

# Notat

Dato: 09.04.2021

Reference: Kommunaldirektørens sekretariat

Journalnr.: 20/22966

## Rammesætning for ledelsesevaluering

På baggrund af den indgåede aftale mellem Regeringen, KL og Danske Regioner om *Ledelse og kompetencer i den offentlige sektor* har Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse (fremover: centeret) udviklet et værktøj til ledelsesevaluering i staten, regioner og kommuner, som forventes færdigt i november 2021. Evalueringsværktøjet består primært i en spørgeskemabaseret undersøgelse, og dets formål er at understøtte det igangværende arbejde med udvikling af offentlig ledelse. Værktøjet består af en række spørgsmål, som er målrettet med afsæt i forskningsbaserede ledelsestemaer. Resultaterne af evalueringerne skal kunne bruges lokalt som dialog- og udviklingsredskab for offentlige ledere samt indsamle data på nationalt plan med det formål at blive klogere på, hvordan vi fortsat udvikler offentlig ledelse til gavn for borgeren.

Med afsæt i centerets model er der udviklet en rammesætning for ledelsesevaluering i Norddjurs Kommune. Rammesætningen er udarbejdet på baggrund af et lokalt pilotforløb, som er gennemført i fjerde kvartal 2020 til første kvartal 2021. Forløbet er udført i samarbejde med centeret, og kommunens referencegruppe vedr. Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse har været følgegruppe på projektet. Referencegruppen består af en række ledere på tværs af organisationen: Kommunaldirektør Christian Bertelsen, velfærdsdirektør Kenneth Koed Nielsen, arbejdsmarkedschef Erik Holck Hansen, chef for kultur, fritid, turisme og biblioteker Trine Grejsen, skoleleder på Auning Skole Christina Birch Mogensen samt plejecenterleder hos plejecenter Violskrænten & Grønnegården Anette Overgaard Eriksen. Gruppen har haft til opgave at tilrettelægge processen for gennemførelse af ledelsesevaluering på tværs af hele organisationen.

Chefer og aftaleholdere blev inddraget på et tidligt tidspunkt i processen og på den baggrund har seks aftaleenheder gennemført et pilotforløb for ledelsesevaluering med afsæt i centerets model. De seks pilotenheder repræsenterer arbejdspladser fra begge forvaltninger i kommunen, og der er gennemført evalueringer på flere ledelsesniveauer, primært med fokus på personaleledere. De seks pilotenheder var:

- UngNorddjurs (aftaleholder: Henrik Larsen)
- Børneby Nord (aftaleholder Jonna Nielsen)

- Auning Skole (aftaleholder Christina Mogensen)
- Hjemmeplejen Grenaa (aftaleholder Anette Hjelm)
- Sundhed og Træning (aftaleholder Susanne Bækgaard)
- Borgerservice, IT og Digitalisering (chef Tonny Olsen)

MED-systemet er blevet inddraget fra forløbets start til slut og den lokale TRIO har været toneangivende gennem hele processen. TRIO har også været med til at understøtte den lokale tilrettelæggelse og gennemførelse, så der har været trygge rammer for ledere såvel som medarbejdere undervejs i forløbet.

### **Formål og overordnede principper**

I Norddjurs Kommune er der et stort fokus på ledelsesudvikling, da det er en forudsætning for organisationens udvikling som helhed. Der er stærk tradition for at arbejde aktivt med ledelse og udvikle ledelse decentralt såvel som centralt. Organisatorisk tror vi på, at vi gennem god ledelse og ledelsesudvikling styrker hele kommunens virke, og at dette i sidste ende betyder bedre service til borgeren. Det øgede fokus på ledelsesudvikling og -evaluering skal dermed ses som en understøttelse af det eksisterende arbejde med ledelsesudvikling i organisationen.

Ledelse i Norddjurs Kommune tager først og fremmest udgangspunkt i organisations- og ledelseskodexet Vores Norddjurs, som er et værdibaseret kodeks for organisationens virkemåde. Kodekset baserer sig på de fire værdier: Tillid, ordentlighed, udvikling og fællesskab, som er grundlaget for organisationens virke og er med i alt, hvad vi gør. Værdierne skaber rum for ledelse inden for en fælles forståelsesramme af, hvordan vi praktiserer ledelse. Disse værdier er derfor også styrende i rammesætningen for ledelsesevaluering. Den decentraliserede ledelsestilgang er ligeledes grundlæggende for måden, hvorpå der gennemføres ledelsesevaluering. Det betyder, at den konkrete gennemførelse er forankret decentralt, således at forløbet kan tilpasses den enkelte arbejdsplads og kontekst, og derved respekterer det personlige, individuelle ledelsesrum. Dette er en tilgang, der understøtter organisationen overordnede koncernlinje om afbureaukratisering.

Formålet med ledelsesevaluering er at give den enkelte leder et blik på egen ledelse, som kan sætte retning for lederens fremadrettede ledelsesudvikling. Evalueringen er dermed ikke en resultatmåling af lederpræstationer, men et værktøj til at blive klogere på egen ledelse ud fra en række udvalgte ledelsestemaer. Gennemførelse af ledelsesevalueringer skal som helhed være med til at understøtte organisationens udvikling til gavn for den borgerrettede service og sikre, at ledere såvel som medarbejdere har de bedste forudsætninger for at løse kerneopgaven. Ledelsesevaluering er et værktøj til udvikling af den enkelte leders lederskab i praksis og til ledelsesudvikling i organisationen som helhed.

Der arbejdes med ledelsevaluering på en helhedsorienteret måde, da det gennemføres bredt i organisationen, vertikalt såvel som horisontalt, og dermed på tværs af det sammenhængende ledelsessystem.<sup>1</sup>

Ledelseevalueringens modellen er skabt af centeret, og supplerende dertil tager rammesætningen som nævnt også udgangspunkt i praksiserfaringer og oplevelser i det lokalt gennemførte pilotforløb i kommunen. Ved at tage udgangspunkt i en samlet rammesætning for ledelsevaluering har alle kommunens arbejdspladser det samme afsæt for at gennemføre ledelsevaluering. Samtidig er modellen fleksibel og kan tilpasses de decentrale, lokale kontekster, som evalueringen skal gennemføres i. Derudover bidrager kommunen hermed til Regeringen, KL og Danske Regioners dagsorden om at se nærmere på offentlige ledelse i nationalt perspektiv og medvirker aktivt til, at der indsamles data til forskning i offentlig ledelse. Modellen er fleksibel, så processen kan tilrettelægges lokalt i samarbejde med det lokale MED. Denne tilgang har sit afsæt i organisationens overordnede koncernlinje om afbureaukratisering, værdibaseret ledelse samt principper for inddragelse af MED. Det betyder konkret, at den centrale, overordnede rammesætning for ledelsevaluering fortsat giver plads til et stort decentralt råderum ift. den specifikke gennemførelse af forløbet.

### Udvalgte ledelsestemaer med afsæt i Vores Norddjurs

Ledelsestemaerne og de tilhørende evalueringsspørgsmål, som fremgår af centerets spørgeskema, er udarbejdet på et forskningsbaseret grundlag. Centeret har i alt tretten mulige ledelsestemaer til evalueringen, og anbefalingen fra centeret er, at man udvælger 4-5 ledelsestemaer. Referencegruppen vedr. Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse, som er været projektets følgegruppe, har i udvælgelsen af temaer til ledelsevaluering i Norddjurs Kommune lagt vægt på, at temaerne skulle have en tydelig sammenhæng til værdierne i Vores Norddjurs. De udvalgte ledelsestemaer er på den baggrund:

- Borgerorientering
- Tværgående ledelse
- Innovationsledelse
- Tillidsbaseret ledelse

*Tillidsbaseret ledelse har sammenhæng til værdien tillid, som i organisations- og ledelseskodexet kendetegnes ved, at der er gennemsigtighed i beslutningsprocesser, åben dialog, tydelige rammer og målsætninger, høj grad af medbestemmelse, ansvarlig og ingen unødigt kontrol samt troværdighed. Centeret definerer temaet ved, at *tillid i relationen mellem ledere og medarbejdere er kendetegnet ved forventningen om, at den anden part vil en det bedste og har kompetencerne til at løfte sine opgaver. Tillidsbaseret ledelse udspringer i medarbejdernes oplevelser af at have et fortroligt rum med lederen, lederens positive forventninger til kompetencer og intentioner og en**

---

<sup>1</sup> Det sammenhængende ledelsessystem er det politisk vedtagne princip for ledelse og er grundlæggende for den indbyrdes relation mellem ledelsesrollerne på niveauerne 4 til 1. Systemet medvirker til at understøtte kommunens ledelse som en helhed med høj grad af sammenhængskraft.

*oplevelse af lederens forudsigelighed.* På den baggrund er der en tydelig sammenhæng mellem ledelsestemaet og kommunens værdi *tillid*.

*Borgerorientering* har sammenhæng til værdien *ordentlighed*, som i organisations- og ledelseskodexet kendetegnes ved, at vi indgår i ligeværdige dialoger og kommunikerer tydeligt og respektfuldt, accepterer og giver plads til forskelligheder, udviser ansvar og står på mål for fælles beslutninger samt er omhyggelige og efterstræber det bedste resultat. Centeret definerer temaet ved, at *borgerorientering er en ledelsesadfærd, hvor lederen, og medarbejdere, konstant har fokus på borgerens perspektiv i opgaveløsningen. Derfor er det vigtigt for offentlige ledere og organisationer at beskæftige sig med, hvad effekterne for borgerne er af opgaveløsningen, og hvordan borgerne oplever opgaveløsningen. Samtidig er det en vigtig ledelsesopgave at drøfte og afklare de dilemmaer, der opstår i prioriteringen mellem hensynet til den enkelte borger og "alle borgere"/fællesskabet, med afsæt i de politiske mål og prioriteringer.* På den baggrund er der en tydelig sammenhæng mellem værdien omkring at praktisere ordentlighed i løsningen af kerneopgaven og opmærksomheden på, at denne opgaveløsning skal være til gavn for borgeren.

*Innovationsledelse* har sammenhæng til værdien *udvikling*, som i organisations- og ledelseskodexet kendetegnes ved, at vi anvender prøvehandling som et redskab til at teste nye måder at gøre tingene på, er nysgerrige på ideer og bakker op om at tage chancer for at drage ny læring, bruger sund fornuft og udviser handlekraft den daglige opgaveløsning, tager initiativ til at nytænke eksisterende praksis og udvikler det, der bør ændres samt tilpasser vores faglighed og kompetencer i takt med, at kerneopgaven forandres. Centeret definerer temaet ved, at *innovationsledelse er en ledelsesadfærd, hvor lederen både i egen enhed og i organisationen, understøtter en risikovillig kultur, der fremmer nytænkning af opgaveløsningen. Men innovationsledelse handler ikke kun om at få nye ideer, men også om at omsætte dem til praksis og sikre, at de ønskede effekter indfries.* På den baggrund er der en tydelig sammenhæng mellem værdien *udvikling* og ledelsestemaet *innovationsledelse*.

*Tværgående ledelse* har sammenhæng til værdien *fællesskab*, som i organisations- og ledelseskodexet kendetegnes ved, at vi samarbejder på tværs af niveauer, forvaltninger og afdelinger, i arbejdet med kerneopgaven byder ind med relevante kompetencer, udviser åbenhed og videndeler i organisationen, tilstræber at inddrage hinanden i opgaveløsningen, arbejder for den fælles opgave, fælles målsætninger og i en fælles retning. Centeret definerer temaet ved, at *tværgående ledelse er en ledelsesadfærd, der skal sikre en fælles retning og sammenhæng i opgaveløsningen til gavn for borgerne. Det forudsætter samarbejde mellem fagområder, institutioner og sektorer. Konkret består ledelsesopgaven i at sikre, at det er tydeligt for medarbejderne, hvorfor samarbejdet er vigtigt, og hvad der er den fælles retning for opgaveløsningen. Derudover er det vigtigt, at lederen sikrer, at der er de rette rammer for at samarbejde. Det indebærer dels, at lederen har fokus rettet mod sine egne medarbejdere og dels, at lederen har fokus på, at de relevante aktører i arbejdsgange på tværs af for eksempel sektorgrænser ikke udgør en barriere for et smidigt samarbejde. Det handler også om at tydeliggøre, hvordan samarbejdet på tværs bidrager til en bedre kvalitet i opgaveløsningen.* På den baggrund er der en tydelig sammenhæng mellem værdien

*fællesskab*, der er i høj grad handler om samarbejde og sammenhængskraft, og temaet *tværgående ledelse*, der skal understøtte at samarbejde og helhedsorientering lykkes.

For at gøre evalueringen så relevant og specifik for de enkelte enheder, er der mulighed for, at man i enhederne kan tilvælge et yderligere ledelsestema lokalt. Det betyder, at man, udover de fire temaer som skal indgå i alle ledelsesevalueringer i kommunen, får mulighed for at vælge et femte tema blandt følgende temaer:

- Positiv feedback
- Faglig ledelse
- Forandringsledelse
- Ledelsesmæssigt nærvær

Det femte tema udvælges på aftaleniveau med afsæt i et særligt område, som det specifikt for den enkelte enhed giver mening at få belyst.

#### Erfaringer fra pilotforløbet vedr. ledelsestemaerne

I pilotforløbet har temaernes sammenhæng til værdierne givet mening og valideret, hvorfor det netop er disse temaer, der er udvalgt. Det har vist sig særligt vigtigt, at der skabes en fælles forståelse hos den enkelte arbejdsplads vedr. betydningen af de forskellige temaer. Det er derfor vigtigt, at man i de lokale enheder får afstemt, hvordan man forstår de konkrete temaer og de dertilhørende spørgsmål. Denne forhåndsafklaring vil i sidste ende resultere i, at lederen får mulighed for en mere præcis og korrekt aflæsning af besvarelserne i den endelige evalueringsrapport.

*Tillidsbaseret ledelse* har på tværs af pilotenhederne vist sig som det væsentligste tema i evalueringen for både ledere og medarbejdere. Temaerne *innovationsledelse*, *borgerorientering* og *tværgående ledelse* kræver i mange tilfælde en begrebsafklaring medarbejdere og ledere imellem i forhold til forståelsen af temaet. Det anbefales derfor, at der forud for besvarelsen af spørgeskemaerne er en dialog mellem leder og medarbejdere/underordnede ledere om temaernes betydning, så der kan blive skabt en fælles forståelse af ledelsestemaerne og de tilhørende spørgeskemaspørgsmål. Eksempelvis er det langt fra alle ledere, der har direkte borgerkontakt, og det skal derfor gøres klart ift. temaet *borgerorientering*, at dette også kan forstås som det ledelsesmæssige fokus på, at opgaveløsningen skal være til gavn for borgeren. Dialogen mellem leder og medarbejder kan eksempelvis finde sted ifm. et lokalt MED-udvalgsmøde, hvor temaer og spørgsmål drøftes og defineres med afsæt i centerets beskrivelser/introvideoer af de temaerne. Disse kan ligesom det øvrige materiale findes på intranettet i gruppen *ledelsesevaluering*. Ydermere er der i forhold til temaerne *borgerorientering* og *tværgående ledelse* en italesættelse af "borgeren" og "de andre" uden en nærmere definition af, hvem der her menes. Dette skal ligeledes afklares i dialogen mellem leder og medarbejdere/underordnede ledere. Eks. kan "de andre" i temaet *tværgående ledelse* både forstås som andre ledere i enheden, men det kan omvendt også forstås som ledere på andre fagområder eller ledelsesniveauer. Der kan ligeledes være stor forskel på, hvordan medarbejdere på en skole svarer på spørgsmålene omkring *borgerorientering*, alt efter om borgeren tænkes som eleverne, deres forældre eller nogle helt tredje. Der vil angiveligt også være nogle spørgsmål, som medarbejderne kan have svært ved at besvare, da der kan være dele af lederens virke, som

medarbejderne ikke føler, de har indsigt i. Det kan eks. være spørgsmål om, hvorvidt lederen arbejder meget på tværs af ledelsessystemet. Her er det vigtigt at lederen italesætter overfor medarbejderne, at de skal svare ud fra deres egen oplevelse af, om lederen arbejder på tværs. Det kan eks. være, at medarbejderne/underordnede ledere oplever, at lederen er god til at informere om, hvad der sker andre steder i organisationen, og at de derved har en fornemmelse af, at lederen arbejder meget på tværs af organisationen.

### Opstartsfasen

Ledelsesevalueringen gennemføres på alle ledelsesniveauer på følgende måde:

- Er man personaleleder vil det være de medarbejdere, som man er personaleleder for, der besvarer spørgeskemaet.
- Er man leder af ledere vil det være ens underordnede ledere, der besvarer spørgeskemaet.
- Er man både personaleleder og leder af ledere vil begge grupper besvare spørgeskemaet, og det vil fremgå af evalueringen hvilken gruppe, der har svaret hvad, da medarbejderbesvarelsenerne er anonyme, og ledernes besvarelser ikke er anonyme.

I alle tilfælde vil lederens overordnede leder også besvare spørgeskemaet. Derudover er det også muligt at tilvælge at blive evalueret af sine sidestillede ledere (lederkollegaer).

### Inddragelse af MED

Når ledelsesevaluering skal gennemføres på den enkelte arbejdsplads, og der er tale om en leder med personaleledelse, er det vigtigt, at ledelsen på et tidligt tidspunkt inddrager MED, eks. ved at indtænke TRIO (leder, TR og AMR) i processen. TRIO skal i samarbejde sikre nogle trygge rammer omkring processen. TR og AMR kan derudover også spille en meningsfuld rolle ift. at involvere medarbejderne i processen og facilitere konstruktive dialoger i MED-regi. De kan derudover også bidrage ift. den konkrete, lokale tilrettelæggelse og gennemførelse af evalueringen, herunder eks. indhentning af medarbejdernes kontaktoplysninger, når der skal udsendes spørgeskemaer til de relevante. Dette er en praksis, der i forvejen anvendes hos mange af organisationens arbejdspladser ifm. gennemførelse af eks. APV.

TRIO spiller en vigtig rolle i forhold til at sikre, at der er en fælles forståelse på arbejdspladsen blandt leder og medarbejdere af formålet med ledelsesevalueringen. I den dialog, der skal finde sted mellem leder og medarbejdere forud for at spørgeskemaet til evalueringen besvares, kan TR og AMR være med til at formidle spørgsmålenes betydning samt bistå lederen ift. at besvare evt. tvivlsspørgsmål fra medarbejderne omkring processen. Det er vigtigt, at lederen ved forløbets start afholde et møde med TRIO mhp. at afklare, hvad TR og AMR's rolle og funktion er i processen.

Ledelsen skal i opstarten overveje, hvordan medarbejderne inddrages i og informeres om processen. Det kan være forskelligt fra leder til leder, hvilken nærhed man har til sine medarbejdere og hvor mange medarbejdere, man er leder for. Her kan der både være tale om fysisk nærhed - hvis man eks. arbejder geografisk på distancen - eller distance i form af medarbejdere, der arbejder på forskellige tidspunkter af døgnet. Det

er på den baggrund vigtigt at tilrettelægge involveringen af medarbejderne, så det passer ind i den lokale kontekst. Til formålet har centeret udarbejdet skabeloner og modeller til, hvordan man kan informere medarbejderne. Disse vil være at finde på intranettet i gruppen *Ledelsesevaluering*.

#### Introduktion og materialer

Som introduktion til gennemførelse af ledelsesevaluering bliver der på intranettet oprettet en gruppe med titlen *ledelsesevaluering*. Her vil der være relevante materialer til at understøtte processen:

- Introduktionsvideo til forløbet med kommunaldirektøren
- Introduktionsvideoer fra centeret om processen og værktøjet
- Oversigt over, hvornår de forskellige materialer kan tages i brug
- Skabelon til udarbejdelse af en tidsplan over den lokale gennemførelse af ledelsesevaluering
- Vejledninger til hvordan medarbejdere/underordnede ledere kan informeres om processen på en god måde
- Modeller til opfølgning på rapportens resultater, både til brug for dialog mellem leder og overordnet leder samt for dialog mellem leder og medarbejdere/underordnede ledere.

Materialerne består af vejledninger, skabeloner og modeller til at gennemføre de forskellige faser i processen til hjælp og støtte for lederen. Ved at følge centerets vejledninger sikres det, at man kommer hele vejen rundt i processen, herunder eks. brugen af vejledninger til dialogmøderne med overordnet leder samt med medarbejdere/underordnede ledere. Af hensyn til, at lederen kan tilpasse og rette i materialerne, er de alle tilgængelige i redigerbare formater i intragruppen *ledelsesevaluering*.

Lederen starter med at se introduktionsvideoerne og orienterer sig derefter i oversigten over, hvornår de forskellige materialer tages i brug. Derefter udarbejder lederen i samarbejde med TRIO en tidsplan for det lokale forløb med afsæt i skabelonen hertil. Derefter læses vejledningen til, hvordan medarbejderne/underordnede ledere informeres om processen, og der udsendes på baggrund heraf information til medarbejderne/underordnede ledere. Næste skridt i processen er udsendelse og besvarelse af spørgeskemaet. Når skemaet er besvaret af medarbejdere/underordnede ledere, overordnede leder og leder selv modtager leder samt overordnet leder på baggrund heraf en evalueringsrapport. Herefter skal der følges op på rapporten leder og overordnet leder imellem samt efterfølgende i fællesskab med medarbejderne/underordnede ledere. Til formålet har centeret udarbejdet modeller til opfølgning. Lederen orienterer sig i disse og udvælger den model, der passer til den lokale kontekst.

Da det er centerets model for ledelsesevaluering, der tages udgangspunkt i, vil der være nogle arbejdspladser eller tilfælde, hvor de tilgængelige modeller eller skabeloner ikke passer helt til arbejdspladsens virkemåde eller organisering. I disse tilfælde er det væsentligt at tage op i TRIO, hvordan modellerne kan anvendes og tilpasses på en meningsfuld måde i den konkrete, lokale kontekst.

#### Anonymitet



I centerets ledelsesevalueringværktøj er medarbejderbesvarelser altid anonyme. Det betyder rent praktisk, at der minimum skal være fem medarbejderbesvarelser til én evalueringsrapport for, at der kan genereres en rapport. Når det derimod er ledere, der evaluerer ledere, er besvarelserne ikke anonyme. Det er både ud fra et praktisk hensyn om, at det i de fleste tilfælde ikke vil være muligt at lave en ledelsesevaluering for ledere på højere ledelsesniveau, hvis der minimum skal være fem underordnede ledere, der besvarer evalueringen. Derudover har centerets undersøgelser også vist, at ledere ikke i så høj grad vægter anonymitet, når de skal evaluere andre ledere.

Det er første gang, vi gennemfører ledelsesevaluering på denne måde i organisationen, og rammesætningen for forløbet er dermed første generation. Centeret har ud fra et forskningsmæssigt, etisk princip udarbejdet et evalueringværktøj, der bygger på anonyme medarbejderbesvarelser, og denne ramme for processen er dermed sat på forhånd. Af hensyn til at processen også skal være tryk for ledere såvel som medarbejdere er det vigtigt, at der i opstartsfasen er en dialog mellem ledelse og medarbejderne om, at formålet med evalueringen ikke er en måling og vurdering af den enkelte leder, men derimod at afdække lederens udviklingspotentialer mhp. et styrket samarbejde på arbejdspladsen. Derfor skal besvarelserne være konstruktive, og der hvor der gives en negativ score, skal medarbejderne også være indstillet på at gå i dialog med lederen om udviklingspotentialet til det opfølgende dialogmøde. Det er altså en forudsætning, at medarbejderne i den opfølgende dialog med lederen uddyber og åbner op for baggrunden for deres besvarelser for at evalueringen kan skabe den udvikling, der er hele hensigten.

### Gennemførelse og tidsplan

Evalueringværktøjet fra centeret forventes at være klar til brug i november 2021. På den baggrund gennemføres det første rul for ledelsesevaluering i organisationen det første halvår i 2022. Fremadrettet vil ledelsesevaluering blive gennemført én gang pr. valgperiode i periodens første halvår, hvilket vil sige hvert fjerde år. Den første gennemførelse finder sted første halvår af valgperioden 2022, og den næste vil finde sted første halvår af 2026, og så fremdeles. Denne tidsramme tager højde for, at forløbet ikke strækker sig over en længere ferie (eks. jule- eller sommerferie), som det var tilfældet i pilotforløbet, da dette viste sig meget u hensigtsmæssigt.



Begrundelsen for at gennemføre ledelsesevaluering samlet for hele organisationen over et halvt år er, at der herved finder en samlet evaluering af ledelsessystemet sted. Dette



understøtter sammenhængskraften og fællesskabet på tværs af ledelseslagene, og samtidig blev der i pilotforløbet også peget på, at det var vigtigt for medarbejderne, at evaluering forplantede sig helt fra top til bund. Hvis evalueringen derimod fandt sted på adspredte tidspunkter i de forskellige dele af organisationen, ville det ikke være muligt at opnå den samme helhedsorienterede ledelsesevaluering. Grunden til, at ledelsesevaluering gennemføres hvert 4. år er, at dette giver lederen mulighed for at lave en langsigtet udviklingsplan, samtidig med at det giver kommunens HR-medarbejdere mulighed for at samle op på samt igangsætte evt. udviklingsindsatser på tværs af organisationen på baggrund af de samlede evalueringsresultater.

Fordelene ved at gennemføre ledelsesevalueringen i hele organisationen samtidig er først og fremmest, at direktører, fagchefer og aftaleholdere i disse tilfælde vil have større mulighed for at sparre med sidestillede ledere om processen, mens det rent administrativt og procesmæssigt også vil være en fordel at gennemføre en samlet proces. Derudover er det også en fordel, at de centrale HR-medarbejdere på baggrund af de gennemførte ledelsesevalueringer kan se nogle tværgående mønstre og tendenser i den ledelse, der generelt set udøves i organisationen. Centerets værktøj gør det nemlig muligt at lave et udtræk af aggregerede data, der kan tegne nogle overordnede tendenser på baggrund af evalueringsresultaterne.

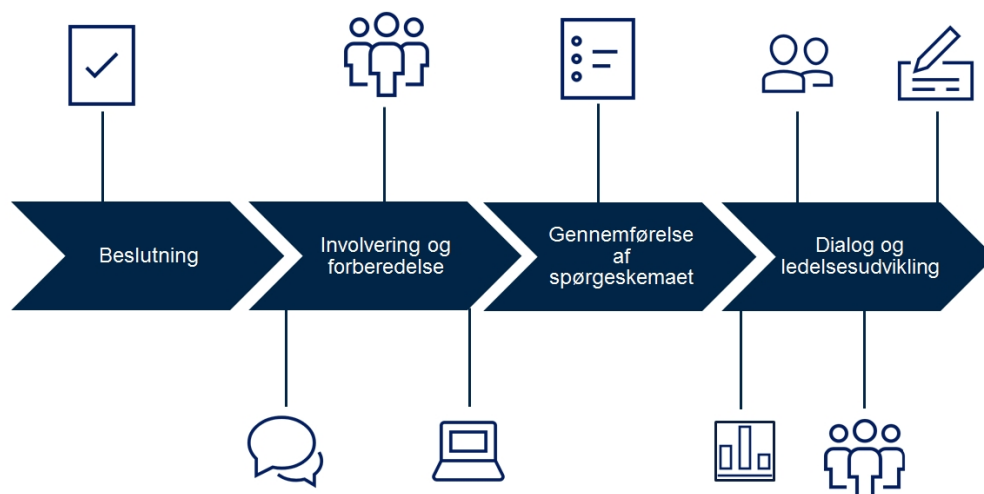
Ansaret for gennemførelse af og opfølgning på ledelsesevalueringer er forankret på niveauerne i det sammenhængende ledelsessystem:

- Niveau 4: Kommunaldirektør
- Niveau 3: Fagdirektører
- Niveau 2: Afdelingschefer
- Niveau 1: Institutionsledere (aftaleholdere) og teamledere

Det vil sige, at institutionslederen er projektansvarlig for gennemførelsen af sin egen ledelsesevaluering indenfor den afsatte, halvårslige periode, ligesom fagchefen er ansvarlig for deres og så fremdeles. Det vil dermed også være hos den enkelte leder, at den administrative gennemførelse af ledelsesevalueringen er forankret. Herunder eks. indhentning af kontaktoplysninger på de medarbejdere/underordnede ledere, overordnede ledere mv., der skal besvare spørgeskemaet. De tekniske funktioner ift. opsætningen af spørgeskemaet, genereringen af rapporter mv., som i pilotforløbet er blevet håndteret manuelt, vil i centerets endelige værktøj være automatiseret.

#### Det lokale forløb og planlægning

Nedenfor ses en visualisering af den overordnede tidslinje over forløbets forskellige dele.



Figur 1: Tidsplan for gennemførelse af ledelsesevaluering (Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse).

Ledelsesevaluering finder sted over første halvår af valgperioden. Indenfor den halvårslige periode kan den enkelte arbejdsplads i samarbejde med overordnet leder og MED selv planlægge den individuelle tidsramme for den lokale proces- og tidsplan. I denne planlægning er det værd at overveje, hvor længe der kommer til at gå fra, medarbejdere/underordnede ledere har besvaret spørgeskemaet, og til det opfølgende dialogmøde om besvarelsene mellem leder og medarbejdere/underordnede ledere. For de flestes tilfælde vil det eks. ikke være hensigtsmæssig at disse processer ligger henover en ferie. Det er derudover vigtigt at huske, at ledelsesevaluering altid skildrer et øjebliksbillede af, hvordan ledelsen på arbejdspladsen opfattes. Både lederens, overordnet ledes og medarbejderes/underordnede ledes besvarelser i ledelsesevalueringen vil bære præg af den aktuelle kontekst, som evalueringen er gennemføres i. I den udstrækning, det er muligt, bør der altså tages hensyn til de forhold, som evalueringen gennemføres under, så disse ikke præger besvarelsene i en unødigt negativ retning. Dette kan med fordel drøftes nærmere i samarbejde med MED.

Inden påbegyndelse af ledelsesevaluering er det vigtigt at få visualiseret en proces- og tidsplan, som beskriver hele forløbet fra start til slut. I gruppen *ledelsesevaluering* på intranettet kan der tilgås en skabelon til udarbejdelse af en sådan plan, som den enkelte leder i samarbejde med TRIO udarbejder. Her beslutes det, hvornår hvilke dele af processen skal finde sted i løbet af den halvårslige periode, alt efter hvad der giver mening lokalt ift. eks. afholdelse af personalemøder, arbejdstider og lignende. Den tidsplan, der blev brugt i pilotforløbet, er vedlagt som bilag mhp. at give indsigt i den konkrete procesplanlægning (se bilag).

#### Aflæsning af resultaterne i evalueringsrapporten

En god dialog blandt lederne og medarbejdere/underordnede ledere omkring begrebslige, sproglige og forståelsesmæssige spørgsmål vedr. ledelsestemaer og specifikke spørgsmål skal have fundet sted inden besvarelsen af evalueringsspørgeskemaet. Dette giver lederen de rette forudsætninger for at kunne

aflæse resultaterne af evalueringen med den samme forståelse som medarbejderne/underordnede ledere har besvaret ud fra. Skulle der alligevel opstå spørgsmål omkring resultaterne i rapporten, er opfølgningen en mulighed for at få afklaret disse spørgsmål både med overordnet leder,igestillede ledere og medarbejdere/underordnede ledere. Der vil være ledere, som modtager en rapport, hvor der fremgår resultater af mere negativ karakter. For en leder, der modtager en evaluering med sådanne besvarelser, kan det være svært ikke at fokusere på de negative svar, frem for at se evalueringen i en større helhed. Det er i den forbindelse igen vigtigt at pointere, at formålet med evalueringen netop omhandler ledelsesudvikling, hvormed der skal kigges på det overordnede billede og ikke enkeltstående, negative svar.

Hvis en leder har modtaget en evaluering med en overordnet lav score, er det den overordnede leders ansvar hurtigt at tage en dialog med lederen herom, så der ikke skabes utryghed og mistrivsel hos lederen på baggrund af evalueringen. Der er også mulighed for at få støtte fra de centrale HR-funktioner, hvis det måtte være nødvendigt. I den forbindelse kan arbejdsmiljøkonsulent i kommunaldirektørens sekretariat Trine Kjær Poulsen kontaktes.

Når lederen modtager evalueringsrapporten er der i indledningen til resultaterne en læseguide. Her fremgår en detaljeret beskrivelse af, hvordan resultaterne i rapporten skal tolkes, samt hvordan de enkelte tabeller og pointsystemer aflæses.

#### Opfølgning på ledelsevalueringssrapport

Opfølgningen på rapporterne er en vigtig del af hele udviklingsprincippet bag ledelsevalueringen, herunder er særligt dialogerne med overordnet leder og medarbejdere/underordnede ledere samt evt. igestillede ledere i pilotforløbet blevet oplevet som en meget væsentlig og positiv del af processen.

Det er som sagt en god ide ifm. udarbejdelse af tidsplan at overveje, hvor lang tid der går fra medarbejderne/de underordnede ledere har besvaret spørgeskemaet til, at dialogen mellem leder og medarbejdere/underordnede ledere finder sted. I pilotforløbet er der i langt de fleste tilfælde gået for længe mellem besvarelse og dialogmøde, så medarbejderne/underordnede ledere ikke har haft mulighed for at huske deres egne svar. Her er det en god hjælp, hvis alle printer eller gemmer deres besvarelser samt at der er opmærksomhed på, at der ikke går for længe mellem disse processer. Opfølgningen giver mulighed for, at medarbejderne/underordnede ledere kan spørge ind til uddybninger i evalueringen, men den giver også lederen mulighed for at spørge ind til resultaterne og få en dybere forklaring på tilbagemeldingerne.

I afsnittet *introduktion og materialer*, står det beskrevet, hvordan man kan benytte opsamlingsmaterialet fra centeret. Centeret har udarbejdet forskellige modeller for opsamling. Både modeller for gennemførelse af dialogmøder med overordnet leder og medarbejdere/underordnede ledere. Her er det op til den enkelte leder at vælge og tilpasse den/de modeller, så de passer til den lokale kontekst. I intragruppen *ledelsevaluering* ligger der en vejledning til udvælgelse af de forskellige modeller, så lederen hurtigt kan danne sig et overblik. Det vil være forskelligt, hvilke opfølgningsmodeller der passer bedst til de enkelte aftaleenheder. For nogen vil det

være en klar fordel at afholde samtalen med den overordnede leder inden dialogmødet med medarbejderne/de underordnede ledere og for andre vil det omvendte være tilfældet. Ligesom det for nogle aftaleenheder vil være at foretrække at dialogmødet foregår fysisk, mens det for andre enheder ikke vil være muligt eller at foretrække. Dermed sagt, at det er op til den enkelte aftaleenhed at få tilrettelagt en proces for opfølgningen, som passer til den lokale kontekst. I de forskellige opfølgningsmodeller er der angivet en tidsvejledning til gennemførelse, men vi anbefaler, at man afsætter lidt længere tid til dialogerne, så man får mulighed for at komme rundt om det hele.

Opfølgningen på ledelsesevalueringen skal ende ud i en udviklingsplan, og det kan derfor være en god ide at tage noter til dialogmøderne. Til formålet er der udarbejdet en skabelon til at få nedfældet de væsentligste pointer fra dialogmøderne til brug for udarbejdelsen af udviklingsplanen. Denne skabelon er også at finde i intragruppen.

#### *Deling af rapporten*

Leder og overordnet leder er de eneste, der får tilsendt den færdige evalueringsrapport. Det er derfor op til lederen selv, hvor store dele af rapporten vedkommende har lyst til at dele med medarbejderne/underordnede ledere og ligestillede ledere ifm. diverse dialogmøder. Det er både en mulighed kun at dele de fokusområder, som lederen sammen med overordnet leder har udvalgt, men lederen har også mulighed for at dele hele rapporten med medarbejderne/de underordnede ledere. Med afsæt i principper om decentral indflydelse og tillid er det helt op til lederen at afgøre, og begge dele er afprøvet med positive erfaringer i pilottesten. Det afgørende er, at det skal føles trykt for lederen at dele evalueringsresultaterne på den måde, som vedkommende finder bedst.

#### Plan for ledelsesudvikling

Opfølgningen på ledelsesevalueringen skal ende ud i en udviklingsplan for hver enkelt leder, som skal bestå af ca. tre fokuspunkter, som lederen i samarbejde med overordnet leder og medarbejdere/underordnede ledere har valgt ud fra resultaterne i evalueringsrapporten. Fokuspunkterne vil som oftest være valgt ud fra, hvor der i rapporten er potentiale for udvikling. Det er dog også værd at overveje på hvilke punkter i evalueringsrapporten, der ses en positiv tilbagemelding, så man kan lade sig inspirere af det, der allerede fungerer godt. I opfølgningen er der også mulighed for at samle op og sparre med ligestillede ledere, hvilket for nogle ledere kan være en stor hjælp i processen med at få udarbejdet en udviklingsplan, supplerende til sparringen med overordnet leder.

Sidste del af opfølgningen omhandler at få præsenteret udviklingsplanen for medarbejderne/underordnede ledere. Denne del giver medarbejderne/underordnede ledere en oplevelse af, at ledelsesevalueringen bliver brugt til noget konkret på arbejdspladsen, så de forstår, at deltagelsen i ledelsesevalueringen har tjent et tydeligt formål, der tjener aftaleenheden som helhed.

Centret har udarbejdet en skabelon til tilrettelæggelse af lederens udviklingsplan. Dette materiale er ligesom det øvrige tilgængeligt i gruppen *ledelsesevaluering* på intranettet.

### Den fremadrettede proces

I forhold til den fremadrettede proces er det helt afgørende, at der sker en bred involvering. Pilotforløbet er blevet gennemført i god tid ift., hvornår det endelige værktøj fra centeret er færdigt, og denne tid skal udnyttes til at få skabt et solidt fundament og bredt kendskab til rammesætningen for gennemførelse. Kommunaldirektørens sekretariat vil i perioden også være behjælpelig med at understøtte lokale drøftelser vedr. ledelsesevaluering, eks. ved at tilbyde besøg i chefgrupper, lokale MED-udvalg eller lignende.

Udkastet til rammesætning for ledelsesevaluering og erfaringerne fra pilotforløbet er blevet drøftet i referencegruppen vedr. Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse d. 24. marts 2021. Efterfølgende drøftes emnet i direktionen d. 14. april og i hovedudvalget d. 22.-23. april ifm. hovedudvalgets temamøde. Derefter sendes rammesætningen til pilotenhederne, som får mulighed for at give deres feedback på produktet. Dernæst drøftes rammesætningen i regi af chefforum d. 3.-4. juni ifm. chefforumseminar. Denne proces er tilrettelagt mhp. at sikre en bred involvering og inddragelse af organisationen forud for den politiske behandling af den endelige rammesætning.

På baggrund af drøftelser og input fra diverse fora tilrettes og kvalificeres udkastet af rammesætningen for ledelsesevaluering. Dernæst behandles det endelige udkast i hovedudvalget efter sommerferien d. 18. august, dernæst i direktionen d. 25. august og efterfølgende politisk i økonomiudvalget d. 7. september samt i kommunalbestyrelsen d. 14. september. Derefter opfordres organisationens aftaleenheder til at tage rammesætningen for ledelsesevaluering op til lokale drøftelser på arbejdspladsen forinden gennemførelsen i første halvår af 2022. Ledelsesevaluering gennemføres i første halvår af 2022 for at give et pusterum i tiden post corona, således at arbejdspladserne har tid til at vende tilbage til en ny normal, forinden opstart af ledelsesevaluering. Der er mulighed for at kontakte arbejdsmiljøkonsulent i kommunaldirektørens sekretariat Trine Kjær Poulsen for at få sparring undervejs i processen (kontaktoplysninger: [tkp@norddjurs.dk](mailto:tkp@norddjurs.dk), tlf.: 89 59 10 39).