

Notat

Dato: 16.04.2021

Reference: Kommunaldirektørens sekretariat

Journalnr.: 20/22966

Rammesætning for ledelseevaluering

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 ledelseevaluering 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 ledelseevaluering 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 (fremover: referencegruppen) 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.

Chefer og aftaleholdere blev inddraget på et tidligt tidspunkt i processen og på den baggrund har seks aftaleenheder gennemført et pilotforløb for ledelseevaluering 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.

Det er første gang, vi gennemfører ledelsesevaluering på denne måde i organisationen, og rammesætningen for forløbet er dermed første generation.

Formål og overordnede principper

Der er 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 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 ledelsesevaluering på en helhedsorienteret måde, da det gennemføres bredt i organisationen, vertikalt såvel som horisontalt, og dermed på tværs af det sammenhængende ledelsessystem. Rammesætningen rummer en vis grad af fleksibilitet

og kan tilpasses de decentrale, lokale kontekster, som evalueringen skal gennemføres i, også med henblik på, at processen tilrettelægges 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.

Udvalgte ledelsestemaer med afsæt i Vores Norddjurs

Ledelsestemaerne og de tilhørende evalueringsspørgsmål, som fremgår af centerets spørgeskema, er udarbejdet på et forskningsbaseret grundlag. Referencegruppen vedr. Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse, som er været projektets følgegruppe, har i udvælgelsen af temaer til ledelsesevaluering 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 oplevelse af lederens forudsigelighed.

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. Herunder at man beskæftiger sig med effekterne for borgeren af opgaveløsningen samt prioriteringen mellem hensynet til den enkelte borger og "alle borgere" i fællesskabet.

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 i 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.

Tværgående ledelse har sammenhæng til værdien *fællesskab*, som i organisations- og ledelseskodekset 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.* Herunder sikring af de rette rammer for samarbejde og smidige arbejdsgange på tværs af eksempelvis sektorgrænser.

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

Der er lagt vægt på bred involvering og afprøvninger i praksis i forbindelse med udarbejdelsen af rammesætning for ledelsesevaluering. Den tager derfor udgangspunkt i de praksiserfaringer, som lokale aftaleenheder har gjort sig under pilotforløbet. I pilotforløbet har nogle særlige emner vist sig vigtige i gennemførelsen, se nedenfor.

Ledelsestemaerne	<ul style="list-style-type: none"> • Sammenhængen til værdierne er med til at legitimere og skabe mening for ledere såvel som medarbejdere. Herunder har <i>tillidsbaseret ledelse</i> været det tema, der på tværs af pilotenhederne har været mest værdifuldt i evalueringen. • Det er vigtigt, at der er en fælles forståelse vedr. betydningen af de forskellige temaer ledere og medarbejdere imellem. Herunder har <i>innovationsledelse</i>, <i>borgerorientering</i> og <i>tværgående ledelse</i> været de temaer, som har kræset mest dialog ift. at opnå en fælles forståelse af deres betydning.
Opnå en fælles forståelse	<ul style="list-style-type: none"> • Tag indledningsvist i forløbet initiativ til en dialog på arbejdspladsen, eksempelvis ifm. et lokalt MED-udvalgsmøde, hvor temaer og spørgsmål drøftes og defineres

	<p>med afsæt i konteksten på det enkelte arbejdssted samt vha. centerets beskrivelser af temaerne.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Der vil være nogle spørgsmål, som medarbejdere kan have svært ved at besvare, da der kan være dele af lederens virke, som medarbejderne ikke føler, de har indsigt i. Her skal medarbejderen svare ud fra egne oplevelser og erfaringer.
--	---

Opstartsfasen

Ledelsesevalueringen følger MUS-princippet og gennemføres dermed på alle ledelsesniveauer på følgende måde:

- Personaleleder evalueres af medarbejdere
- Leder af ledere evalueres af underordnede ledere
- Personaleleder og leder af ledere evalueres af begge grupper. Det vil fremgå af evalueringen, hvilken gruppe der svarer hvad.

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

Involvering 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.

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 vejledning

Som introduktion til gennemførelse af ledelsesevaluering bliver der på intranettet oprettet en gruppe med titlen *ledelsesevaluering*. Her er der følgende introer/vejledninger som hjælp til 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 tidsplan over den lokale gennemførelse af ledelsesevaluering
- Vejledning til informering af medarbejdere/underordnede ledere
- Modeller til opfølgning på evalueringsresultater

Materialerne består af vejledninger, skabeloner og modeller til at gennemføre de forskellige faser i processen til hjælp og støtte for lederen. Af hensyn til, at lederen kan tilpasse og rette i materialerne, er de alle tilgængelige i redigérbare formater.

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 vejledningerne 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.

Det er derudover muligt at få sparring på forløbet hos arbejdsmiljøkonsulent i kommunaldirektørens sekretariat Trine Kjær Poulsen.

Anonymitet

I centerets ledelsesevalueringsværktøj 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.

Centeret har ud fra et forskningsmæssigt, etisk princip udarbejdet et evalueringsværktøj, 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 besvarelsene være konstruktive, og der hvor der gives en negativ score, skal medarbejderne også være indstillet på at gå i dialog med lederen om udviklingspotentialer 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. Derudover skal lederen i sin læsning af resultaterne ikke fokusere på enkeltbesvarelser, men se på det samlede billede, da evalueringsmodellen bygger på kvantitative resultater.

Gennemførelse og tidsplan

Evalueringsværktøjet fra centeret forventes at være klar til brug i november 2021. På den baggrund gennemføres det første rul for ledelsevaluering i organisationen det første halvår i 2022. Fremadrettet vil ledelsevaluering blive gennemført én gang hvert fjerde år. Den første gennemførelse finder sted første halvår i 2022, og vil næste gange finde sted i 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 uhensigtsmæssigt.



Begrundelsen for at gennemføre ledelsevaluering 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 ledelselagene, 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 ledelsevaluering. Grunden til, at ledelsevaluering 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 ledelsevalueringen 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 evalueringresultaterne.

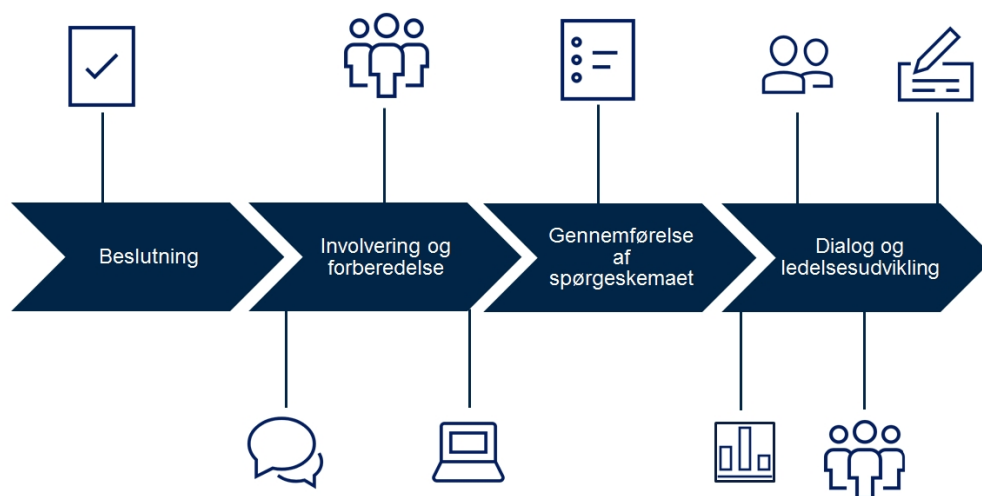
Ansvar for gennemførelse af og opfølgning på ledelsesevalueringer er forankret på niveauerne i det sammenhængende ledelsessystem:

- Kommunaldirektør
- Fagdirektører
- Afdelingschefer
- Institutionsledere (aftaleholdere) og teamledere

Det vil sige, at institutionslederen er projektansvarlig for gennemførelsen af sin egen ledelsesevaluering indenfor den afsatte, halvårige 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.

Lokal planlægning og gennemførelse

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



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

Ledelseevaluering 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 ledelsevaluering altid skildrer et øjebliksbillede af, hvordan ledelsen på arbejdspladsen opfattes. Både lederens, overordnet leders og medarbejderen/underordnede leders besvarelser i ledelseevalueringen 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 ledelseevaluering er det vigtigt at få visualiseret en proces- og tidsplan, som beskriver hele forløbet fra start til slut. I gruppen *ledelseevaluering* 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.

Forståelse af evalueringsrapport

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, ligestillede 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 afgørende, at den pågældende understøttes af den overordnede leders samt HR. Den overordnede leder har ansvaret for hurtigt at tage en dialog med lederen herom, så der ikke skabes utryghed og mistro hos lederen på baggrund af evalueringen. Derudover støttes der også op fra de centrale HR-funktioner, hvor leder og overordnet leder kan få hjælp og støtte til den videre proces. 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 evalueringresultater

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. ligestillede 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 opfølgingsmodeller 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 opfølgingsmodeller 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 ledelsevalueringen 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.

Ordentlighed i deling af evalueringresultater

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 deler 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 trygt for lederen at dele evalueringresultaterne på den måde, som vedkommende finder bedst.

Udvikling med afsæt i evaluering

Opfølgningen på ledelsevalueringen 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 ledelsevalueringen bliver brugt til noget konkret på arbejdspladsen, så de forstår, at deltagelsen i ledelsevalueringen 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 *ledelsevaluering* 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. ledelsevaluering, eks. ved at tilbyde besøg i chefgrupper, lokale MED-udvalg eller lignende.

Udkastet til rammesætning for ledelsevaluering 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 ledelseevaluering. Dernæst behandles det endelige udkast efter sommerferien i økonomiudvalget samt i kommunalbestyrelsen.

Ledelseevaluering 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 ledelseevaluering. Organisationens aftaleenheder opfordres til at tage rammesætningen for ledelseevaluering op til lokale drøftelser forinden gennemførelsen i første halvår af 2022. Her vil det være muligt at trække på kommunaldirektørens sekretariat ifm. drøftelser i lokale MED-udvalg, chefgrupper, lederteams mv., da sekretariatet står til rådighed for dialog og oplæg om rammesætningen. Konkret er der mulighed for at kontakte arbejdsmiljøkonsulent i kommunaldirektørens sekretariat Trine Kjær Poulsen for dialog og sparring både forud for og undervejs i processen (kontaktoplysninger: tkp@norddjurs.dk, tlf.: 89 59 10 39).

Efter gennemførelsen i første halvår af 2022 evalueres forløbet og rammesætningen med henblik på en yderligere kvalificering forud for næste gennemførelse i 2026.