	4,1	4,2	3,9	3,9	4,1	4,1	4,0	4,2	4,3	4,1	4,2	4,1	4,2	4,1	4,2	4,2	3,9	4,2	4,2	4,0	4,2					
Relation	4,3	4,2	4,3	3,6	4,0	4,2	3,7	4,2	4,2	4,3	4,2	4,3	4,3	4,0	4,1	4,3	4,2	4,1	4,1	4,1	4,1	4,2	4,3	4,3	4,1	4,3	4,3	4,3	4,3	4,1	4,3						
Anpassning	4,3	4,3	3,6	3,5	4,0	4,1	3,8	4,1	4,1	3,9	4,0	4,1	4,3	4,0	4,0	4,1	4,1	4,0	3,9	3,9	4,3	4,3	4,2	4,1	4,1	4,0	4,1	4,0	4,2	4,1	4,1	4,3	3,9	4,0	4,2	3,9	4,1
Självinsikt	4,3	4,0	4,3	3,5	4,3	4,0	4,0	4,1	3,8	3,9	3,9	4,0	4,3	3,7	4,1	3,8	4,2	3,8	4,1	3,9	4,1	4,0	4,3	4,0	4,2	4,0	4,0	4,2	4,0	4,0	4,5	4,0	4,1	4,0	4,2	4,1	

