

Landstinget i Kalmar läns Traineeprogram 2006-2007 Utvärderingsrapport

Anna-Lena Nilsson
Anna Jöud
[2008-02-27]

Sammanfattning	3
Bakgrund.....	4
Utvärderingens mål	4
Genomförande	4
Resultat	6
<i>Landstinget i Kalmar län.....</i>	6
Föreläsningar	6
Mentorskap.....	7
Praktik.....	7
Chef/ledarroll.....	7
<i>BBS, Högskolan i Kalmar</i>	8
<i>Allmänna kommentarer</i>	9
Diskussion	10
Förslag på justeringar.....	12
Bilagor	13

Sammanfattning

September 2006 startade Landstinget i Kalmar län sitt första interna Traineeprogram i syfte att skapa ett fundament av lämpliga ledarkandidater respektive potentiella chefer inom landstinget. Det drygt ettåriga programmet påbörjades av 27 deltagare, med olika profession, från olika delar av länet. Programmet innefattade dels moment inom Landstinget i Kalmar län såsom praktik, mentorskap, interna och externa föreläsningar, dels moment på Handelshögskolan BBS, Högskolan i Kalmar, såsom föreläsningar, teori och projektarbeten.

Landstinget i Kalmar län gav vid årsskiftet 2006/2007 eHälsoinstitutet i uppdrag att utvärdera Traineeprogrammet med avseende på upplägg och innehåll. Datainsamlingen utfördes i enkätform med eHälsoinstitutets webbaserade enkätssystem. Data samlades in vid tre tillfällen, februari 2007, juni-augusti 2007 och december 2007.

Utvärderingen visar att deltagarna uppskattade att de fått möjlighet att delta i Traineeprogrammet. Deltagarna var nöjda med programmets upplägg och innehåll. Flertalet lovordade kursen som hölls av BBS. Under programmets gång var deltagarna mindre positiva till mentorsdelen och praktikdelen, som har fungerat i varierande grad för olika deltagare. Flertalet deltagare uppgav oklarheter i syftet med dessa delar. Deltagarna efterfrågade även tydlighet i det övergripande syftet med programmet; vad kommer programmet att leda till med avseende på framtida chefsuppdrag? Flertalet deltagare uppgav att en stor bonus med programmet var att ha skapat nya nätverk med medarbetare på olika förvaltningar och kliniker inom landstinget.

Bakgrund

Landstinget i Kalmar län har behov av att långsiktigt planera för rekrytering av nya chefer. Av dagens 330 chefer kommer ca 150 av gå i pension inom en fem - sjuårsperiod.

För att förbereda och utveckla blivande ledare, forma ett enhetligt ledarskap, marknadsföra ledarskap inom landstinget och att skapa utvecklingsvägar öppna för fler grupper inom landstinget, startade Landstinget i Kalmar län hösten 2006 ett Traineeprogram för framtida chefer och ledare.

Av 112 sökande valdes 27 ut att gå programmet. Urvalet skedde utefter förvaltningschefernas framtida behov, policy, intervjuer och personlig kännedom. 18 av deltagarna var kvinnor. Deltagarna hade olika professioner så som sjuksköterskor och barnmorska (9), läkare och tandläkare (10), psykolog (1), sjukgymnast (1), läk. sekreterare (1), förrådsman (1), budgetschef (1), primärvårdsstrateg (1), samt vårdutvecklare (1).

Landstinget i Kalmar län uppdrog till eHälsoinstitutet i Kalmar att utvärdera genomförandet av Traineeprogrammet. Uppdraget gavs efter det att Traineeprogrammet startat.

Utvärderingens mål

Målet var att utvärdera Traineeprogrammet för framtida chefer och ledare inom Landstinget i Kalmar län avseende upplägg, innehåll samt deltagarnas uppfattning av programmet.

Genomförande

Landstinget i Kalmar län gav vid årsskiftet 2006/2007 eHälsoinstitutet i uppdrag att utvärdera Traineeprogrammet med avseende på upplägg och innehåll. I syfte att ge bakgrundsinformation till Traineeprogrammet försåg uppdragsgivaren Hans-Peter Eriksson utvärderarna med nedanstående material i samband med ett personligt möte.

- Personalförsörjning inom Landstinget i Kalmar län, 2007-01-09, KPMG Bohlins AB
- Intresseanmälan till Traineeprogrammet och svar från respektive sökande
- Program för ledartrainee, Landstinget i Kalmar län
- Deltagarlista Traineeprogrammet 2006-2007
- Utvärdering vid Fredensborgsherrgård om självkännedom, gruppdynamik m.m. grupp 1 och grupp 2, 2006-12-12—15
- Kursplanering- Traineeprogrammet 2006/2007
- Riktlinjer- Att arbeta som chef i Landstinget i Kalmar län, 2006-12-01

För att få möjlighet att utvärdera olika skeenden i programmet bestämdes att tre enkäter skulle utformas och skickas ut till deltagarna kontinuerligt under programmets gång. Enkät 1 och enkät 2 syftade till att utvärdera programmets upplägg och innehåll. Enkät 3 syftade till att undersöka deltagarnas sammantagna uppfattning och kommentarer kring programmet som helhet

Datainsamlingen utfördes med eHälsainstitutets webbaserade enkätsystem. Till varje deltagare skickades en e-postinbjudan att delta i utvärderingen samt en direktlänk till enkäten. I inbjudan beskrevs utvärderingen samt syftet med densamme. Deltagarnas anonymitet garanterades. I syfte att få så många deltagare som möjligt att svara skickades även påminnelse e-post till de deltagare som inte besvarat enkäten.

Merparten av frågorna var konstruerade som påståenden och besvarades genom att markera instämmandegrad efter en sexgradig skala från ”Instämmer inte alls” till ”Instämmer helt”. I resultatet bedömdes instämmandegrad 1-3 som låg och instämmandegrad 4-6 som hög. Påståendena var positivt riktade. Övriga frågor hade fasta svarsalternativ eller var öppna, dvs. deltagarna gavs möjlighet att svara och kommentera fritt.

Resultatet av enkät 1 och enkät 2 sammanställdes och överlämnades till uppdragsgivaren under programmets gång i syfte att ge möjlighet till förändringar under nuvarande programperiod. En sammanfattning av dessa rapporter finns i bilaga A och B.

Enkät 3 skickades ut den 2007-12-14, två påminnelser sändes till deltagarna. I föreliggande rapport presenteras resultatet av enkät 3. I denna rapports diskussionsdel behandlas dock hela programmet utifrån information samlad i samtliga tre enkäter.

Svaren på enkäterna analyserades med statistikprogrammet SPSS 15.0.

Resultat

Efter två påminnelser hade 22 av 27 besvarat enkät 3, dvs. en svarsfrekvens på 81%. Traineeprogrammet bestod av praktiska och teoretiska delar där Landstinget i Kalmar län ansvarade för den praktiska delen och BBS, Högskolan i Kalmar, i huvudsak ansvarade för teoridelen. Resultaten presenteras i tre delar, den del som Landstinget i Kalmar län ansvarat för, den del som BBS, Högskolan i Kalmar, ansvarat för och en del där programmets struktur generellt behandlas. Figurer följs av kommentarer som getts av deltagarna i öppna frågor. Texten är bearbetad, dvs. inga citat har tagits med.

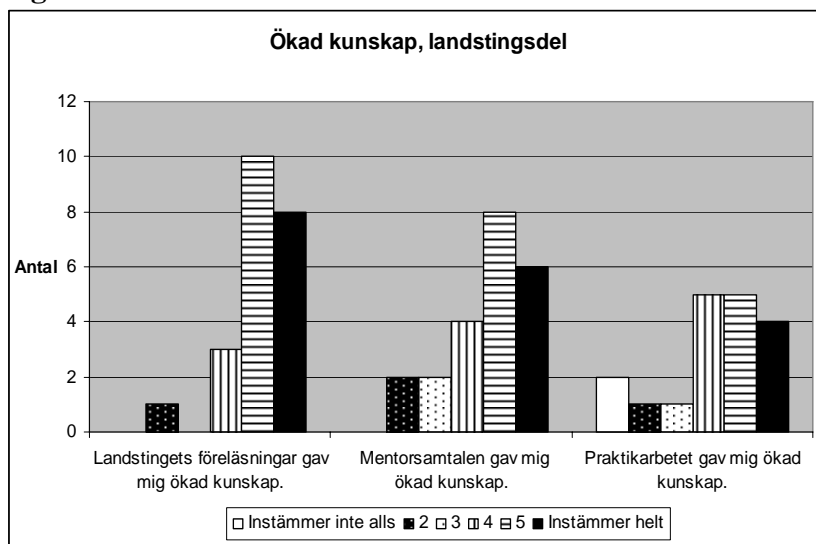
Landstinget i Kalmar län

Landstinget i Kalmar län stod för föreläsningar, mentorsdialog och praktiktillfällen.

Föreläsningar

Föreläsningarna gavs som externa föreläsningar från Lernia och interna från landstinget. Av deltagarna instämde 21 av 22 i hög grad att föreläsningarna som hölls i landstingets regi ökat deras kunskap (figur 1). Fyra deltagare nämnde framförallt att de hade haft stor nytta av Lernias delar om gruppdynamik. Deltagarna såg det som positivt att höga chefer inom landstinget föreläste om sina chefsuppdrag, en (1) deltagare uttryckte detta som ett viktigt symbolvärde att Traineeprogrammet är förankrat i Landstinget i Kalmar län. Kritik gällande innehållet och substansen i de internt hållna föreläsningarna gavs av fyra deltagare.

Figur 1.



Mentorskap

På påståendet att mentorssamtalen givit mig ökad kunskap instämde 18 av 22 deltagare i hög grad (figur 1). Bland de kommentarer som deltagarna gav i anslutning till påståendena om mentorssamtalen framkom det att en tydlig struktur kring mentorssamtalen saknades. Flera (6) efterfrågade tydligare riktlinjer och direktiv på uppdraget, dels för mentorn dels för deltagaren. Vidare önskade några (3) mer information kring vad samtalen skulle användas till och hur man skulle få ut det mesta möjliga av dem. En deltagare (1) efterfrågade möjligheten att själv kunna påverka vilken mentor man ska arbeta med i syfte att få ett bättre samspel. En (1) deltagare efterfrågade konkreta tips från kursledningen till mentorn för innehåll i samtalen. Lika möjlighet för en bra mentorsdialog för alla ville en (1) deltagare se.

Praktik

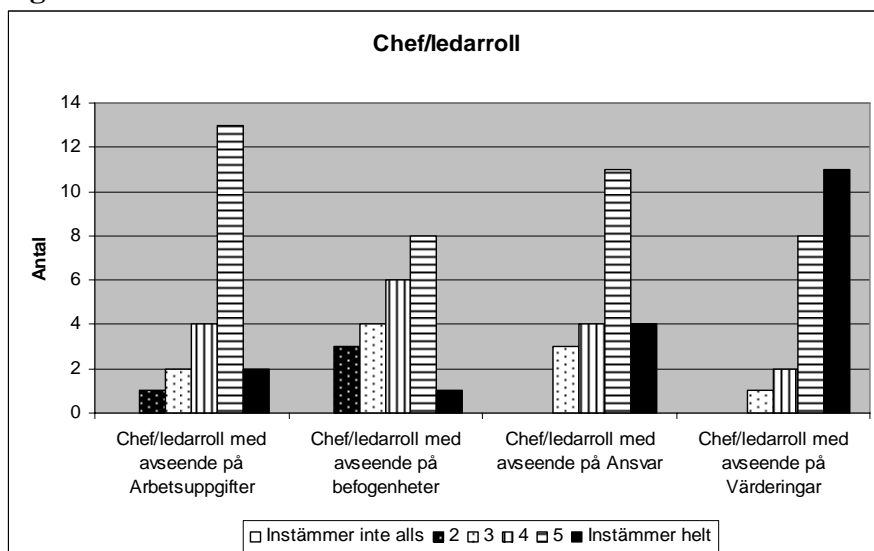
På påståendet att praktiktillfällena ökat deras kunskap höll 16 i hög grad med (figur 1).

Schemalagd tid för praktiktillfällena efterfrågades av 3 deltagare medan 5 efterfrågade mer tydlighet kring upplägg och innehåll. Få deltagare (2) gav förslag om att praktiken inte ska vara förlagd på den egna arbetsplatsen och kanske inte ens inom landstinget.

Chef/ledarroll

I figur 2 redovisas i vilken grad deltagarna instämde i påståenden att programmet givit en klar bild över chef/ledarrollen inom Landstinget i Kalmar län med avseende på arbetsuppgifter, befogenheter, ansvar och värderingar.

Figur 2



19 deltagare uppgav att de i hög grad instämmer i påståendet att programmet givit en klar bild över chef/ledarrollen gällande ansvar. Motsvarande siffra gällande befogenheter var 15. Merparten (21) instämde i hög grad i påståendet att programmet givit dem en klar bild över chef/ledarrollen med avseende på värderingar. Mer kunskap om chefers ekonomiska ansvar och befogenheter efterfrågades av 2.

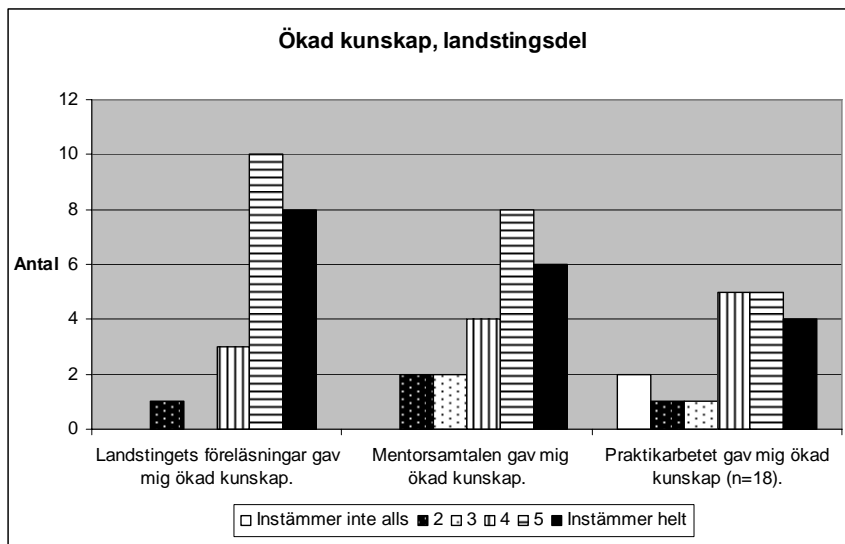
De flesta (20) instämde i hög grad i påståendet att deras egna värderingar om hur en chef ska vara/agera överensstämmer med landstingets värdering.

BBS, Högskolan i Kalmar

I den del som var förlagd på BBS, Högskolan i Kalmar, ingick, föreläsningar, teori, arbete i lärandegrupp och projektarbete.

Teoridelen förlagd på BBS fick överlag bra respons, samtliga 22 deltagare menade att föreläsningarna som hölls på BBS, Högskolan i Kalmar, i hög grad ökade deras kunskap (figur 3). 16 ansåg att projektarbetet som löpte under programmets gång i hög grad hade lett till ökade kunskaper. 12 efterfrågade mer stöd och handledning under projektarbetets gång.

Figur 3.



En översyn av litteraturen efterfrågades av 4. Istället för att ha många inlämningsuppgifter parallellt i slutet av programmet efterfrågade 6 bättre tidsplanering med mer utspridd arbetsbörda över året. Det som framkom som allra mest positivt med BBS-delen var arbetet i lärgrupperna. 16 poängterar vikten av detta nätverk som del i att de införskaffat ökad kunskap under programmets gång samt som en möjlighet att bolla idéer och tankar som kommit upp under programmets gång med andra som är i samma situation. 19 deltagare framhävde vinsten i att arbeta med människor med skilda professioner från olika delar av landstinget.

Allmänna kommentarer

Deltagarna fick en möjlighet att själv uttrycka sina tankar kring och förbättringsförslag för Traineeprogrammet.

På frågan om vad i Traineeprogrammet som mest bidragit till ökad kunskap svarar deltagarna i fallande ordning, nätverken (16) arbetet i lärgrupperna (7) och Lernias del (3). 16 deltagare uppgav att programmet givit dem förbättrad självkänsla och ökad självkänedom.

Lernias del om gruppdynamik var uppskattad och 7 deltagare angav att denna del var det som de kommer ha mest nytta av framöver oavsett om de blir chefer eller inte. 4 uppgav att kunskapen om landstingsorganisationen var en viktig del som de kommer att ta med sig även om de ej blir chefer.

En del förbättringsförslag nämndes av deltagarna. En (1) efterfrågade mer information om kreativt ledarskap, en annan efterfrågade konflikthantering. En (1) deltagare kommenterade att Traineeprogrammet bör leda till chefsuppdrag annars är Traineeutbildningen en onödig satsning av landstinget.

En uppföljning av programmet är inplanerat och deltagarna ombads att ge förslag på vad denna uppföljning skulle innehålla. 6 deltagare efterfrågade diskussion och erfarenhetsutbyte kring chefsfrågor, konflikthantering och ekonomiska frågor. En (1) efterfrågade prioriteringshjälp för nya chefer. En (1) deltagare skulle tycka att det var intressant med fördjupade föreläsningar i redan berörda ämnen medan en annan var intresserad av en landstingsuppdatering med planer, visioner och organisationsförändringar.

Diskussion

Landstinget i Kalmar läns Traineeprogram har som helhet mottagits väl av de deltagare som gick programmet 2006-2007. Möjligheten att arbeta med och lära känna nya människor inom landstinget, att bli prioriterade och ges möjlighet att vidareutbilda sig och lära sig mer om landstingets organisation ansågs som mycket positivt. Landstinget i Kalmar län har med Traineeprogrammet fått en resursbank av 27 personer, med skilda professioner, spridda över landstinget som nu starkt förlitar sig på att landstinget använder sig av den resurs de själva ser sig som.

Även om deltagarna ansåg att Traineeprogrammet som helhet var lyckat identifierades några områden som kan förbättras. En del av detta började åtgärdas under utvärderingens gång av uppdragsgivaren.

Mentorsdialogen fick blandat mottagande bland deltagarna. Då mentorssamtalen är en central del av Traineeprogrammet är det viktigt att det tydligt framgår vilken uppgift mentorn har. Begreppet mentor kan betyda olika för olika deltagare vilket kan resultera i olika förväntningar på mentorsdialogen vilken i sin tur gör att somliga inte får sina förväntningar uppfyllda och därmed blir besvikna. Ett tydligt syfte med mentorsdialogen möjliggör en bra dialog mellan mentor och deltagare. Att i ett tidigt skede låta mentorn tillsammans med sin adept (deltagaren) arbeta fram tydliga mål för sin mentorsdialog skulle göra att innehåll och upplägg tydliggörs.

Då mycket hänger på mentorns personliga engagemang för uppdraget föreslår vi att mentorskapet ska vara frivilligt, dvs. att vara mentor ska vara ett uppdrag man väljer och inte tilldelas. Deltagarna bör också kunna påverka vilken mentor de sedermera kommer att arbeta med. Vi föreslår även att man ska se över möjligheten att i större utsträckning arbeta med mentorer på annan plats än sin egen arbetsplats för att lättare kunna skapa en "färsk" relation utan behov av att vara "politiskt" korrekt. Detta tror vi skulle gynna både mentorn och deltagaren.

En stor del av programmet utgjordes av praktiktillfällen som skulle arrangeras av mentorerna. Att deltagarna upplevde stora svagheter i praktikdelen kan bero på att en stor del av deltagarna inte har haft regelrätta praktiktillfällen och att en del uppger att de inte ens visste vad praktiktillfällena var. Det dåliga betyget kan bero på att man låtit praktiktillfällena styras av mentorn. Vi föreslår att praktiktillfällena och mentorsdialogen skiljs åt.

Föreläsningarna på BBS, Högskolan i Kalmar, fick bra kritik. Däremot var några deltagare mindre nöjda med Landstinget i Kalmar läns interna föreläsningar och relevansen av dess innehåll.

a och are med relevansen av föreläsningarnas innehåll. et av föreläsningarna som hölls internt på Landstinget i Kalmar län. Däremot uttrycktes det att det var ett stort symbolvärde i att högre chefer deltog som föreläsare på Traineeprogrammet.

Vi fann att lärgrupperna var det mest uppskattade momentet sannolikt beroende på gruppdynamik och det nätverk deltagarna upplevde och fått. Den personliga förändring det inneburit att delta i Traineeprogrammet angavs som en viktig positiv faktor. Flertalet av deltagarna menar att oavsett om de kommer att bli chefer så kommer de att ha nytta av det de har

lärt sig och att de lättare kommer att kunna stödja och förstå de aktiviteter som rör landstingets verksamhetsutveckling.

Under programmets gång blev en del av deltagarna befordrade till chefer. Detta ledde till att syftet med programmet ifrågasatts av deltagarna samt att gruppdynamiken blev sämre då förutsättningarna förändrades. Flertalet uppgav att de räknar med att de i och med Traineeprogrammet har förtur på chefsuppdrag inom landstinget och att de kommer att bli besvikna om så inte är fallet. Vi föreslår att under Traineeprogrammets gång tydligt diskutera och informera kring att ett genomgången Traineeprogram vid sökande av chefsuppdrag kommer att ses om en merit men inte som en automatisk väg till chefsuppdraget.

Deltagarna saknade en ordentlig avslutning på Traineeprogrammet. Deltagarna är bekymrade över att många i ledande ställning inom Landstinget i Kalmar län ej fått reda på vilken bra utbildning de fått. Vi föreslår att ett ordentligt avslut på Traineeprogrammet arrangeras med syfte att runda av ett mycket uppskattat program. Vid detta tillfälle kan verksamhetschefer och andra med ledande ställning inom Landstinget i Kalmar närvara och få kunskap om programmet och dess deltagare.

Förslag på justeringar

Utifrån utvärderingen föreslås följande justeringar:

Mentorsdialog

- På programnivå utforma tydligare struktur gällande syfte, innehåll och upplägg
- Låt mentor och deltagare utforma mål för den specifika mentorsdialogen
- Ge deltagarna möjlighet att själv påverka valet av mentor

Praktik

- På programnivå utforma tydligare struktur gällande syfte, innehåll och upplägg
- Skilj mentorn från praktikdelen

Allmänt

- Poängtera att genomgången Traineeprogram är en merit men som inte per automatik ger deltagarna chefsuppdrag
- Inför avslut av programmet

Bilagor

Bilaga A- Sammanfattning enkät 1

Enkäter skickades ut 2007-02-15 till samtliga deltagare, 27 stycken. Efter tre påminnelser hade 26 besvarat enkäten.

Generellt sätt hade deltagarna positiva erfarenheter av Traineeprogrammet. De delar som hittills hade varit mest uppskattade var internatet som hölls på Fredensborgs herrgård, föreläsningarna på BBS samt arbetet i lärgrupperna. Deltagarna beskrev hur lärgruppen varit en resurs i kunskapsinhämtningen. Deltagarna såg positivt på att delta i ett program med deltagarna från olika delar av landstinget som man i sitt vardagliga arbete inte får möjlighet att samarbeta med. Det hade skapat bättre förståelse för andras arbetssituation och verksamheter, och hade gjort att frågor och problem belysts från olika håll menade deltagarna. En del deltagare efterfrågade dock att ibland få möjligheten att diskutera med andra från samma profession.

De delar som deltagarna varit mindre nöjda med var de förvaltningsspecifika delarna (endast en (1) deltagare angav att dennes förvaltning hade ordnat sådana), mentorsdialogen och praktiktillfällena. Mentorsdialogen fick kritik gällande syfte och upplägg. En del deltagare uppgav att de ännu ej haft någon mentor, andra uppgav att det inte var någon dialog utan endast deltagande vid möten. De som hade haft en positiv upplevelse av mentorsdialogen nämnde att det haft entusiastiska mentorer samt att mötena givit ett perspektivbyte från deras vardag.

En del deltagare sade sig var oklara över vilket som var mentorsdialog och vad som var praktiktillfälle. Andra var mer nöjda och menade att det varit utmärkta tillfällen att konkret värdera det som lärts ut under teoridelarna.

Deltagarna var så här långt nöjda med programmet och förväntningarna som deltagarna hade inför start var uppfyllda. Deltagarna hoppades att programmet kommer att ge status och förtur till chefstjänster.

Bilaga B- Sammanfattning enkät 2

Enkäter skickades ut 2007-06-05 till samtliga deltagare, 27 stycken. Efter två påminnelser hade 25 besvarat enkäten.

Deltagarna var fortfarande positiva till utbildningen som i hög grad uppfyllt deltagarnas förväntningar. En tydlig positiv förändring från enkät 1 kunde utläsas rörande mentorsdialogen. Resultatet visade att en stor del av deltagarna hade en god, öppen kommunikation och relation med sina mentorer samt att flertalet efterfrågade fler mentorträffar. Trots detta rådde fortfarande stora oklarheter gällande syfte och upplägg av mentorsdialogen.

Deltagarna hade olika erfarenheter av praktiktillfällena. Hälften hade fått praktiktillfällen ordnat av sin mentor. Det som kommenterades som positivt med praktiktillfällena så här långt var möjligheten att se helheten i chefsarbetet samt att se andra arbetsplatser än sin egen. De som inte var lika nöjda med praktiktillfällena var frågande kring vad som var praktiktillfälle då de flutit samman med mentorsdialogen. Andra hade ännu inte hunnit ha några praktiktillfällen.

Deltagarna efterfrågade som komplement till den teoretiska delen mer praktisk kunskap kring t.ex. anställning av ny personal gällande anställningsintervjuer, utvecklingssamtal och konflikthantering.

Då deltagarna var nöjda och stolta över Traineeprogrammet tryckte de på att det är viktigt att verksamhetschefer och övrig landstingsledning vet vilken gedigen utbildning de fått. Vidare kommenterades bristen i att programmet ej värderas vid sökning av tjänst; genomgången Traineeprogram bör inte bara räknas som merit utan borde ge förtur och i princip tjänst. Annars, menar deltagarna, är det ett resursslöseri.