

Sammanfattning av resultat

Enkäter och fokusgrupp
Ledarskap och internkommunikation

Camilla Blomqvist, förvaltningsdirektör

- Lära-känna-samtal med chefer i förvaltningen
- Samtalen har lett till ökade kunskaper om ledarskapets förutsättningar och gett inblick i våra verksamheter. Väckt en vilja och ett behov av att systematisera kunskapen för att kunna använda den som ett sätt att utveckla ledarskapet - med fokus på hur kommunikationen flödar in och ut i organisationen.
- Uppdrag från nämnden om undersökning av chefers närvaro
- Studie under våren och hösten 2023. Syftet är att få en bild av ledarskap och kommunikationsflödet i vår förvaltning.

Bakgrund – vad har vi gjort?

- Enkät om internkommunikation och kommunikationsflödet i förvaltningen våren 2023
- Enkät om chefers närvaro hösten 2023
- Fokusgrupp hösten 2023

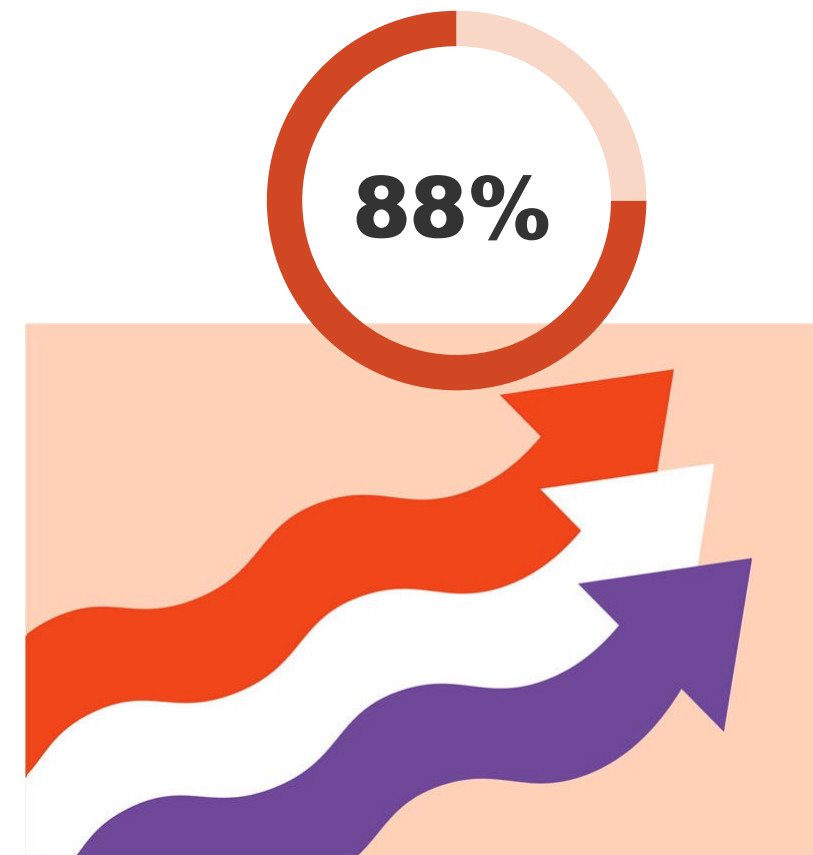


Sammanfattande resultat

Enkäter

Enkät om intern kommunikation och kommunikationsflödet i förvaltningen

- 175 av totalt 200 enhetschefer svarade på enkäten = 88 procent svarsfrekvens
- 78 procent har fler än åtta APT per år
 - 36 procent har APT som är mellan 3-4 timmar
- Kommunikation om mål och uppdrag
 - 71 procent skapar dialog om mål och uppdrag på APT
 - Hur blir det tydligt att medarbetarna förstått målen?
De vanligaste alternativen som lyftes var:
 - utvecklingssamtalen
 - arbetet med brukarna
 - dialog med förste socialsekreterare/stödpedagog
 - frågor som ställs på APT
 - verksamhetsmöten
 - arbetet med verksamhetsplanen



Information till och från högsta ledningen

- Information till högsta ledningen:
 - 97 procent pratar med sin chef
 - 26 procent ser inga resultat av att föra vidare information till högsta ledningen
- Information från högsta ledningen:
 - Enhetschef informerar oftast på APT
 - Ges på besök i verksamheterna
 - Ges via teamsyta/sharepointyta
 - Veckobrev via mejl
 - Ges via medarbetare som har fått i uppdrag att arbeta med aktuell fråga
- Hur märker enhetschef att medarbetarna förstått information och beslut från högsta ledning?
 - Genom dialogen i frågan
 - Genom arbete och hur vi agerar i verksamheten
 - Genom frågor som kommer på APT



Vilket stöd behöver enhetschefen?

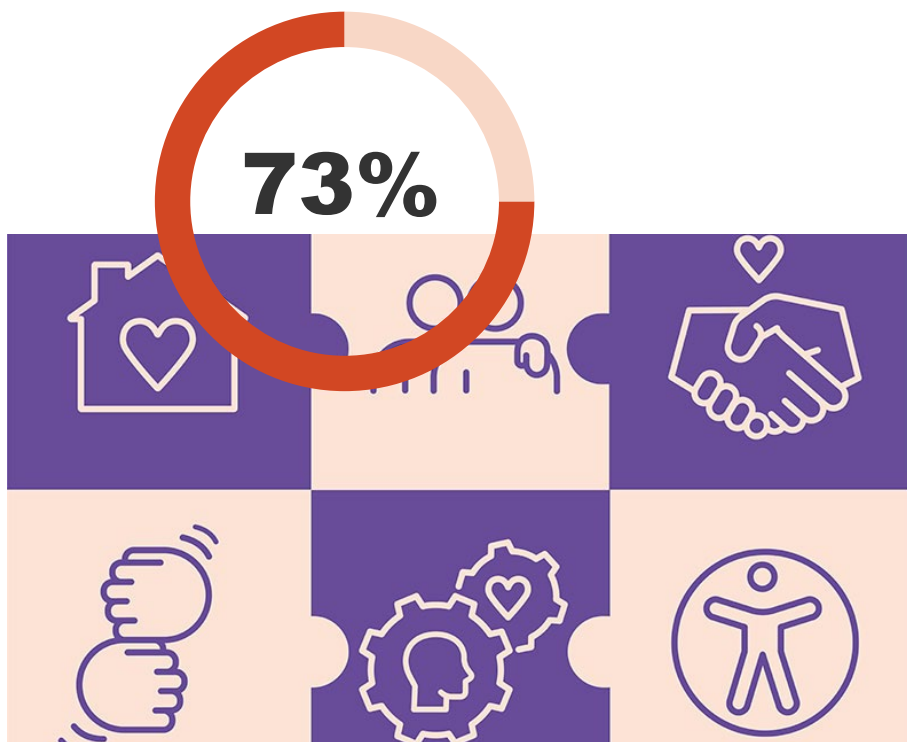
- 51 procent behöver mer stöd i kommunikationen
De vanligaste alternativen som lyftes var:
 - APT-material
 - Stöd i att utforma nyhetsbrev
 - Stöd i att utforma sharepointytor för att förmedla information
 - Stöd att ta del av ledningens protokoll
 - Digital plattform där vi kan kommunicera med alla
 - Färdiga mejl som går ut till alla chefer varannan vecka om vad som händer i förvaltningen
 - Chefsbrev

Övrigt

- Information bör gå ut till chefer innan det går ut på intranätet
- Information på intranätet bör vara bättre sorterat, lättare att hitta



Enkät om enhetschefers närvaro



- Svartfrekvens var 73 procent (73 personer).
- 88 procent har två till tre enheter som de är chef över. Majoriteten är fysiskt närvarande på respektive enhet:
 - en till två gånger per vecka
 - tre till fyra timmar per tillfälle.
- Skäl att vara närvarande fysiskt på enheterna:
 - APT
 - spontana samtal med medarbetare
 - inplanerade möten med grupper eller enskilda medarbetare eller verksamhetsmöten.
 - Andra anledningar att de är fysiskt närvarande: sköta fastighetsfrågor, rekryteringar, beställningar, egenkontroller, kvalitetsarbete etc.

Sammanfattande resultat

- APT och verksamhetsmöten är viktiga arenor för kommunikation och dialog mellan chef och medarbetare
- Verksamhetschefen har en nyckelroll i att föra in information till sina ledningsgrupper och återkoppla tillbaka.
- De behov av kommunikationsstöd som cheferna lyfter fram finns redan. Förvaltningen behöver bli bättre på att visa på det stöd som finns. Chefer behöver använda stödet.
- Trots att majoriteten av enhetscheferna har två till tre enheter är de på plats på sina enheter en till två gånger per vecka.



Fokusgrupp

**Hur är chefer närvarande på arbetsplatsen?
Hur delar chef och medarbetare värld?**

Fokusgrupp – strategier för att vara närvarande



- Vara fysiskt närvarande men även använda digitala hjälpmedel som teamschatt, sms, mejl.
- Viktigt att vara fysiskt närvarande för att kunna fånga upp "läget" "stämning" och det som inte sägs.
- Våga fråga – vad vill du ha av mig? Vad innebär närvarande chef för dig? Fråga via medarbetarsamtal, rekrytering, APT
- Andra funktioner kan avlasta chef när det gäller frågor och behov av stöd från medarbetare.

Fokusgrupp – strategier för att vara närvarande

- Följa de riktlinjer och bestämmelser som finns för arbetstid i Göteborgs Stad.
- Att vara tydlig med hur tillgänglig jag som chef kan vara – ibland behöver man även sätta gränser.
- Chef i beredskap kan ge stöd och hjälp i vissa frågor till exempel på helger. Bjud in chef i beredskap till APT
- Lära känna samtal och mentimeter för att fråga om förväntan av närvaro



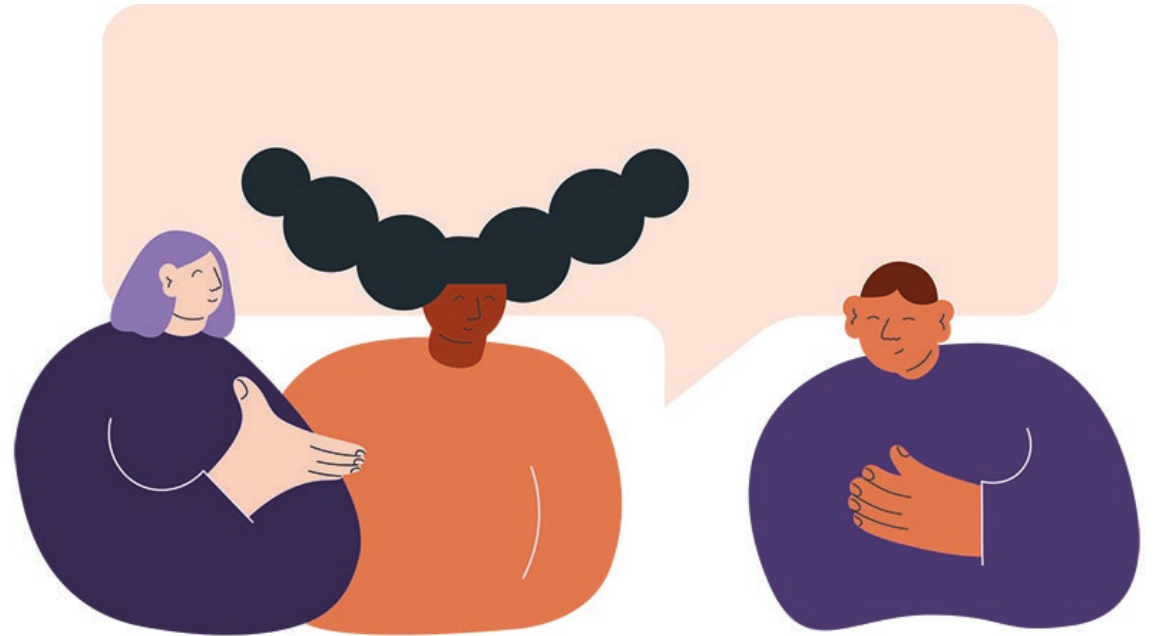
Fokusgrupp – strategier för att dela värld



- Chefen behöver vara tydlig och kommunicera bakgrunden till beslut på flera olika sätt skriftligt, muntligt och bilder. Hen kan använda husmöten, APT.
- I verksamhetsplanering och genomförandeplaner för chefen en dialog om hur vi ska nå målen.
- Chefen behöver sålla information – vad ska vidare till medarbetare och vad ska vidare till ledningsgruppen? Mall för kommunikation på ledningsgruppsmötena. Vad, när, hur kommunicerar vi?
- Chefen behöver jobba med tillit och skapa förtroende för att skapa förutsättningar för ett gemensamt arbete.
- Våga fatta beslut. Om det är svårt att ta stå för ett beslut som fattas, bjud in överordnad chef.

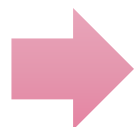
Fokusgrupp – strategier för att dela värld

- Chefen behöver synliggöra goda resultat på sin enhet på olika sätt.
- Förvaltningen behöver lyfta goda exempel från hela verksamheten.
- Chefen behöver lyfta frågor och information linjevägen uppåt, det är ett sätt att nå även politikerna.
- Ett sätt att dela värld är att ta chansen att träffa kollegor i andra verksamheter, till exempel via trios eller lära-känna samtal, för att få med sig andra perspektiv än det egna.
- Som chef kan du ta hjälp av stödfunktionerna, till exempel kommunikationsenheten.

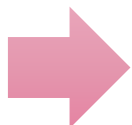


Slutsatser och tips

Slutsatser och tips på strategier



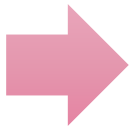
Var så mycket på din enhet så att du har en bild av hur enheten fungerar och kan ta ansvar för hur enheten fungerar.



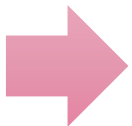
Identifiera situationer och kritiska punkter på dina enheter när du behöver vara på enheten för att leda.



Undersök medarbetares förväntan av fysiskt närvaro och bedöm din bild av vilken närvaro som krävs för att kunna ta helhetsansvar.



Kommunicera med dina medarbetare om strategiskt viktiga frågor men var även noga med att föra vidare medarbetares frågor och funderingar och återkoppla tillbaka.



Kombinera strukturerade tillfällen för dialog som APT och verksamhetsmöten med besök i verksamheten för att se vad som händer i personalgrupper och hur arbetet utförs i praktiken.

Kontakt

Camilla Blomqvist, förvaltningsdirektör