



# LEDELSESEVALUERING

EN GUIDE TIL LEDELSESEVALUERING I KOMMUNER OG REGIONER



VÆKSTHUS FOR LEDELSE

## LEDELSESEVALUERING

### *En guide til kommuner og regioner*

© Væksthus for Ledelse  
Oktober 2008

Projektledelse:  
Turid Eikeland, KL  
Hans Christen Hansen, FTF

Projektgruppe:  
Trine Groth Rasmussen, KL  
Cille Lindgren, KL  
Christian Jensen, KTO  
Claus Teilmann Petersen, Sundhedskartellet  
Jane Fyhn, Danske Regioner  
Steen Rank Petersen/Marie-Louise Holck Christensen,  
Danske Regioner

Redaktion:  
Ola Jørgensen, Klartekst

Grafisk design:  
Karen Krarup

Tryk: Chronografisk

ISBN: 978-87-92002-94-5  
ISBN: 978-87-92002-99-0-pdf

*Tak til de mange HR-chefer og ledere i kommuner og regioner, der har bidraget til guiden med deres erfaringer, og til de fagfolk, der har været med til at kvalitetssikre manuskriptet undervejs.*

*En særlig tak til konsulenterne Gitte Haslebo (Haslebo & Partnere), Janne Larsen (Summit Consulting) og Per Møller Janniche (Attractor), der har leveret værdifulde faglige input og givet grundig feedback på det samlede manuskript. Ingen af dem bærer dog noget ansvar for guidens endelige udformning.*



# INDHOLD

## FORORD

## LEDELSESEVALUERING I KOMMUNER OG REGIONER

1. Hvad er ledelsesevaluering?..... 6
2. Hvorfor ledelsesevaluering – og hvorfor nu?..... 6
3. Hvad mener lederne om ledelsesevaluering? ..... 7
4. Samspil med andre undersøgelser i organisationen ..... 8

## LEDELSESEVALUERINGENS ABC

- A: Forskellige tilgange til ledelsesevaluering*..... 11
1. Den kvantitativt orienterede tilgang ..... 11
  2. Den kvalitativt orienterede tilgang ..... 12
  3. Kombinerede metoder..... 13
  4. Ti principper for god ledelsesevaluering..... 14
- B: Planlægning og gennemførelse* ..... 15
1. Formål og udbytte ..... 15
  2. Fokus og afgrænsning..... 19
  3. Involvering og forberedelse ..... 21
  4. Indsamling af viden om ledelse ..... 24
- C: Dialog og udvikling* ..... 30
1. Formidling af resultaterne ..... 30
  2. Lederens selvrefleksion ..... 32
  3. Dialogen med medarbejdere..... 33
  4. Dialogen med egen chef ..... 34
  5. Dialogen med lederkolleger..... 35
  6. Udviklingsplanen..... 36

## LITTERATUR OG LINKS OM LEDELSESEVALUERING

*Projektets referencegruppe* ..... 39

*Om Væksthus for Ledelse*..... 39

# FORORD

Det er bredt anerkendt, at god ledelse er en af de vigtigste forudsætninger for, at det offentlige kan levere service af høj kvalitet og skabe attraktive arbejdspladser, hvor medarbejderne trives. Ledelsevaluering er ét af de redskaber, kommuner og regioner kan bruge i deres arbejde med at udvikle bedre ledelse på alle niveauer.

Mange kommuner og regioner har allerede gjort sig erfaringer med sådanne evalueringer. Andre er ved at planlægge deres første evalueringsrunde. I de kommende år kommer de fleste til at forholde sig til fænomenet, som med trepartsaftalen for alvor er blevet sat på dagsordenen.

Derfor har KL, Danske Regioner, KTO og Sundhedskartellet i fællesskab udarbejdet denne guide til ledelsevalueringer, der er målrettet kommunale og regionale arbejdspladser. Guiden henvender sig ikke i første omgang til lederne selv, men til alle i kommuner og regioner, der skal være med til at beslutte, tilrettelægge, gennemføre og følge op på ledelsevalueringer.

Guiden kan anvendes af kommuner og regioner, der ønsker at gennemføre én centralt styret ledelsevaluering, men også af enkelte forvaltninger, afdelinger eller institutioner, der selv har ansvaret for at tilrettelægge en ledelsevaluering. Guiden bruger systematisk betegnelsen "organisationen" for den enhed, ledelsevalueringen omfatter.

Guiden kan både anvendes af organisationer, der skal arbejde med ledelsevaluering for første gang, og dem, der overvejer at forny deres hidtidige praksis på området.

En ledelsevaluering kan gennemføres på mange måder – lige fra den meget udbredte spørgeskemametode til rent dialogbaserede forløb – og metoderne til ledelsevaluering er under stadig udvikling. Derfor vil det være uhensigtsmæssigt at ophøje én bestemt måde at gennemføre evalueringer på. Målet med guiden er i stedet at *kvalificere grundlaget* for at vælge den metode og proces, der passer bedst til de lokale forhold og formål.

Den er med andre ord et redskab til at tænke *principperne* for ledelsevaluering ordentligt igennem – ikke en detaljeret drejebog for processen.

Guidens overordnede budskab er, at ledelsevaluering kan være et godt afsæt for at udvikle den enkelte leders kompetencer og forbedre ledelseskvaliteten i organisationen. Men det forudsætter, at evalueringen tilrettelægges og gennemføres med omtanke og med respekt for alle involverede parter. Ellers risikerer arbejdet med ledelsevaluering at være spildt – eller i værste fald at føre til *dårligere* ledelse og et mindre tillidsfuldt samarbejde. Guidens overordnede anbefalinger er sammenfattet i ti principper for god ledelsevaluering, der kan læses på side 14.

Guiden er opdelt i to dele:

- **Ledelsevaluering i kommuner og regioner** – beskriver baggrunden for og nogle af de generelle erfaringer med ledelsevalueringer i kommuner og regioner.
- **Ledelsevureringens ABC** – gennemgår de vigtigste spørgsmål, man skal tage stilling til, når man tilrettelægger en ledelsevaluering. Blandt dem er afklaring af formål, valg af tilgang og metode, forberedelse af organisationen, dataindsamlingen samt hele den vigtige anvendelse af resultaterne. Undervejs gives i tekstbokse en række eksempler på, hvordan kommunale og regionale organisationer har grebet de enkelte dele af evalueringen an i praksis.

Guiden er resultatet af et projektforsøg, der blandt andet har omfattet:

- En scanning af de eksisterende erfaringer med ledelsevaluering i såvel den private som den offentlige sektor – på baggrund af interview med 17 ledere af HR-afdelinger.
- Interview med fire HR-chefer og ti ledere i kommuner og regioner om deres procesovervejelser i forbindelse med ledelsevalueringer.
- Dialog med en referencegruppe af praktikere i kommuner og regioner.
- En skriftlig høringsrunde blandt udvalgte eksperter, interessenter og repræsentanter for guidens målgrupper.

Guiden er produceret og udgivet af Væksthus for Ledelse og Sundhedskartellet. Væksthus for Ledelse er et samarbejde mellem KL, Danske Regioner og KTO om at udvikle og synliggøre god ledelse i kommuner og regioner.

Væksthus for Ledelse vil gerne takke de mange, som med stort engagement har bidraget til projektet med deres viden og erfaringer.

Væksthus for Ledelse

Søren Thorup, KL  
Formand

Bodil Otto, KTO  
Næstformand

# LEDELSESEVALUERING I KOMMUNER OG REGIONER

## 1. Hvad er ledelsesevaluering?

Hvad indebærer "god ledelse" egentlig her hos os? Og hvordan går det med at leve op til idealerne i praksis? To spørgsmål, som både chefer, ledere og medarbejdere formentlig med jævne mellemrum stiller sig selv – og måske indbyrdes diskuterer mere eller mindre uformelt.

Ledelsesevaluering er en metode til at *systematisere* refleksionerne over ledelse i en organisation. For at fungere sådan må evalueringen være besluttet og forankret i organisationens øverste ledelse og drøftet grundigt igennem i hele organisationen.

Fokus i en ledelsesevaluering er kvaliteten af den ledelse, der udøves i organisationen – ikke lederen som person. Derfor bruger guiden også betegnelsen *ledelsesevaluering* i stedet for lederevaluering. Lederens personlige kompetencer er naturligvis vigtige, men de skal altid vurderes ud fra, hvordan lederen løser sine ledelsesopgaver i praksis – i konkrete situationer med bestemte ledelsesvilkår.

Ofte forbindes begrebet evaluering ensidigt med indsamling af dokumentation, kontrol og effektmåling. Men en ledelsesevaluering bør snarere opfattes som en *status med et fremadrettet perspektiv*. Det vil sige bestå af to elementer: en tilbageskuende måling eller vurdering og en fremadrettet dialog om, hvordan der kan skabes og udvikles bedre ledelse. I nogle forløb er de to elementer ret skarpt adskilte, i andre er status og udvikling tæt integreret i samme proces. I alle tilfælde er målet at bruge den samlede evalueringsproces til at identificere mulighederne for at udvikle bedre ledelse.

## 2. Hvorfor ledelsesevaluering – og hvorfor nu?

Ledelsesevaluering er ikke noget nyt. Både offentlige og private organisationer har gennem årtier arbejdet med forskellige måder at vurdere ledelses kvalitet og den enkelte leders praksis på. Alligevel er det tydeligt, at tankegangen især de senere år

har fået vind i sejlene i den offentlige sektor. En udvikling, der må forventes at fortsætte og forstærkes – af flere grunde.

For det første er der øget bevidsthed om og fokus på, hvad god offentlig ledelse betyder for en veldrevet offentlig sektor. Uanset om man taler om kvalitet, effektivitet, innovation, arbejds glæde, rekruttering eller fastholdelse, peger pilen ofte samme sted hen: *Det afhænger blandt andet af god ledelse*. Det betyder, at der er øget interesse for initiativer, som kan forbedre ledelsen af de kommunale og regionale arbejdspladser.

For det andet flugter tankegangen bag ledelsesevaluering godt med den styringsfilosofi, der gennem mange år har vundet frem i den offentlige sektor under betegnelsen *new public management*. Den handler blandt meget andet om, at man skal opstille målsætninger, dokumentere sine metoder og processer, måle og synliggøre sine resultater samt forbedre sig ved at konkurrere eller sammenligne sig med andre. Især tankegangen om at kvantificere og sammenligne resultater præger en stor del af ledelsesevalueringerne.

For det tredje indgår ledelsesevaluering nu direkte i regeringens treparts aftale med det offentlige arbejdsmarkeds parter. Her udpeges ledelsesevaluering som en velegnet metode til ledelsesudvikling, der bør anvendes i alle kommuner og regioner mindst hvert tredje år. Se tekstboksen *Treparts aftale – om ledelsesevaluering*.

For det fjerde efterspørger ledere og chefer selv ledelsesevalueringer. En undersøgelse fra 2008 blandt FTF's ledermedlemmer i kommuner og regioner viste således, at fire ud af fem ønsker systematiske ledelsesevalueringer. Andelen er endda endnu højere blandt dem, der allerede har prøvet det.

For det femte har mange kommuner og regioner i kølvandet på opgave- og strukturreformen valgt at satse stærkere på ledelsesudvikling – med ledelsesevaluering som ét blandt flere redskaber.

## Trepartsaftale

### – om ledelseevaluering

Regeringen har med parterne på det offentlige arbejdsmarked i 2007 indgået en trepartsaftale, hvor ét af indsatsområderne er ledelse. Ledelseevaluering nævnes i aftalens paragraf 41:

"Regeringen, KL og Danske Regioner tilkendegiver, at alle offentlige ledere bør have evalueret deres ledelsespraksis mindst hvert tredje år med henblik på at udvikle deres ledelseskompetence. Den enkelte institution, kommune eller region kan selv fastlægge, hvordan evalueringen skal foregå, men medarbejderne skal inddrages i evalueringen af ledelsespraksis. I forlængelse heraf bør alle offentlige ledere have en årlig lederudviklingssamtale med deres nærmeste overordnede."

Trepartsaftalen er indgået mellem regeringen, KL, Danske Regioner, LO, AC og FTF. Aftalen er et element i regeringens kvalitetsreform.

## 3. Hvad mener lederne om ledelseevaluering?

### FTF's ledermedlemmer

I 2008 undersøgte FTF sine ledermedlemmers erfaringer med og holdninger til ledelseevaluering. Undersøgelsen omfatter næsten 2.200 respondenter – heraf knap 1.000 ledere, der har været evalueret. Den giver dermed et facetteret billede af, hvordan metoden praktiseres og opfattes af lederne. Derfor gives her hovedresultaterne i en særkørsel af undersøgelsen, hvor kun ledere i kommuner og regioner er medtaget.

- **Udbredelse:** 44 pct. af lederne i undersøgelsen har selv prøvet at blive evalueret. Andelen er noget højere i regionerne (52 pct.) end i kommunerne (41 pct.). Til sammenligning har 71 pct. af de private (FTF-)ledere været igennem en evaluering.
- **Holdning:** 79 pct. af lederne ønsker, at der gennemføres systematiske ledelseevalueringer af dem som ledere. Andelen er lidt højere blandt de ledere, der allerede har prøvet det, end blandt de øvrige. Der er lidt flere mænd og ledere over 50 år, der ikke ønsker ledelseevalueringer. Derimod er

der ingen forskel på holdningerne til dette spørgsmål ledelsesniveauerne imellem.

- **Fokus:** Langt hovedparten (89 pct.) af lederne oplever, at det er dem selv som ledere, der er i fokus i evalueringen. Kun 20 pct. nævner lederteamet, og 30 pct. den ledelse, der udøves i organisationen. Omkring hver tiende har i høj/meget høj grad oplevet evalueringen som et kontrolredskab.
- **Metoder:** Spørgeskemaer er klart den mest udbredte metode i ledelseevalueringerne. De indgår i 73 pct. af evalueringerne. Dialogbaserede metoder indgår i 47 pct. Det kan dog ikke tolkes af undersøgelsen, i hvor høj grad lederne her refererer til den opfølgende dialog. Opfølgningen sker primært i form af udviklingssamtaler med egen chef (53 pct.), dialog med medarbejderne (48 pct.), dialog med lederkollegerne (33 pct.) og/eller via handlingsplaner (13 pct.). Lederens medarbejdere deltager i 73 pct. af evalueringerne, chefen i 61 pct. og lederkollegerne i 39 pct. Der indgår en form for selvevaluering i 36 pct. af evalueringerne.
- **Involvering:** Kun cirka en femtedel af lederne har – i blot nogen grad – haft indflydelse på, hvilke metoder der er anvendt i ledelseevalueringen. En lige så lille andel har været inddraget i at udvikle disse metoder.

Når det gælder *ledernes udbytte*, viser FTF-undersøgelsen, at lederne generelt er godt tilfredse med at blive evalueret:

- 42 pct. af lederne tilkendegiver, at de i høj/meget høj grad har gode erfaringer med brugen af ledelseevalueringer. Lige så mange svarer "i nogen grad".
- 35 pct. svarer "i høj/meget høj grad" på spørgsmålet om, hvorvidt ledelseevalueringer har været med til at udvikle dem som ledere. 42 pct. svarer "i nogen grad".
- 27 pct. svarer "i høj/meget høj grad" på spørgsmålet om, hvorvidt ledelseevalueringer har været med til at udvikle samarbejdet i organisationen. 36 pct. svarer "i nogen grad". Næsten identiske svarfordelinger finder man på spørgsmålet "Har du oplevet, at lederevalueringer har været med til at udvikle din relation til dem, der evaluerer dig?".

### HK/Kommunals ledermedlemmer

Også HK/Kommunal har i en survey med 466 ledermedlemmer spurgt til erfaringer med ledervurderinger "i form af en undersøgelse, hvori dine medarbejdere og/eller andre skulle give

en kvantitativ tilbagemelding på din ledelsesstil og/eller dine ledelseskompetencer". Det havde 42 pct. af deltagerne i undersøgelsen prøvet en eller flere gange.

97 pct. af disse erklærede, at de har haft gode oplevelser med at blive vurderet på denne måde. 16 pct. har haft negative oplevelser. En gruppe rapporterer således om både positive og negative oplevelser.

Når det gælder udbyttet af sådanne vurderinger, angiver ca. halvdelen af HK-lederne, at de i høj eller meget høj grad oplever dem som et nyttigt redskab til at udvikle deres ledelsesmæssige kompetencer og adfærd. 40 pct. svarer "i nogen grad", og knap 10 pct. svarer "i ringe grad" eller "slet ikke". Nogenlunde samme svarfordeling gælder lederens tilfredshed med den måde, deres organisation varetager ledervurderinger på: 54 pct. er således tilfredse eller meget tilfredse. 12 pct. er utilfredse eller meget utilfredse.

To tredjedele af HK-lederne har fået tilbudt en eller anden form for støtte til opfølgning eller udvikling i forbindelse med ledelsesvurderingen – typisk en personlig coaching eller sparring. En tredjedel har ingenting fået tilbudt.

### Kommunale ledere

I september 2008 har KL offentliggjort en undersøgelse om forskellige lederudviklingsaktiviteter blandt 764 kommunale ledere – hvoraf godt 400 er blevet evalueret en eller flere gange. Undersøgelsen bekræfter hovedtendenserne i de to andre undersøgelser.

67 pct. af de evaluerede ledere betragter forløbet omkring deres seneste ledelsesevaluering som godt eller meget godt. 4 pct. betegner det som dårligt eller meget dårligt. Et stort mindretal på 25 pct. svarer "hverken godt eller dårligt".

Direkte adspurgt, om ledelsesevaluering er "en god vej til din udvikling som leder", svarer 80 pct. bekræftende, 6 pct. nej – og resten ved ikke.

### Kritiske tendenser i de tre undersøgelser

Samlet set tegner undersøgelserne et overvejende positivt billede af brugen af ledelsesevalueringer. Se også *Figur 1: Erfaringer med evaluering*. Der er dog en række tendenser, der kan vække til eftertanke:

- 6 pct. af FTF-lederne nævner, at de i høj/meget høj grad har negative erfaringer med metoden. Blandt HK's ledermedlemmer var andelen endnu højere.

- Kun cirka en femtedel af FTF-lederne har – i blot nogen grad – haft indflydelse på, hvilke metoder der er anvendt i ledelsesevalueringen.
- Knap en tredjedel af deltagerne i to af undersøgelserne angiver, at de ikke har oplevet støtte og opbakning i evalueringsprocessen fra deres nærmeste chef.
- Ca. en tredjedel af FTF-lederne hævder til, at evalueringerne ingen eller meget lille effekt har haft på en række centrale punkter. Det gælder blandt andet udsagn som "lederevaluering har udviklet samarbejdet i organisationen i positiv retning" og "lederevaluering har bidraget til, at man er blevet bedre til at tale om, hvad der er god ledelse".
- Evalueringerne har i høj grad den enkelte leder i fokus og ikke så meget den ledelse, der udøves. Det er kort sagt mere lederevaluering end ledelsesevaluering.
- FTF-lederne føler ikke selv, at de i særlig høj grad er inddraget i valget eller udviklingen af metoderne til ledelsesevalueringen.
- Hver femte af de kommunale ledere har ikke oplevet nogen form for opfølgning på evalueringen.

De eksisterende undersøgelser giver ikke noget svar på, hvilke effekter ledelsesevalueringen har haft for organisationens resultater. I hvor høj grad har evalueringen fx bidraget til øget kvalitet, effektivitet, arbejdsglæde etc.? Det gør det sværere at vurdere, hvorvidt udbyttet af evalueringen står mål med de ressourcer, den kræver.

## 4. Samspil med andre undersøgelser i organisationen

Ledelsesevaluering har ofte et vist overlap med to andre undersøgelsestyper, der også omfatter organisatoriske og ledelsesmæssige forhold: arbejdspladsvurdering og trivselsmåling.

*Arbejdspladsvurderingen* (APV) er en lovpligtig kortlægning af det fysiske og psykiske arbejdsmiljø, som skal gennemføres mindst hvert tredje år. I en APV kan der også være en række spørgsmål, der handler om ledelse. APV-processen munder ofte ud i et dokument, hvor leder og medarbejdere/sikkerhedsrepræsentant i fællesskab giver udtryk for, om der er fundet problemer i det fysiske eller psykiske arbejdsmiljø. Der er metodefrihed, når det gælder APV-processen. Den kan fx godt tilrettelægges, så den er værdsættende og anerkendende frem for problemfokuseret. APV'en skal under alle omstændigheder indeholde en handleplan for de aktiviteter, der sættes i gang. Den anvendes som dokumentation, når Arbejdstilsynet aflægger screeningsbesøg på den enkelte arbejdsplads. Inden for



hver enkelt branche er der klare retningslinjer for, hvad der som minimum skal afdækkes, når man udarbejder en APV.

*Trivselsmålingen*, som der blev indgået aftale om ved overenskomstforhandlingerne i 2008, sætter fokus på medarbejderens trivsel og anvendes i mange forskellige sammenhænge. I en trivselsmåling er organisationen som helhed i fokus – ikke "kun" arbejdsmiljøet. Målingen kan fx anvendes til at "tage temperaturen" på trivslen i organisationen i forbindelse med et udviklingsforløb eller et særligt indsatsområde. Men den kan også bruges til at afdække den *generelle* arbejdsglæde blandt medarbejderne. Det kan ske ved at kigge på alt fra oplevelsen af informationsniveau, ledelseskvalitet og samarbejde til kultur, fysisk og psykisk arbejdsmiljø, arbejdsopgaver, udviklingsmuligheder osv. Tilsvarende målinger kendes også under betegnelser som medarbejdertilfredsheds- eller klimaundersøgelser.

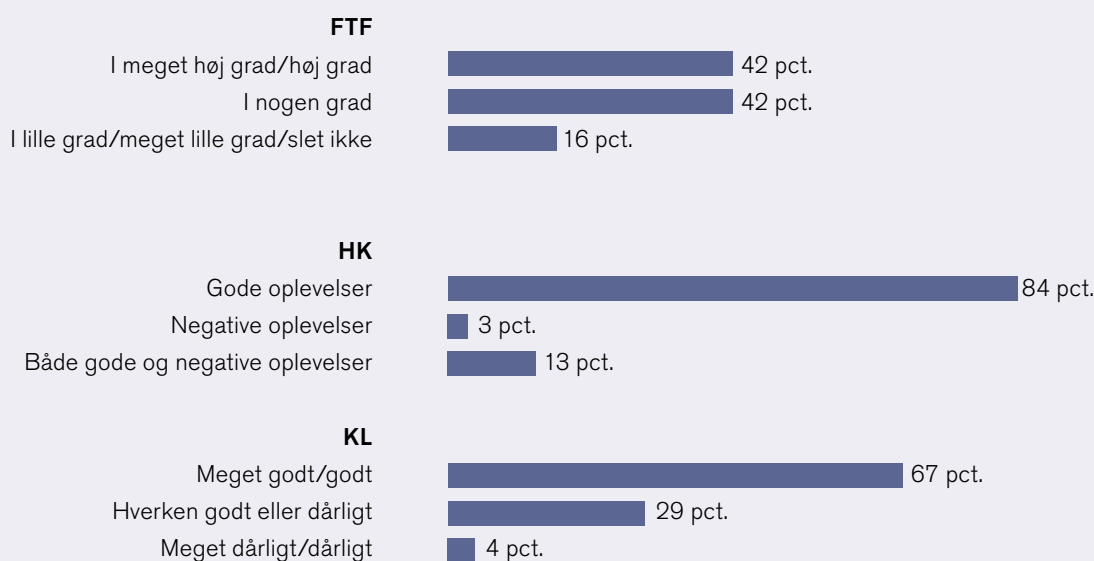
Ledelsesevaluering, arbejdspladsvurdering og trivselsmåling kan altså have visse fællesmængder. Trivselsmålingen kan fx rumme flere elementer, der også indgår i henholdsvis APV og ledelsesevaluering. Derfor vælger nogle organisationer at slå to eller tre fluer med ét smæk – og lader ledelsesevalueringen være en del af en trivsels-, klima- eller medarbejdertilfredshedsundersøgelse.

Undersøgelserne har forskelligt fokus og formål og bør generelt holdes adskilt. En ledelsesevaluering handler fx *ikke* om, hvorvidt medarbejderne er glade for deres leder eller deres arbejdsplads, men om, hvordan udøvelsen af ledelse fremmer samarbejde, gode resultater, kvalitet, effektivitet etc. Desuden risikerer vigtige informationer om fx arbejdsmiljø at drukne i mængden af data om ledelseskvalitet – og vice versa. Men forholdet mellem disse processer må i sidste instans drøftes og afgøres i forhold til de lokale forhold i organisationen.

Nogle organisationer vælger at lade ledelsesevalueringen erstatte trivselsundersøgelsen. Andre gennemfører en trivselsmåling hvert andet år og en ledelsesevaluering hvert andet år. Så kan der i de mellemliggende perioder arbejdes målrettet med udviklingsaktiviteterne, hvad angår henholdsvis ledelseskvalitet og trivsel i organisationen. En gennemtænkt timing af undersøgelserne er under alle omstændigheder vigtig for at skabe et konstruktivt samspil mellem dem og forhindre, at processerne "spænder ben for hinanden".

### Figur 1: Erfaringer med evaluering

#### Ledernes egen vurdering af ledelsesevaluering i tre undersøgelser



Spørgsmålsformuleringer:

FTF-survey: Har gode erfaringer med brugen af lederevalueringer

HK-survey: Har du haft gode og/eller negative oplevelser ved vurdering af dig selv på denne måde? (en undersøgelse, hvori dine medarbejdere og/eller andre skulle give en kvantitativ tilbagemelding på din ledelsesstil og/eller dine ledelseskompeterencer)

KL-survey: Hvordan var forløbet omkring din seneste lederevaluering?

# LEDELSESEVALUERINGENS ABC

Hvis en organisation ikke tager arbejdet med ledelsesevaluering alvorligt, er det bedre helt at lade være. At tage evalueringen alvorligt vil sige, at man lige fra den indledende planlægning til opfølgningen og anvendelsen af resultaterne går til opgaven med professionel omhu og respekt for de mennesker, evalueringen berører.

Dét kan gøres på mange forskellige måder. Hidtil er der høstet flest erfaringer med forskellige former for spørgeskemabaseret ledelsesevaluering. Denne tilgang benævnes i guiden "kvantitativ", vel vidende, at spørgeskemabaseret ledelsesevaluering praktiseres på mange forskellige måder. Der eksisterer en omfattende viden om de kvantitative metoders praksis, styrker og svagheder.

De mere dialogorienterede metoder er i guiden samlet under betegnelsen "den kvalitative tilgang", vel vidende, at der benyttes mange forskellige former for dialog inden for denne tilgang. Den har hidtil ikke haft samme udbredelse, og derfor hviler guidens beskrivelse og vurdering af de kvalitative metoder til ledelsesevaluering på et mere spinkelt erfaringsgrundlag.

Guiden lægger sig ikke fast på nogen bestemt evalueringsform, men forsøger i denne del at dække de vigtigste spørgsmål og dilemmaer *på tværs af metoderne*. Det sker i følgende tre afsnit:

**Afsnit A** præsenterer to forskellige tilgange til ledelsesevaluering. De benævnes i guiden henholdsvis "den kvantitativt orienterede" og "den kvalitativt orienterede" tilgang – vel vidende, at begge praktiseres i mange varianter. Men i princippet kan man tale om to forskellige *teoretiske udgangspunkter* for ledelsesevaluering, dels om to forskellige *metoder* til at skabe viden om ledelse. I praksis kombinerer næsten alle kommuner og regioner elementer fra de to tilgange. Afsnit A afsluttes derfor med ti grundprincipper for god ledelsesevaluering, der gælder, uanset hvilken tilgang og hvilke metoder man foretrækker.

**Afsnit B** gennemgår hovedudfordringerne, når man skal tilrettelægge en ledelsesevaluering. Det gælder især:

- klargøring af formål og forventninger til udbytte
- fastlæggelse af fokus og deltagerkreds
- involvering og forberedelse af organisationen.

Desuden gennemgås en række særlige problemstillinger, der knytter sig til indsamlingen af viden om ledelse – dvs. henholdsvis dataindsamlingen i den kvantitative tilgang og den indledende dialog om ledelse i den kvalitative tilgang.

**Afsnit C** sætter fokus på den afgørende anvendelse af resultaterne af dataindsamling hhv. den indledende dialog om ledelse. Det gælder både, hvordan resultaterne præsenteres for lederne, samt tilrettelæggelsen af dialogen med medarbejdere, lederkolleger og egen chef.

## Ledelsesevalueringens ABC

**A**

Valg af metode og principper for evalueringen



**B**

Planlægning og gennemførelse af dataindsamling



**C**

Dialog om resultaterne

## A: FORSKELLIGE TILGANGE TIL LEDELSESEVALUERING

### 1. Den kvantitativt orienterede tilgang

Hovedparten af de hidtidige ledelsesevalueringer i den offentlige sektor er gennemført som forskellige varianter af denne model, hvor en spørgeskemaundersøgelse er ryggraden i evalueringen.

Tilgangen indebærer, at de, der arbejder sammen med lederen, besvarer et spørgeskema med en række spørgsmål om, hvordan de hver især vurderer, at lederen har løst sin ledelsesopgave. Det gælder først og fremmest medarbejderne, men ofte også lederens chef og lederkolleger og noget sjældnere desuden repræsentanter for brugere eller samarbejdspartnere. Endelig beder man ofte også lederen selv om at besvare spørgsmålene – som en selvevaluering. Man taler ofte om en 360-graders-evaluering, hvis alle relevante grupper omkring lederen deltager i undersøgelsen. Se også *tekstboksen 360-graders-evaluering* og *Figur 2: 360-graders-evaluering*.

Udarbejdelsen af spørgeskemaet tager typisk udgangspunkt i organisationens ledelsesgrundlag, -politik eller -værdier, og spørgsmålene drejer sig derfor om lederens praksis i forhold til, hvad der er defineret som god ledelse i organisationen, og de mål, man ønsker opfyldt. I mange organisationer er spørgeskemaet ens for alle ledere, i andre tages der hensyn til forskelle i ledernes ledelsesniveau og -opgaver.

Spørgeskemaet giver mulighed for at vurdere ledelsesudøvelsen på en skala – enten med en talværdi eller ved, at man angiver graden af enighed i de forskellige udsagn om lederens praksis.

De fleste organisationer vælger, at spørgeskemaet skal besvares anonymt ud fra en forventning om, at det giver mere ærlige besvarelser. Andre gennemfører spørgeskemaundersøgelser uden anonymitet – blandt andet for at styrke den efterfølgende dialog om og fortolkning af resultaterne.

I dag bliver spørgeskemaerne som regel udfyldt elektronisk. Det gør det teknisk let bagefter at generere en personlig rapport til hver enkelt leder, hvor de samlede resultater af besvarelserne er regnet sammen og stillet systematisk op.

Herefter er den normale praksis, at lederen drøfter resultaterne af undersøgelsen med sine medarbejdere, med egen chef og

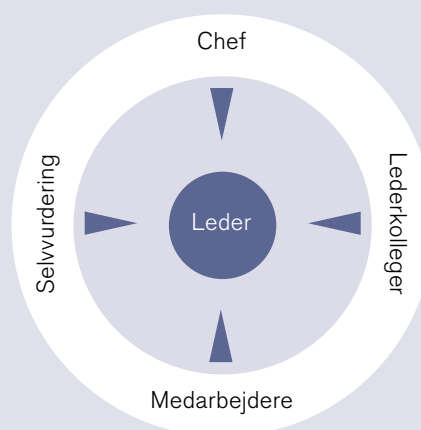
### 360 graders-evaluering

En af de mest udbredte metoder til ledelsesevaluering er den såkaldte 360-graders-evaluering. Filosofien i metoden er "at komme hele vejen rundt", dvs. evaluere en ledelsespraksis set ud fra så mange forskellige synsvinkler som muligt.

For at være en 360-graders-ledelsesevaluering skal både lederens overordnede, sideordnede og underordnede deltage i evalueringen af den enkelte leder. Desuden bør lederen også have lejlighed til at evaluere sig selv. Hvis det skønnes at tilføre evalueringen ekstra værdi, kan man også inddrage eksterne evalueringsspartner som fx brugere, kunder eller samarbejdspartner. Men generelt bør fokus være på lederens praksis set inde fra organisationen.

Man taler nogle gange om 90- eller 180-graders-evalueringer for at signalere, at en eller flere af interessentgrupperne ikke deltager i evalueringen. Lederens medarbejdere er som udgangspunkt altid med i en ledelsesevaluering.

**Figur 2: 360-graders-evaluering**



Nogle 360-graders-evalueringer inkluderer desuden brugere, samarbejdspartnere eller andre eksterne interessenter.

### Hybridmodel 1: Svendborg Kommune

Svendborg Kommune gennemførte i 2008 for første gang en 360-graders lederevaluering af samtlige ledere i kommunen. Evalueringen omfattede i alt ca. 160 ledere – fra topledelse til institutionsledere. Den enkelte leder blev evalueret af sine egne medarbejdere og underliggende ledere, af sine lederkolleger, af sin egen leder samt af sig selv.

Dataindsamlingen blev gennemført ved hjælp af et elektronisk spørgeskema med 69 spørgsmål, udformet med udgangspunkt i de otte fokusområder i kommunens ledelsespolitik. Alle deltagere i evalueringen besvarede de samme spørgsmål.

Kommunen havde valgt, at besvarelsen af spørgeskemaerne ikke skulle være anonyme. Rapporterne med resultater af spørgeskemaundersøgelsen dannede grundlag for:

- ledernes egen refleksion
- dialog i afdelingen
- lederudviklingssamtaler
- lederudviklingsplaner for den enkelte leder og for lederteams

Den enkelte leder har via dialoger i egen enhed, med egne lederkolleger og egen chef indkredset temaer for sin egen videre ledelsesudvikling. Ud fra disse temaer prioriterer HR-afdelingen en række tiltag inden for kompetence- og ledelsesudvikling.

Koncept og dialogprocesser er udviklet i et grundigt forløb med bl.a.:

- involvering af arbejdsgrupper
- workshops med ledere og medarbejdere
- forberedende processer omkring mulige dilemmaer
- en lokalt produceret dvd med samtaler mellem ledere og medarbejdere om de otte fokusområder for god ledelse
- en drejebog for den forberedende proces i de lokale enheder og en for gennemførelse og efterfølgende proces.

Kilde: Svendborg Kommune/Summit Consulting.

eventuelt også med lederkollegerne. De to naturlige fokuspunkter i disse drøftelser er, dels hvordan resultaterne kan fortolkes, dels hvordan den enkelte leder og organisationen som helhed kan lære af og handle ud fra disse fortolkninger. Ofte udarbejdes der som et led i opfølgningen en udviklingsplan eller lignende for hver enkelt leder.

Typiske kendetegn for den kvantitative tilgang er:

- at den opererer med en tydeligt adskilt faseopdeling mellem forberedelse, dataindsamling og opfølgning
- at den hidtidige ledelsesudøvelse kortlægges og dokumenteres
- at der er en høj grad af central styring og fastlæggelse af temaer og forløb
- at ledelsevalueringen anvendes til systematisk at følge op på organisationens resultater – samt evt. sammenligne og benchmarke mellem ledere, afdelinger, sektorer mv.

I sin rendyrkede form hviler den kvantitativt orienterede tilgang typisk på følgende sæt af grundantagelser:

- Lederen er sit eget værktøj i udøvelsen af sin rolle som leder. God ledelse afhænger derfor i høj grad af lederens personlige egenskaber, kompetencer og stærke og svage sider.
- Grundlaget for at udvikle sin egen ledelsesudøvelse er, at man som leder kender sine stærke og svage sider.
- Udvikling af egne ledelseskompetencer sker i takt med, at lederen undersøger og afprøver nye måder at bruge sig selv i samspillet med andre.
- Lederen har en forpligtelse til at tage konstruktiv imod andres vurderinger og feedback og på den baggrund arbejde med sin personlige udvikling.

## 2. Den kvalitativt orienterede tilgang

Der findes en anderledes tilgang til ledelsevaluering, der tager afsæt i et andet grundsyn på ledelse og ledelsesudvikling.

Tilgangen har ikke nogen fast benævnelse, men kan fx kaldes den kvalitativt orienterede. Den benytter nemlig *som oftest* kvalitative, dialogorienterede metoder i både "dataindsamlingen" og opfølgningen.

Den kvalitativt orienterede tilgang er som nævnt nyere og derfor hverken så velbeskrevet eller -afprøvet som den kvantitative. Men en række kendetegn går igen i de måder, den praktiseres på:

### *Fremadrettet læring*

Den kvalitative tilgang tager oftere udgangspunkt i, hvordan deltagerne sammen kan skabe bedre ledelse fremover end på at kortlægge og dokumentere den hidtidige praksis.

### *Integrerede evalueringsfaser*

Dataindsamling og opfølgning integreres ofte i den kvalitative tilgang, da vurdering og udvikling af de eksisterende ledelsesrelationer ses som to sider af samme proces.

### *Lokal fastlæggelse af spørgsmål og temaer*

Den kvalitative tilgang lægger stor vægt på, at det er i den lokale kontekst, at ledere og medarbejdere skal udvælge de relevante temaer, som de ønsker at blive klogere på for at kunne forbedre ledelsesindsatsen.

### *Tale frem for tal*

Den kvalitative tilgang benytter forskellige former for dialog- og udviklingsværktøjer til at arbejde med ledelsesevaluering. Rationalet er, at udviklingen af fælles begreber og forståelse er en vigtig forudsætning for at kunne arbejde sammen om at skabe bedre ledelse.

Tilgangen afspejler en forståelse af ledelse og ledelsesudvikling, der blandt andet bygger på følgende grundantagelser:

- Ledelse skabes i et samspil mellem ledere og medarbejdere – de påvirker gensidigt hinandens muligheder for at lykkes med deres arbejde.
- Det afgørende i ledelsesevaluering er den fælles læring blandt ledere og medarbejdere.
- Bedre ledelse skabes i takt med, at ledere og medarbejdere bliver dygtigere til at koordinere deres handlinger med hinanden og udvikle en fælles forståelse for retningen for deres indsats.
- En anerkendende tilgang er ofte den bedste vej til at udvikle en ledelsesudøvelse, der skaber gode arbejdsresultater.

I litteraturlisten bagerst i guiden findes en række forslag til, hvor man kan læse mere om de to tilgange til ledelsesevaluering.

## 3. Kombinerede metoder

I deres reneste former afspejler de to tilgange forskellige syn på ledelse og på, hvordan man bedst skaber et godt afsæt for ledelsesudvikling. Men ingen af de rendyrkede modeller praktiseres ret mange steder. De fleste organisationer vælger at kombinere tilgangenes metodiske styrker og designer "hybrid-

### **Hybridmodel 2:**

#### **Teknik- og Miljøforvaltningen i Københavns Kommune**

Teknik- og Miljøforvaltningen i Københavns Kommune har i samarbejde med konsulenthuset Attractor gennemført en 360-graders-ledelsesevaluering, der tager udgangspunkt i en systemisk og anerkendende tilgang. Den handler kort sagt om dels at synliggøre de komplekse sammenhænge, en leder navigerer i, dels at fokusere på det, der virker, og bruge det som udgangspunkt for den enkelte leders udvikling.

Evalueringen er gennemført medio 2008 og har foruden forvaltningens 100 ledere omfattet ca. 1.500 deltagere – såvel medarbejdere som eksterne samarbejdspartnere.

Ledelsesevalueringen tager udgangspunkt i forvaltningens syv ledelsesprincipper. Den kombinerer to metoder til dataindsamling, hvor lederen selv udvælger sine respondenter:

- **Kvalitative data** indsamles via (gruppe)interview med medarbejdere, lederkolleger, samarbejdspartnere og egen chef. Lederen deltager ikke selv i interviewene. Interviewets spørgsmål er inspireret af den narrative tilgang for at fokusere på lederens ressourcer og begrundelser for prioriteter. Svarene på disse spørgsmål bliver især anvendt i forhold til den enkelte leders fremtidige udvikling.
- **Kvantitative data** indsamles via ét spørgeskema. Svarene på disse spørgsmål bruges dels i den enkelte leders rapport, dels til at danne et billede af udviklingsbehovet i forvaltningens samlede ledergruppe.

Resultaterne præsenteres i en rapport til lederen. Herefter:

- drøfter lederen rapporten med konsulenten
- holder lederen med sin egen leder et møde, der munder ud i en udviklingsplan
- giver lederen medarbejderne feedback på deres deltagelse
- samles der op på det samlede billede af ledelse i hele forvaltningen.

*Kilde: Teknik- og Miljøforvaltningen i Københavns Kommune/ Attractor.*

modeller", dvs. evalueringsforløb, der har både kvantitative og kvalitative elementer. Se også tekstboksene *Hybridmodel 1: Svendborg Kommune* og *Hybridmodel 2: Teknik- og Miljøforvaltningen i Københavns Kommune*.

Som styrken i den kvantitative metode fremhæves ofte, at den gør det muligt at spørge mange og relativt let bearbejde, præsentere og sammenligne resultaterne på tværs af hele organisationen. Metoden virker overskuelig for den enkelte leder og kræver ikke nødvendigvis så mange ressourcer. Selv med brug af åbne svarmuligheder rummer metoden dog betydelige fejlkil-der, der kan gøre fortolkningen og ikke mindst sammenligningen af resultaterne ganske usikker.

Den kvalitative metode kan typisk give en fælles forståelse af, hvordan alle parter på forskellig vis kan bidrage til at forbedre ledelsesindsatsen. Men den kan være krævende at udføre i stor skala, da den forudsætter gode dialogfærdigheder hos alle ledere og er sværere at dokumentere og afrapportere systematisk, hvis man ønsker dét.

Valget og kombinationen af metoder bør under alle omstændigheder tage afsæt i evalueringens formål. Er læring og udvikling fx vigtige formål, bør det undgås, at dataindsamling og -bearbejdning beslaglægger for stor en del af ressourcerne til den samlede proces, så der ikke bliver ordentlig tid og ressourcer til dialog og anvendelse af den nye viden. Er overblik og tværgående sammenligning vigtigst, vil det være givtigt at gennemføre en relativt ensartet, kvantitativ måling på tværs af organisationen.

## 4. Ti principper for god ledelsesevaluering

Uanset hvilken metodisk tilgang man har til evalueringen, vil den overordnede udfordring være den samme: *at skabe gode betingelser for, at ledere kan møde deres medarbejdere og chef i en gensidig forståelse af mulighederne for at udvikle bedre ledelse.*

Skal det lykkes, må evalueringen håndteres med professionel omhu i alle sine faser og facetter – i respekt for de personer og relationer i organisationen, den berører. Det indebærer, at følgende ti generelle principper for god ledelsesevaluering *som minimum* skal være opfyldt:

1. **Fast forankring:** De grundlæggende principper for evalueringen bør besluttes i organisationens øverste ledelse, hvor også *ansvaret* for det samlede evalueringsforløb bør forankres.
2. **Tydeligt formål:** Evalueringen bør have et veldefineret formål, som fra begyndelsen bliver formidlet tydeligt til alle involverede.

3. **Tidlig involvering:** Ledere og lederrepræsentanter bør tidligt inddrages i drøftelserne af, hvordan evalueringen skal tilrettelægges.
4. **Gennemtænkt metodevalg:** Måden, evalueringen gennemføres på, bør afspejle dens formål og de ledelsesværdier, man ønsker at fremme i organisationen.
5. **Klare spilleregler:** Organisationens bør fastsætte et sæt etiske spilleregler, der kan sikre, at de involverede viser behørigt hensyn til og respekt for hinanden under hele forløbet.
6. **Grundig kommunikation:** Alle relevante forhold omkring ledelsesevalueringen bør så tidligt som muligt formidles til de involverede, som også skal have mulighed for at afklare spørgsmål og tvivl.
7. **Systematisk opfølgning:** Alle ledere bør have en ordentlig tilbagemelding på resultaterne af evalueringen og *som minimum* en samtale med deres chef om, hvad evalueringen skal munde ud i.
8. **Fokus på udvikling:** Evalueringen bør fra begyndelsen stile mod en åben dialog om mulighederne for sammen at udvikle bedre ledelse – ikke fokusere på fejl og mangler hos de personer, der udøver den.
9. **Opmærksomhed om ledelsesvilkår:** Rammer og vilkår for ledelse bør altid indgå i dialogen om, hvordan man kan udvikle bedre ledelse.
10. **Nødvendig support:** Ledere bør have mulighed for at få den nødvendige kollegiale, ledelsesmæssige eller professionelle assistance til at omsætte en ledelsesevaluering til bedre ledelse.

Disse ti principper skal tænkes ind i ledelsesevalueringens samlede forløb – fra planlægning til dialog og opfølgning – uanset hvilken overordnet metodisk tilgang til ledelsesevaluering man har valgt.

## B: PLANLÆGNING OG GENNEMFØRELSE

Hvordan en ledelsesevaluering konkret planlægges og gennemføres, afhænger ikke blot af den tilgang, man har valgt, men også af en lang række forhold i den enkelte organisation. I de følgende afsnit (B og C) præsenteres en række af de temaer, det er nødvendigt at forholde sig til, uanset hvilken ramme man har valgt om sin ledelsesevaluering. Det er med andre ord temaer, der går *på tværs* af den kvantitativt og den kvalitativt orienterede tilgang, selv om de kan have forskellig betydning i disse to tilgange.

### 1. Formål og udbytte

#### Er formålet klart – for alle?

Ledelsesevaluering kan være et nyttigt værktøj til at udvikle bedre ledelse i kommuner og regioner. Med evalueringen forbinder man den måde, der bedrives ledelse på i det daglige, med organisationens ledelsesgrundlag og strategiske udviklingsmål.

At iværksætte arbejdet med ledelsesevaluering er derfor også en beslutning, der hører hjemme i topledelsen, og som kræver et strategisk formål, der er tydeligt for hele organisationen.

Et klart formål er ikke blot vigtigt for at motivere ledere og medarbejdere til at gå konstruktivt ind i processen. Det vil også være afgørende for en række af de metodiske valg, der skal træffes undervejs – eksempelvis om fokus, deltagerkreds, metode, anonymitet, opfølgning, udviklingsaktiviteter mv.

"Bedre ledelse" vil naturligt stå som overskrift på de fleste formålsbeskrivelser. Men der kan være stor forskel på, hvilket perspektiv på bedre ledelse, evalueringen lanceres under. Det kan *for eksempel* handle om:

- at støtte den enkelte leder i at kunne magte sine ledelsesopgaver
- at forbedre organisationens resultater og målopfyldelse
- at få overblik over ledelsessituationen og -kvaliteten i forhold til organisationens ledelsesgrundlag
- at identificere vigtige temaer til lederuddannelse og anden ledelsesudvikling
- at benchmarke/sammenligne lederne med hinanden eller andre organisationers ledere
- at identificere og belønne særlig god ledelse

- at få kendskab til svage punkter i ledelsesudøvelsen
- at foretage en større ledelsesrokade eller ændre ledelsesstruktur
- at skabe større arbejdsglæde i organisationen
- at udvikle nye og bedre ydelser til brugerne
- at profilere organisationen som en attraktiv arbejdsplads, der tager ledelse og ledelsesudvikling alvorligt.

Hertil kommer, at kravet om at evaluere ledere kan komme fra organisationens øverste *politiske* ledelse – eller være inspireret af trepartsaftalen mellem regeringen og arbejdsmarkedets parter.

De mange nævnte formål kan ikke opnås samtidig. Flere af dem er indbyrdes konkurrerende, og organisationen må prioritere, hvad der er vigtigst, og tilrettelægge evalueringen ud fra det. Det er med andre ord vigtigt, at topledelsen gør det klart, *hvorfor* lederne skal evalueres, så dette formål kan kommunikeres troværdigt ud i hele organisationen. De færreste ledere vil gå åbent og engageret ind i processen, hvis de ikke kan se et positivt formål for både dem selv og organisationen.

Under alle omstændigheder er det afgørende, at evalueringen bygger på klare og kendte ledelsesværdier, så alle involverede kan se, hvad lederne bliver evalueret *i forhold til*. Ellers hviler hverken indsamlingen eller fortolkningen af data på et ordentligt fundament, og det vil være vanskeligt at bruge resultaterne af evalueringen målrettet til at flytte organisationen i den strategisk ønskede retning.

De fleste organisationer har formuleret et ledelsesgrundlag, nogle ledelsesværdier, en ledelsespolitik eller lignende, der præciserer, hvad man opfatter som god ledelsespraksis. Det vil være helt naturligt, at en ledelsesevaluering tager udgangspunkt i en sådan lokalt etableret forståelse af god ledelse. Det gælder ikke blot valg af evalueringens hovedtemaer, men også hele tilrettelæggelsen af processen og opfølgningen på resultaterne. Det er under alle omstændigheder vigtigt, at forventningerne til og succeskriterierne for evalueringen er godt afstemt blandt alle, der bliver involveret i den.

Har organisationen ikke et – centralt eller lokalt formuleret – ledelsesgrundlag e.l., bør det overvejes *enten* at få dette på plads inden evalueringen *eller* at bruge ledelsesevalueringen som inspiration og anledning til at udforme ledelsesgrundlaget. Gennem evalueringen vil medarbejderne således kunne signalere *deres* forventninger til god ledelse.

Som et absolut mindste fælles grundlag kan organisationens ledelse drøfte og kommunikere, hvad den opfatter som god ledelse, og lade dét præge udformningen af fx et spørgeskema til ledelsesevalueringen.

Evalueringen kan således tage afsæt i såvel et centralt formuleret ledelsesgrundlag for hele regionen eller kommunen som i en mere lokal enighed om god ledelse i fx en institution eller en afdeling. I alle tilfælde er det afgørende, at både ledere og medarbejdere på forhånd er fortrolige med organisationens vedtagne opfattelse af god ledelse. Det giver deltagerne i en evaluering bedre mulighed for at vurdere, om ledelsen lever op til ledelsespolitikken. Figur 3: *Grundlag for ledelsesevaluering* viser, hvilket afsæt en række kommunale ledere har oplevet for deres seneste ledelsesevaluering.

Evalueringens resultater bør kun anvendes til formål, der er meldt klart ud til deltagerne på forhånd. Som hovedregel bør evalueringen først og fremmest bruges som afsæt for en fælles dialog om forskellige former for ledelsesudvikling – herunder forbedringer af det daglige samarbejde. Bruges evalueringen *samtidig* som grundlag for resultatløb, forfremmelser, afskedigelser e.l., risikerer man at blokere for dens *udviklings*perspektiver. Ledelsesforholdene på tværs i en kommune/region eller i et sektorområde vil desuden ofte være så forskellige, at det sjældent giver mening at lave egentlig sammenligning eller

benchmark af resultaterne. De skal som hovedregel fortolkes og bruges i den kontekst, hvor de er produceret.

### Hvad skal organisationen have ud af processen?

En systematisk ledelsesevaluering kan være en relativt omfattende og krævende proces for organisationen – ikke mindst for dem, der får ansvaret for at tilrettelægge og drive processen fra start til slut. Det præcise ressourceforbrug afhænger i høj grad af den metode, man vælger, og hvor grundigt man følger op på resultaterne. I tekstboksen *Ressourcer til ledelsesevaluering* giver to kommunale og en regional organisation indblik i, hvor meget tid de har brugt på deres evaluering.

Derfor er det vigtigt, at man fra begyndelsen drøfter, hvilke former for udbytte man forventer at få af denne investering. Det tvinger organisationen til at holde fast i, at ledelsesevalueringen ikke er et tomt ritual, men skal bruges aktivt.

### Lederens udbytte

Ét vigtigt muligt udbytte er ledernes eget. Evalueringen giver dem chancen for at få en grundig og systematisk feedback fra deres medarbejdere, kolleger og nærmeste chef. På den måde kan evalueringen udgøre et værdifuldt input til den enkelte leders refleksion over sin udvikling som leder – både generelt og i forhold til organisationens aktuelle behov og forventninger til god ledelse.

**Figur 3: Grundlag for ledelsesevaluering**

*"Hvad dannede afsæt for din seneste lederevaluering?", pct.*



Note: 422 kommunale ledere har svaret på spørgsmålet. De har haft mulighed for at angive flere svar.

Kilde: KL: Undersøgelse af lederudviklingsaktiviteter, september 2008



Ledelseevalueringen kan også ses som en mulighed for at skabe en mere åben og struktureret dialog med medarbejderne om den daglige ledelse. Den kan være med til at forbedre samspillet mellem leder og medarbejder og få afstemt de indbyrdes forventninger.

Samtidig er ledelseevalueringen med til at identificere, hvor den enkelte leder har mulighed for at styrke sine kompetencer. Konkret kan evalueringen indgå som et naturligt grundlag for lederens udviklingssamtale med sin egen chef. Den kan dermed føre frem til nye udviklingsmål for lederen og eventuelt konkrete udviklingsaktiviteter, der kan hjælpe lederen tættere på sine mål.

Ledelseevalueringen kan imidlertid kun give et *øjebliksbillede* af den ledelsesmæssige situation. Dialog og opfølgning bør derfor ske hurtigt efter indsamlingen af data for at undgå, at alt for mange forhold har ændret sig.

Resultatet af evalueringen vil desuden være påvirket både af den måde, evalueringen er udformet på, og af aktuelle udfordringer, deltagerne står over for. En ledelseevaluering bør derfor aldrig være eneste form for dialog og feedback, lederne tilbydes.

### **Organisationens udbytte**

For organisationen som helhed skal ledelseevalueringen gerne bidrage til bedre ledelse. Det sker ved at etablere et troværdigt og systematisk grundlag for organisationens dialog om ledelse og for konkrete initiativer inden for ledelsesudvikling. Evalueringen er også i sig selv et vigtigt signal om, at organisationen tager ledelseskvalitet og ledelsesudvikling alvorligt, og et redskab til at sætte fokus på betydningen af god ledelse.

Samtidig er evalueringen et oplagt udgangspunkt for at fremme dialogen om de ledelsesmæssige mål og værdier – både internt i ledergruppen og mellem ledere og medarbejdere. Evalueringen kan således være med til at skabe et mere fælles sprog om ledelse.

Måske gør evalueringen det tydeligt, at der er brug for at styrke den eksisterende ledelseskultur eller revidere det (ledelses)grundlag, den hviler på. Måske bliver det synligt, at der er behov for at etablere bedre rammer og vilkår for ledelse i organisationen – fx ved at øge ledernes frihedsgrader, muligheder for sparring, deltagelse i netværk etc.

Med ledelseevalueringen vil institutionen få et konkret udgangspunkt for løbende at justere ledelsespolitikken. Samtidig giver evalueringen mulighed for at identificere særlige indsats-

## **Ressourcer til ledelseevaluering**

Tidsforbruget til en ledelseevaluering kommer helt an på den metodiske tilgang, deltagerkredsen, forløbet, ambitionsniveauet etc. Her er tre eksempler:

### **Ballerup Kommune**

*Spørgeskemabaseret undersøgelse*

*Deltagere: 250 ledere og 5.000 medarbejdere*

Samlet arbejdstid for HR: 3 mandemåneder (ca. 500 timer)

Seminar med repræsentanter for sektorudvalgene: 20 mande-dage (ca. 150 timer)

Hertil kommer lokale ressourcer til: information om ledelse-evaluering og gennemgang af spørgeskema for alle medarbejdere, udfyldelse af skema, analyse og dialog om rapporter, fælles drøftelse af rapport og ledelse på arbejdspladsen.

### **Teknik- og Miljøforvaltningen i Københavns Kommune**

*Kombination af spørgeskemaer og dataindsamling via interview*

*Deltagere: 100 ledere og 1.500 medarbejdere mv.*

Central HR-afdeling og interne konsulenter (ca. 2.000 timer)

Hertil kommer én times kickoff med alle ledere og medarbejdere (1.800 timer), samt opgaver for de enkelte ledere (ca. 1.100 timer). Beregningen inkluderer således de timer, medarbejdere og ledere har anvendt på at gennemføre forløbet.

En indledende analyse viste, at den valgte kombinationsmodel ikke ville betyde nogen væsentlig merudgift sammenlignet med en ren spørgeskemaundersøgelse på samme ambitionsniveau.

### **Hvidovre Hospital**

*Spørgeskemaundersøgelse*

*Deltagere: 250 ledere*

Setup, individuel evaluering og rapport (290 timer)

Afdelingsrapporter m.m. (56 timer)

Midt- og slutevaluering (60 timer)

*Konsulentbistand*

Udarbejdelse af materialer og informationsaktiviteter (32 timer)

Intro for afdelingsledelser (48 timer)

Konsulentbistand til afdelinger og ledersparring (474 timer)

Evaluering og afrapportering (90 timer)

områder både for den enkelte leder og for den samlede ledergruppe samt at få skabt et godt grundlag for lederudvikling.

Også *ledelsesteamet* som helhed kan få udbytte af evalueringen. Den feedback, de enkelte ledere modtager via evalueringen, kan fx bruges som afsæt for at drøfte og justere arbejdsdelingen og samarbejdet i ledelsesteamet. Desuden indgår der i nogle ledelsesevalueringer specifikke spørgsmål til lederkollegerne om, hvordan den enkelte leder bidrager til arbejdet i ledelsesteamet. På den måde får den enkelte også direkte feedback på denne del af sin ledelsesopgave.

Endelig kan *medarbejderne* opleve en ledelsesevaluering som en mulighed for at give lederen feedback og efterfølgende deltage i en åben dialog om ledelse, samarbejde og udvikling – både med deres egen leder og i institutionen som sådan. Det kan således være en vigtig gevinst for hele organisationen, at en bredere kreds bliver involveret i dialogen om god ledelse.

### Etik og personalejura

Der er ingen egentlig lovgivning, som fastlægger, hvad man må eller bør, når det gælder ledelsesevaluering. Reguleringen af processen er i højere grad et spørgsmål om den etik, der lægges til grund for evalueringen.

Det indebærer blandt andet, at man overvejer, om der er "svage parter", der skal tages særlige hensyn til i evalueringsprocessen. I nogle tilfælde vil en leder, der evalueres anonymt, kunne opfattes som "en svag part", fordi han eller hun fx ikke har mulighed for at tage personligt til genmæle mod kritiske udsagn. I andre tilfælde kan en lille medarbejdergruppe være udsat, hvis den ikke føler sig tilstrækkeligt beskyttet af anonymiteten, eller hvis den enkelte medarbejder nærer frygt for, at hans eller hendes besvarelse vil blive misbrugt.

Et andet grundlæggende etisk princip er, at ledelsesevaluering bør handle om ledelseskvalitet og -udvikling, ikke om at løse et erkendt ledelsesrelateret problem eller en konflikt i organisationen. Hvis der er et erkendt problem, skal der tages hånd om det på en målrettet og kvalificeret måde – fx ved at indlede en dialog med de involverede parter. Ledelsesevaluering bør *ikke* anvendes som redskab til at afskedige ledere, der ikke slår til. Se også tekstboksen *En del af personalesagen?*

Desuden er det et rimeligt etisk krav, at der er en klar tilkendegivelse af *formålet* med ledelsesevalueringen, og hvordan den forventes *anvendt*. Begge dele skal kommunikeres tydeligt og respekteres gennem hele processen.

Af persondataloven fremgår det, at der skal være fuld information til de parter, som er berørt af eller indgår i en dataindsamling. Det gælder også for en ledelsesevaluering. Det skal således være beskrevet:

- hvordan data registreres
- om undersøgelsen er anonym
- hvordan data opbevares
- hvem der har adgang til de individuelle besvarelser, den statistiske bearbejdning, rapporter for den enkelte leder, resultater for dele af organisationen, den enkelte leders udviklingsplan mv.

Som organisation bør man være meget opmærksom på at overholde de spilleregler, man har indgået om ledelsesevaluering. Bruger man fx data til formål, der ligger uden for det aftalte, vil ledergruppen let miste tillid til ledelsesevalueringen som metode.

### En del af personalesagen?

Det kan være hensigtsmæssigt at afklare, hvorvidt en ledelsesevaluering skal være en del af lederens personalesag. Hvis evalueringen indgår som en del af personalesagen, vil den nemlig også indgå i den samlede sagsvurdering. Det vil sige være et vigtigt dokument i relation til lederens udvikling – på lige fod med dokumentation af fx LUS mv.

Det vil som regel ikke være problematisk for lederen, hvis organisationen har valgt, at evalueringen *ikke* kan danne baggrund for en sag om afskedigelse. Anonyme medarbejderbidrag kan desuden aldrig indgå som grundlag for konkrete personaleretlige beslutninger over for offentligt ansatte ledere.

Der kan dog være en gråzone på dette område, fordi det kan være svært at se helt bort fra det *indtryk*, en ledelsesevaluering har efterladt, hvis der skulle blive tale om en afskedigelsessag.

Som hovedregel kan offentligheden ikke søge aktindsigt i en personalesag – bortset fra objektive oplysninger som navn, stilling, uddannelse, arbejdsopgaver, lønmæssige forhold og tjenesterejser. En ledelsesevaluering kan *ikke* betragtes som en objektiv oplysning – heller ikke hvis den ligger på personalesagen. En kommune eller en region *kan* dog vælge at øge aktindsigten, så en ledelsesevaluering gøres offentligt tilgængelig. Derfor er det helt afgørende, at det inden evalueringen står klart for alle deltagere, hvorvidt offentligheden vil kunne få adgang til vurderingen af den enkelte leder.

## 2. FOKUS OG AFGRÆNSNING

### Evalueringens temaer

Som nævnt i afsnittet *Formål og udbytte* vil en ledelsesevaluering typisk tage udgangspunkt i det ledelsesgrundlag og de ledelsesudfordringer, der aktuelt gælder i organisationen. Det kan fx dreje sig om:

- de *værdier*, man er enige om skal præge ledelsesudøvelsen – fx åbenhed, respekt og effektivitet
- de *kompetencer*, der er identificeret som centrale for ledere i organisationen – fx konflikthåndtering, delegering eller innovationsevne
- de *strategiske fokusområder*, organisationen p.t. giver særlig høj prioritet – fx brugertilfredshed, ressourcestyring eller nedbringelse af sygefravær.

Derfor er det ikke meningsfuldt at bruge et standardiseret spørgebatteri til at afdække ledelseskvaliteten. Temaer og fokus skal give mening i netop den sammenhæng, evalueringen foregår i. Derfor kan fx et spørgeskema være meget forskelligt fra kommune til kommune – og fra organisationens første ledelsesevaluering til de næste.

Medarbejdernes bedømmelse af lederen som personaleleder har en central placering i de fleste ledelsesevalueringer. Men i princippet er det helheden i ledergerningen, der evalueres – dvs. også den faglige ledelse, den strategiske ledelse og driftsledelsen. Se også tekstboksen *Fem områder til vurdering*.

Som supplement til selve ledelsesevalueringen er det muligt at indhente flere typer af data og kilder, der kan belyse ledelsesudøvelsen. Det kan fx være eksisterende data om brugertilfredshed, budgetopfyldelse, servicekvalitet, sygefravær, personaleomsætning og andre indikatorer, der skønnes at være relevante for at vurdere ledelseskvaliteten.

Disse supplerende fakta kan fx indgå i dialogen mellem lederen og dennes chef i forlængelse af ledelsesevalueringen – evt. som en del af lederudviklingssamtalen. I denne guide behandles disse "supplerende fakta" ikke yderligere.

### Evalueringens deltagere

Hvem der skal evaluere hvem, afhænger også af evalueringens fokus og formål. Den mest almindelige afgrænsning er, at alle ledere med personaleansvar skal evalueres. Det vil sige helt fra topledelsen til ledere af den enkelte institution, afdeling eller gruppe. Gennemføres evalueringen på alle niveauer, er der tra-

### Fem områder til vurdering

På Herlev Hospital fokuserer man på alle ledelsesniveauer på følgende fem områder af ledelsesopgaven:

- strategisk ledelse
- driftsledelse
- personaleledelse
- faglig ledelse
- personlig lederstil.

På hvert område er der opstillet kriterier for god ledelse, som lederne bliver evalueret ud fra.

*Kilde: Ledelse i praksis, Ledelsesudvikling på Herlev Hospital, Region H.*

dition for "at starte fra toppen". Dermed sender de øverste ledelseslag et signal om, at de tager processen alvorligt – og at de selv tør udsætte sig for en kritisk og konstruktiv bedømmelse.

Som hovedregel er såvel medarbejderne som nærmeste chef fødte bidragydere til evalueringen. Derimod varierer det en del, hvorvidt lederkollegerne skal vurdere hinanden, hvilket især kan give input om samspillet i ledelsesteamet. Det er heller ikke alle organisationer, der beder lederen om at foretage en selvevaluering – og dermed skabe grundlag for at vurdere forskellene på egen og andres opfattelse af lederskabet. Begge dele indgår normalt, når man taler om 360-graders-evalueringer.

Muligheden for at inddrage *eksterne parter* – brugere, borgere eller samarbejdspartnere – i evalueringen benyttes ret sjældent. Det kan dog være relevant, hvis fx brugernes synspunkter anses for at have en særlig afgørende betydning for vurderingen af ledelseskvaliteten.

I nogle organisationer giver det sig selv, hvilke ledere der indgår i evalueringen. Hovedreglen er, at medarbejderne skal evaluere den leder, de holder medarbejderudviklingssamtale med. I andre organisationer er det ikke lige så entydigt – fx hvis mange medarbejdere refererer til et ledelsesteam.

I disse tilfælde kan man lade det være *teamets samlede ledelse*, der er genstand for evalueringen. Alternativt må organisationen selv udpege, hvilken af teamets ledere det er mest relevant for den enkelte deltager at evaluere. I nogle situationer vil det være oplagt både at evaluere teamet som helhed og fx den leder, der fungerer som personaleleder.

Det er under alle omstændigheder vigtigt, at det står klart for alle deltagere, hvem de skal evaluere.

En særlig problemstilling knytter sig til ledere af selvejende institutioner i kommuner og regioner. Ofte vil man opfordre ledelsen af disse institutioner til at lade sig evaluere af medarbejderne – under forudsætning af bestyrelsens accept. I givet fald vil det være logisk at lade bestyrelsesformanden udfylde rollen som institutionslederens chef.

### Standardisering vs. variation

Et kritisk valg, når man tilrettelægger ledelsesevalueringen, er, hvor stor variation man skal tillade på tværs af organisationen. Skal alle afdelinger på hospitalet fx have præcis samme spørgsmål? Skal alle skoler i kommunen? Skal man umiddelbart kunne sammenligne data for ledelseskvaliteten i ældreplejen med den i borgerservice? Og skal der stilles de samme evalueringsspørgsmål om ledelse, uanset om det er topledelsen eller fx institutions- eller afdelingsledelse, der er i fokus?

### Vejledning i variation

Københavns Kommune ledsager sit standardspørgeskema med følgende råd om tilpasning til de enkelte organisationer:

"Spørgeskemaet er formuleret generelt, og det kan derfor være nødvendigt at lave tilpasninger til den arbejdsplads, hvor det skal bruges, for at det giver mening for de, der skal udfylde det.

- I skemaet er brugt ordet "enheden". Det skal måske ændres til: teamet, kontoret, afdelingen, gruppen eller noget helt andet.
- I skemaet er brugt ordet "leder". Det skal måske ændres til chef, gruppeleder m.v.
- Der kan også være enkelte ord, som virker fremmedartede hos jer, og som derfor skal oversættes til jeres egen sprogbrug.
- Endelig kan der være enkelte spørgsmål, som er helt irrelevante for jer, og som derfor skal slettes. Ligesom I måske savner spørgsmål om noget, som I også ønsker belyst og derfor kan tilføje."

Kilde: Københavns Kommune – Lederporten.

To hensyn strides, når det gælder graden af variation og tilpasning:

På den ene side giver det bedre mening og mere relevante svar, jo tættere spørgsmålene knytter sig til den enkelte respondents hverdag og erfaringer med lederen. Det taler for muligheden af store variationer – og i sin yderste konsekvens, at man udelukkende bruger lokale eller områdespecifikke temaer og spørgsmål. Og tilsvarende, at man benytter forskellige evalueringsspørgsmål på forskellige ledelsesniveauer.

På den anden side kan kommunen/regionen eller den enkelte organisation have behov for at måle alle ledere med den samme målestok, så de kan sammenligne resultaterne og vurdere dem som en helhed. Herved får kommunen eller regionen et samlet billede af, om organisationen som helhed ledelsesmæssigt bevæger sig i den ønskede strategiske retning.

Under alle omstændigheder er der behov for at overveje, hvordan man bedst håndterer en eventuel "asymmetri" mellem topledelsens perspektiv på ledelseskvalitet og de ledelsesudfordringer, ledere og medarbejdere oplever i hverdagen. Se også afsnittet *Indsamling af viden om ledelse* på side 24.

Løsningen vil ofte være at have en grundstamme af fælles temaer og spørgsmål og samtidig åbne for område- eller endda institutionsspecifikke spørgsmål. Se tekstboksen *Vejledning i variation*.

Ofte vil man ønske at stille de samme spørgsmål til alle interessenter i en 360-graders-evaluering, så der er mulighed for at sammenholde og lære noget af forskellene i fx medarbejdernes og lederens eller chefens vurdering. Men da lederen indgår i forskellige relationer, kan det også være relevant at differentiere spørgsmålene til de forskellige deltagergrupper.

Man kan eksempelvis vælge at stille spørgsmål, som kun chef og lederkolleger skal besvare. Det kan være inden for temaer, som det er særlig relevant at få deres vurdering af – fx om strategisk ledelse eller lederens indsats i ledelsesteamet. Nogle organisationer vælger at lave to forskellige spørgeskemaer – ét til medarbejderne og ét til de andre deltagere i evalueringen.

### 3. INVOLVERING OG FORBEREDELSE

#### Forankring og planlægning

At deltagerne forstår, anerkender og er trygge ved evalueringen er alfa og omega for dens forløb og nytteværdi. Legitimiteten og trygheden kan ikke tages for givet. Udgangspunktet vil ofte være forskellige former for bekymring og usikkerhed – både blandt ledere og medarbejdere. Derfor er klare etiske spilleregler, grundig information og tidlig involvering nøglen til en vellykket proces.

Denne proces begynder hos den øverste chef i organisationen, der har det endelige ansvar for at sætte evalueringen i gang og føre den succesfuldt igennem. Det indebærer blandt andet:

- at sørge for, at evalueringen er solidt forankret i organisationen
- at sikre, at der bliver planlagt og organiseret en god proces
- at sikre, at formålet med evalueringen står klart i hele organisationen
- at sikre, at alle kender deres rolle og ansvar i processen
- at sørge for, at de etiske spilleregler er klare og meldt ud
- at udvikle og fastholde et anerkendende og tillidsfuldt miljø, som gør deltagerne trygge ved at give og modtage feedback
- at engagere sig tydeligt i opfølgningen i forhold til lederne, ledergruppen og medarbejderne
- at chefgruppen selv går i spidsen og lader deres egen ledelsesudøvelse evaluere.

Hertil kommer en række mere praktiske og styringsmæssige opgaver, der er vigtige for at tilrettelægge og gennemføre et godt forløb. Derfor skal det tidligt afklares og kommunikeres, hvem der fx skal:

- planlægge det samlede evalueringsforløb og udarbejde en tidsplan
- udarbejde information og sikre den løbende kommunikation
- indhente og bearbejde data og udarbejde rapporter
- koordinere dialog- og opfølgningsprocessen.

Det vil være naturligt, at mange af disse opgaver forankres i en central personaleafdeling/HR-funktion. En række opgaver vil også kunne delegeres til eventuelle decentrale HR-medarbejdere eller til en eller flere medarbejdere, der nyder generel respekt og tillid blandt både medarbejdere og ledere.

HR-/personalefunktionen skal desuden tænke igennem, hvordan evalueringen er timet og spiller sammen med andre udviklingsprocesser i organisationen. Også derfor er det nødvendigt allerede i planlægningsfasen at tage stilling til, hvordan der skal følges op på ledelsesevalueringen.

For at sikre en anvendelig og troværdig ledelsesevaluering skal lederne inddrages i forberedelsen af den. Det er med til at forankre evalueringen blandt lederne og skabe troværdighed og tillid om processen. Det kan ske ved at lade ledere eller repræsentanter for ledergruppen deltage i den projektgruppe, der tilrettelægger og koordinerer evalueringen i praksis. Medarbejderne skal også inddrages i planlægningen af ledelsesevalueringen. Det kan fx ske ved at drøfte evalueringens hovedspørgsmål i hoved-MED-udvalg.

Er det første gang, organisationen gennemfører en ledelsesevaluering, vil det være naturligt at søge intern eller ekstern konsulentstøtte til at tilrettelægge det samlede forløb. Det samme gælder, hvis organisationen ønsker at skifte evalueringsmetode. Organisationer, der allerede har et velafprøvet evalueringskoncept, vil som regel kunne nøjes med konsulenthjælp til mere afgrænsede opgaver. Eksempelvis outsourcer de fleste selve databehandlingen til virksomheder, der har specialiseret sig i dette. Andre organisationer har tilknyttet eksterne coaches som tilbud om støtte til lederne i deres fortolkning af og dialog om ledelsesevalueringens resultater.

#### Involvering af ledere og medarbejdere

Ledelsesevaluering *kan* have et skær af eksamen over sig – især for de ledere, der ikke har prøvet det før. De kan blandt meget andet føle sig usikre på:

- om der bliver tale om en fair proces, hvor man går efter bolden, ikke efter personen
- hvordan andre opfatter dem og deres ledelse
- konsekvenserne af en mindre god evaluering – på kort og langt sigt
- hvordan evalueringen vil præge og præges af eventuelle konflikter, der allerede findes i organisationen
- om data fra ledelsesevalueringen falder i de forkerte hænder eller bliver brugt til andre formål end de annoncerede.

Det er derfor vigtigt, at alle i organisationen informeres grundigt om de etiske spilleregler og om, at formålet med ledelsesevalueringen fx er at hjælpe dem til at blive endnu bedre ledere. Det er lige så vigtigt at slå fast, hvad evalueringen ikke kan og vil blive brugt til – fx som en del af grundlaget for afskedigelse eller andre former for umiddelbare sanktioner.

Informationen til og inddragelsen af lederne kan foregå på mange måder. En af de meget benyttede er at præsentere forløbet samlet på fx et lederseminar e.l. Her vil der være mulighed for at gennemgå formål, temaer, metode, spørgsmål, opfølgning mv. Samt ikke mindst at tage skepsis, bekymringer og misforståelser i opløbet, inden de breder sig i organisationen. Se også tekstboksen *Forberedelse via lederseminar*.

Selv om medarbejderne ikke er i fokus på samme måde som deres ledere, kan mange være nervøse ved at deltage i en ledelsesevaluering – især hvis det er første gang. De er måske utrygge ved, om eventuel kritisk feedback til lederen vil blive genkendt, og at det kan få negative konsekvenser for dem og deres forhold til ledelsen.

Derfor skal også medarbejderne informeres om processen og deres rolle i den. Et godt princip er, at alle spørgsmål og bekymringer i forbindelse med udsendelse, besvarelse, behandling af spørgeskemaer og rapportering af resultaterne *på forhånd* skal kunne adresseres klart og tydeligt. Eksempelvis ved at den enkelte leder samler sine medarbejdere til et dialogmøde om den forestående evaluering – evt. med bistand fra HR-afdelingen. Erfaringer viser, at det er med til at afdramatisere hele forløbet.

Det forudsætter, at de ansvarlige for evalueringen tidligt i processen får afklaret en række centrale spørgsmål – fx i dialog med SU/MED-udvalget. Det gælder bl.a. spørgsmål om anonymitet, hvem der står for at udsende, indsamle og bearbejde spørgeskemaerne, samt hvem der har adgang til at se rapporterne for den enkelte leder.

Sådanne spørgsmål skal være besvaret, inden den enkelte leder orienterer sine medarbejdere om ledelsesevalueringen. Det betyder, at lederen klart kan forklare og kommunikere, hvilke rammer om evalueringen der ligger fast, og hvilke de kan få indflydelse på.

Det er afgørende, at man fra begyndelsen også tager stilling til, hvordan der skal følges op på evalueringen, og at lederne inddrages i denne planlægning. Det kan blandt andet være med til at signalere, at evalueringen faktisk vil blive brugt aktivt og fornuftigt til at skabe bedre ledelse – fx ved at der bliver fastlagt udviklingsmål for lederne og iværksat konkrete aktiviteter inden for ledelsesudvikling. Det kan være med til at dæmpe den skepsis, der ofte optræder i forbindelse med sådanne processer.

Medarbejderne bør også informeres om den planlagte opfølgning, *inden* evalueringen sættes i gang.

### Hvornår og hvor ofte?

Organisationen må overveje, hvordan ledelsesevalueringen bedst times i forhold til andre af de faste personalepolitiske aktiviteter. Det drejer sig dels om ikke at belaste de samme mennesker med for mange samtidige udviklingsprocesser, dels om at placere ledelsesevalueringen, så den hænger bedst muligt sammen med andre indsatser.

Et af de fornuftige hensyn er, at evalueringen gennemføres, *inden* man holder en eventuel lederudviklingssamtale (LUS). På den måde kan evalueringsresultatet indgå i denne dialog. I nogle kommuner lader man den afsluttende dialog mellem chef og leder om ledelsesevalueringen erstatte LUS – og inddrager da typisk lederens øvrige ledelsesmål i en samlet og fremadrettet dialog.

En ledelsesevaluering kan dog være så ressourcekrævende, at det ikke er hensigtsmæssigt at gennemføre den hvert år, men kun fx hvert andet eller tredje. I så fald er det vigtigt, at der i den mellemliggende periode på anden vis arbejdes med at give lederne systematisk feedback på deres ledelse – blandt andet i årlige lederudviklingssamtaler.

Endelig kan der være tidspunkter, hvor organisationen befinder sig i en form for undtagelsessituation eller overgangsfase, og hvor det ikke giver mening at gennemføre en evaluering af ledelseskvaliteten. Det kan fx være i forbindelse med en omfattende afskedigelsesrunde, store interne konflikter, en fusion eller andre gennemgribende omstruktureringer af organisation og ledelse.

I sådanne tilfælde kan ledelsesvilkårene og relationerne mellem ledere og medarbejdere være så ustabile, at det vil være vanskeligt at få brugbar viden og konstruktiv dialog om ledelseskvaliteten. Ved store personalerokader eller efter en omfattende personaleudskiftning kan det være vanskeligt at afgøre, hvem der overhovedet skal indgå i ledelsesevalueringen.

Hertil kommer, at en sådan organisation sjældent vil have overskud til at gennemføre processen med den omhu og grundighed, den kræver. Så er det bedre at vente med at evaluere, "til støvet har lagt sig". Og selv i en *efterfølgende* evaluering er det vigtigt at indtænke ledelsesvilkårene og den organisatoriske kontekst i den periode, der evalueres. Det gælder både i tilrettelæggelsen af forløbet og ikke mindst i den opfølgende dialog om fortolkningen af resultaterne.

Denne "undtagelsesparagraf" gælder såvel for en samlet kommune eller region som for enkelte institutioner, der i særlige tilfælde bør fritages fra at deltage i en centralt gennemført ledelsesevaluering.

### **Forberedelse via lederseminar**

Et lederseminar, der kan introducere ledelsesevaluering for en samlet ledergruppe, kan blandt andet behandle følgende temaer:

- Hvad er formålet med ledelsesevalueringen? Hvordan vil den blive anvendt i praksis?
- Hvilke normer for god ledelse evalueres der ud fra?
- Hvad forventer lederne sig af processen og af resultatet?
- Hvordan forbereder lederen sig på at modtage resultatet af evalueringen?
- Hvordan følger lederen op på evalueringen sammen med medarbejderne?
- Hvordan følger ledergruppen op på evalueringen?
- Hvordan indgår evalueringen i udviklingssamtalen mellem leder og chef?
- Hvad gør ledergruppen for at afsætte tid og ressourcer til at følge op på evalueringen og de fastlagte udviklingsmål?



### Vurdering af kompetenceniveau

I nogle ledelsevalueringer formuleres yderpunkterne på en skala for en bestemt kompetence. Respondenterne skal så vurdere, hvor på skalaen lederen aktuelt er placeret. Metoden er her vist for kompetencen "kunde- og brugerfokus":

Meget lav kompetence på dette område er kendetegnet ved:

*Tænker ikke først på kunden/brugeren. Mener at han/hun allerede ved, hvad denne har behov for. Fokuserer måske på interne aktiviteter og drift. Er uvillig til at håndtere kritik, klager og specielle ønsker, er defensiv. Lytter ikke til kunderne eller tager sig ikke tid til kundekontakt.*

Meget høj kompetence på dette område er kendetegnet ved:

*Skaber kunde- og brugertilfredshed. Leverer aftalte ydelser til tiden. Skafter information og viden om kunderne og bruger det til forbedringer af produkter og serviceydelser. Handler med tanke på kunderne og deres behov. Skaber og opretholder gode relationer til kunderne og vinder deres tillid og respekt.*

Respondenterne skal placere lederens "nuværende kompetenceniveau" på følgende skala: meget lav, lav, middel, høj, meget høj – eller ved ikke.

*Kilde: Fredericia Kommune (pilottest)*

## 4. INDSAMLING AF VIDEN OM LEDELSE

### At spørge om ledelse

Uanset hvordan man vælger at indsamle den nødvendige viden om ledelse, skal man strukturere sin undersøgelse i nogle relevante temaer, som så kan underopdeles i mere konkrete og præcise spørgsmål. Ideen er, at der inden for hvert tema stilles en række spørgsmål, der skal tegne et samlet billede af lederens evne til at handle i overensstemmelse med organisationens vedtagne normer for god ledelse.

Temaerne vil således typisk være valgt ud fra organisationens ledelsesgrundlag, -værdier eller -politik. Men der vil stadig være behov for en yderligere konkretisering, når temaerne skal omsættes til spørgsmål, som giver mening for medarbejderne i et

spørgeskema eller en struktureret dialog. Her er det nemlig vigtigt, at spørgsmålene formuleres, så respondenterne let kan forbinde spørgsmålet med den måde, de oplever ledelsesudøvelsen på. Derfor er det fornuftigt at inddrage lederne – også på underliggende niveauer – i "oversættelsen" fra ledelsesværdier til spørgsmål. Det mindsker også risikoen for, at man kommer til at stille spørgsmål til noget, der reelt ikke er lederens ansvar.

I nogle evalueringer spørges der direkte til lederens *kompetence* – fx inden for forandringsledelse. I spørgeskemaet er det da kort beskrevet, hvornår man har hhv. høj og lav kompetence, og respondenterne bliver bedt om at markere, hvor deres leder er placeret på en skala. Se også tekstboksen *Vurdering af kompetenceniveau*.

I andre evalueringer formuleres spørgsmålene som positive udsagn – fx:

- "Min leder giver mig den feedback, jeg har brug for."
- "Min leder er god til at håndtere konflikter mellem medarbejderne."

Deltagerne i evalueringen skal så tilkendegive, hvor enige de er i udsagnene. Eksempler på denne fremgangsmåde er vist i tekstboksen *Fra tema til spørgeskema*.

Det er imidlertid vigtigt, at man allerede i formuleringen af spørgsmålene overvejer, hvordan leder og medarbejder bagefter kan følge konstruktivt op på besvarelsene – ikke mindst, hvis tilbagemeldingerne er negative. Hvis spørgsmålene som ovenfor fokuserer ensidigt på lederens personlige *præstation*, vil negative resultater let føre til en dialog, der kun fokuserer på lederens personlige ansvar og muligheder for at forbedre sig.

De to nævnte udsagn kunne i stedet formuleres ud fra *relationen* mellem leder og medarbejder samt *resultatet* af ledelsesprocessen:

- "Jeg får den feedback i mit arbejde, jeg har brug for."
- "Konflikter håndteres vi konstruktivt."

Sådanne formuleringer gør det lettere for de fleste at følge konstruktivt op på eventuelle problemer. Blandt andet fordi formuleringen giver lederen bedre mulighed for at inddrage elementer som organisation, kultur og struktur i sin dialog med medarbejderne om løsningsforslag. Formuleringerne gør det også tydeligt, at ledelsevaluering ikke er en personlig eksamen for lederen, men en fælles bestræbelse på at udvikle bedre ledelsesrelationer.



De mere kvalitative tilgange til ledelsevaluering anvender ofte denne type af mere åbne og dialogorienterede spørgsmål. Eksempler på dette findes i tekstboksen *Dialogspørgsmål om ledelse* på side 29.

Viften af temaer og spørgeteknikker er bred, og der vil ikke i denne guide blive forsøgt opstillet entydige kriterier for gode spørgsmål. Men som regel vil det være en fordel, hvis spørgsmålene:

- er så konkrete og anskuelige som muligt – man skal let kunne forstå spørgsmålene og "se dem for sig"
- retter sig mod lederens praksis – snarere end at fokusere på lederens personlige egenskaber
- fokuserer på resultatet af ledelsesprocessen på en måde, som åbner for flere fortolkninger og løsningsmuligheder
- også har et udviklingsorienteret perspektiv – så man fx også spørger til, hvordan lederen kan blive bedre på et givet felt
- omhandler ét udsagn eller ét tema ad gangen.

Man skal også være opmærksom på, at alle spørgsmål sætter et tema på dagsordenen, som man skal være klar til at drøfte i organisationen. Man skal med andre ord ikke spørge om noget, man enten ikke kan eller ikke vil følge op på bagefter. Det gælder også, hvis man decentralt vælger at supplere en centralt formuleret spørgeramme med egne spørgsmål. Man skal ikke spørge "af nysgerrighed", men kun hvis det er noget, organisationen har brug for at vide for at kunne udvikle bedre ledelse.

Overvejelserne om temaer og spørgsmål er relevante, uanset om man bruger spørgeskema-, interview- eller dialogmetoder. Men netop fordi spørgeskemaet skal kunne "stå på egne ben" uden mulighed for en supplerende personlig forklaring, er det særlig afgørende, at spørgeskemaet bliver tænkt ordentligt igennem. De følgende afsnit fokuserer derfor på nogle af de problemstillinger, der knytter sig til denne metode. Sidst i kapitlet gives eksempler på spørgsmålstyper, der egner sig særlig godt til en mere dialogisk indsamling af viden om ledelse.

### Særligt om kvantitative metoder

I langt de fleste ledelsevalueringer indgår spørgeskemaer i større eller mindre omfang. At udforme, gennemføre og bearbejde en spørgeskemaundersøgelse kræver indsigt i og erfaring med metoden. Har man ikke prøvet det før, er det en god ide at få professionel bistand til processen.

En almindelig faldgrube er at ville for meget med sit spørgeskema. Det kan blandt andet føre til, at man kommer til at stille spørgsmål, der ikke egner sig til afkrydsningsvar. Resultatet

bliver let frustrationer hos deltagerne, ekstra usikre fortolkninger og meget spildt arbejde. Også derfor bør man så vidt muligt teste sit spørgeskema på en mindre gruppe, inden man sender det ud i stor skala.

### Fra tema til spørgeskema

Der er mange måder at "oversætte" et tema til konkrete spørgsmål på. I de følgende tre eksempler spørges der om lederens personlige præstation og kompetence på en række konkrete områder. Andre vælger at spørge ind til ledelsesrelationer og -resultater.

#### Tema: Vision og strategi

- Lederen er god til at se de udfordringer, fremtiden bringer.
- Lederen går i spidsen for de forandringer, vi skal igennem.
- Lederen sætter klare mål for enheden.
- Lederen er loyal over for beslutninger, der træffes højere oppe.
- Lederen er god til at handle helhedsorienteret.
- Lederen sikrer til stadighed at egne kompetencer er udviklet i forhold til de krav og opgaver, der forestår.
- Lederen sikrer til stadighed at medarbejdernes kompetencer er udviklet i forhold til de krav og opgaver, der forestår.

*Kilde: Bispebjerg Hospital.*

#### Tema: Læser og forstår menneskelige relationer

- Ser og hører den enkelte.
- Har en veludviklet forståelse for andres styrker og svagheder.
- Opfanger intentioner og behov hos andre.
- Har en god fornemmelse for stemninger mellem mennesker.
- Kan tilsidesætte egne følelser og synspunkter, når andre har problemer.
- Har nemt ved at samarbejde med alle – både opad, nedad og til siden i organisationen.
- Har brugernes respekt og tillid.

*Kilde: Ikast-Brandø Kommune.*

#### Tema: Patienten

Jeg synes, NN som leder:

- fokuserer på at forbedre patienttilfredsheden
- understøtter det sammenhængende patientforløb
- bidrager til, at afdelingens ydelser kvalitetsforbedres
- skaber rammer for god patientinformation.

*Kilde: Odense Universitetshospital.*

Der er under alle omstændigheder en række metodemæssige spørgsmål, man som minimum skal afklare, inden man sætter undersøgelsen i værk:

1. Anonymitet eller ej
2. Temaernes vægtning
3. Brugen af åbne spørgsmål
4. Valg af svarskala
5. Brug af baggrundsvARIABLE
6. Elektronisk eller papirskeema

Disse spørgsmål behandles kort i det følgende.

### 1. Anonymitet eller ej

Det er et meget omdiskuteret spørgsmål, hvorvidt medarbejderne skal kunne besvare spørgeskemaet anonymt, så lederen ikke får at vide, hvem der mener hvad. Svar fra lederkolleger og chefer kan og bør som regel ikke være anonyme.

Der gennemføres både anonyme og åbne undersøgelser, og der er fordele og ulemper ved begge dele.

De fleste er enige om, at evalueringen *ideelt* set bør gennemføres med åbne besvarelser, hvor alle giver sig til kende og tager ansvar for deres vurderinger. Den store fordel ved den åbne model er, at det er lettere for lederen at fortolke en vurdering, når han eller hun ved, hvem der har afgivet den. Det giver også lederen mulighed for at vende baggrunden for en særlig kritisk – eller særlig positiv – vurdering med den pågældende medarbejder. I en anonym evaluering kan lederen kun spekulere over, hvem der fx har afgivet meget kritiske svar.

Erfaringer viser imidlertid, at nogle medarbejdere er bange for, at kritisk feedback til lederen får negative konsekvenser for dem selv. Eller de afgiver "taktiske svar" for at sende et bestemt *personligt* signal til lederen. Anonymiteten kan således beskytte medarbejderne. Den kan på godt og ondt give dem mulighed for at svare, som de har lyst til – for de bliver ikke draget personligt til ansvar for deres udsagn.

Et beslægtet argument *imod* anonymitet er således, at nogle medarbejdere vil benytte lejligheden til at rette en urimelig kritik mod ledere, som de ikke bryder sig om.

Generelt er ledelsevalueringens opgave at skabe et rum, hvor medarbejdere og ledere kan mødes i en åben drøftelse af lederens udviklingspotentiale. Hvorvidt et sådant rum bedst skabes af anonyme eller åbne besvarelser, må det være op til den enkelte organisation at vurdere.

**Figur 4: Anonymitet eller åbenhed**

For <b>åbne</b> besvarelser kan tale:	For <b>anonyme</b> besvarelser kan tale:
Lettere at fortolke et udsagn, når man kender afsenderen.	Medarbejderne kan svare mere umiddelbart - uden at spekulere over, hvordan deres svar bliver opfattet og brugt af lederen.
Mulighed for at følge op på besvarelserne via personlig dialog.	Fokus fastholdes på det samlede resultat - ikke på enkeltbesvarelser.
Alle tager ansvar for deres udsagn, så den enkelte leder beskyttes imod anonym kritik.	Den enkelte medarbejder beskyttes imod lederens reaktion på evalueringen.

Under alle omstændigheder skal spørgeskemaundersøgelsen følges op af en dialog, hvor lederen får mulighed for at kvittere for den modtagne feedback. Samtidig kan lederen i dialog med medarbejderne få uddybet og konkretiseret tendenser i besvarelserne.

En anden metode kan være, at fx interne konsulenter som led i dataindsamlingen interviewer udvalgte medarbejdere på baggrund af deres besvarelse af spørgeskemaet. På den måde skaber man en dybere viden om baggrunden for medarbejdernes besvarelser uden at bryde deres anonymitet.

Dilemmaet om anonymitet eller ej kan ikke opløses, men bør overvejes lokalt i forhold til organisationens karakter og tilstand. Se også tekstboksen *To syn på anonymitet* og *Figur 4: Anonymitet eller åbenhed?*

Erfaringsmæssigt er usikkerheden omkring ledelsevaluering størst, første gang den gennemføres. I det lys kunne man overveje at lade den første evaluering være anonym, men sigte imod at gøre de følgende evalueringer åbne.

Ønsker man en anonym evaluering, er tommelfingerreglen, at man ikke kan gennemføre evalueringer, hvis lederen har mindre end fire-fem medarbejdere under sig. Det samme gælder, hvis man vil foreslå andre respondenter – fx lederkollegerne – anonymitet.

## 2. Temaernes vægtning

Det er en velkendt mulighed inden for spørgeskemametoden, at man beder respondenterne tage stilling til, både hvor godt det enkelte udsagn passer på den vurderede leder (enig/uenig), og hvor stor vægt det har (vigtigt/mindre vigtigt). I så fald benyttes ofte en simplere svarskala til vægtningsdimensionen – fx én med kun tre svarmuligheder. Se også *Figur 5: Temaernes vægtning*.

Der kan være flere gode grunde til at benytte en vægtningskala, hvad mange organisationer da også gør:

- Den giver mulighed for at prioritere udsagnene, så ledere kan vurderes ud fra, hvad respondenterne finder vigtigst i netop deres aktuelle lederrolle. Fx kan spørgsmål under temaet strategisk ledelse være særdeles relevante på nogle tidspunkter og for nogle ledere, men mindre betydningsfulde for andre.
- Den gør det muligt at udpege, hvilke områder den enkelte leder skal gøre til særlige indsatsområder. En dårlig score på et område, medarbejderne prioriterer højt, kræver særlig grundig refleksion og stillingtagen.
- Den giver et væsentligt input til dialogen omkring ledelsesgrundlaget, fordi den indikerer, hvad medarbejdere, ledere og chefer oplever som de væsentligste ledelsesopgaver.

## To syn på anonymitet

"En anonym spørgeskemaundersøgelse vil som oftest give den mest ærlige feedback til lederen. Derfor anbefales det som udgangspunkt, at ledelsevalueringen foretages som en anonym spørgeskemaundersøgelse."

*Personalestyrelsen*

"I konceptet for 360 graders lederevaluering i Svendborg Kommune er det valgt, at spørgeskemaer ikke skal være anonyme, idet vi har en ledelsespolitik og en ledelsesform, som er baseret på værdier, dialog, åbenhed og tillid. Med en dialogbaseret ledelsesform forventes det derfor, at alle medarbejdere deltager i undersøgelsen og bidrager med åbne og ærlige svar. Dette modsvarer af en tilsvarende forventning om, at lederne også er åbne i forhold til at indgå i en dialog om de udviklingspotentialer, som vil blive fremhævet i undersøgelsen."

*Svendborg Kommune*

- Den udgør et løbende tjek af, hvorvidt spørgeskemaet dækker forhold, respondenterne oplever som relevante. Hvis scoren på betydningsdimensionen fx falder fra evaluering til evaluering, er det formentlig tid til at revidere spørgeskemaet – og måske også ledelsesgrundlaget.

**Figur 5: Temaernes vægtning**

**Mulighed for at angive spørgsmålenes betydning**

Betydning:				Spørgsmål	Realitet:			
Betyder intet	Betyder mindre	Betyder noget	Betyder meget		Passer ikke	Passer mindre godt	Passer til en vis grad	Passer i høj grad
1	2	3	4	Jeg får den information fra min leder, som jeg har brug for.	1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Forklaring:* Et kryds i "betyder meget" under betydning fortæller, at det betyder meget for dig, at du får den information fra din nærmeste leder, som du har brug for.

Et kryds i "passer mindre godt" under realitet fortæller, at du i virkeligheden kun i mindre grad får den information, som du har brug for.

*Kilde: Ballerup Kommune.*

Imod at anvende vægtningsdimensionen taler, at den gør spørgeskemaet mere omfattende – respondenterne skal sætte dobbelt så mange krydser – og afrapporteringen mere kompleks. Ofte er spredningen i svarene relativt beskeden, fordi de fleste angiver det meste som vigtigt. Man skal derfor kun tilføje denne dimension, hvis man er sikker på, at man skal bruge den til noget i bearbejdningen af resultaterne.

### **3. Åbne eller lukkede spørgsmål**

Rygraden i de fleste spørgeskemaer er serier af spørgsmål med faste svarkategorier, der skal krydses af – såkaldt lukkede spørgsmål. Styrken ved lukkede spørgsmål er, at svarene er lette og hurtige at behandle, regne sammen og præsentere på en tilgængelig måde. Desuden antages det ofte i den kvantitative tilgang, at de talværdier, der skabes, kan sammenlignes fx på tværs af organisationer eller mellem den enkelte institutions ledere indbyrdes.

Omvendt giver lukkede spørgsmål ikke respondenterne mulighed for at udtrykke nuancer, uddybninger, indvendinger eller alternative perspektiver på det tema, der spørges til. Det behov kan man vælge at imødekomme ved at supplere spørgeskemaet med åbne spørgsmål og/eller mulighed for at skrive kommentarer i fri tekst.

Det kan fx være godt at afslutte spørgeskemaet med at bede medarbejderen give lederen tre gode råd eller beskrive, hvad lederen gør godt hhv. kan gøre bedre. Svarene på disse åbne spørgsmål vil kunne anvendes i den efterfølgende dialog om resultatet i organisationen.

Anvendelsen af åbne spørgsmål skal dog være tænkt godt igennem. Man skal vide, hvorfor man stiller dem, og hvordan man vil bearbejde og bruge svarene. Der er nemlig flere mulige ulemper ved at bruge åbne spørgsmål:

- Det gør bearbejdningen af spørgeskemaerne mere krævende.
- Det kan alligevel være svært at fortolke svarene, hvis ikke respondenterne har forklaret eller begrundet sit udsagn tilstrækkeligt, fordi der i så fald mangler den nødvendige kontekst til at forstå respondentens mening og perspektiv.
- Det kan skævvride fortolkningen af resultaterne, hvis det kun er bestemte grupper af medarbejdere, der vælger at benytte muligheden.
- Det kan gøre det sværere at opretholde anonymiteten, fordi det bliver muligt at genkende nogle medarbejdere på deres kommentarer.
- Det kan give "frit lejde" til svar, som er nedgørende over for lederen.

Samtidig bør det overvejes, hvem der får adgang til svarene på de åbne spørgsmål. Er det kun den evaluerede leder eller en bredere kreds? Dette bør angives på spørgeskemaet, fordi det kan have betydning for, hvordan respondenterne formulerer deres svar og kommentarer.

### **4. Svarmuligheder**

Til de lukkede spørgsmål anvendes en gradueret svarskala – typisk med fire eller fem punkter samt en "ved ikke"-kategori.

I metodelitteraturen nævnes risikoen for en såkaldt "centraltendens", hvis man bruger 5-punktskalaen. Det vil sige, at forholdsvis mange vælger den midterste svarkategori. Modargumentet lyder, at den neutrale kategori kan afspejle en reel holdning, og at man ved at nøjes med fire svarmuligheder (to positive og to negative) risikerer at påtvinge nogle af respondenterne "at vælge side".

### **5. Baggrundvariable**

Har man valgt en anonym undersøgelse, skal brugen af baggrundvariable overvejes nøje. Det skyldes, at jo flere baggrundvariable, der opgives, jo lettere bliver det for lederen at genkende den pågældende respondent – fordi der fx ikke er så mange kvinder over 60 år med i undersøgelsen.

På organisationsniveau kan det dog være nyttigt at have lidt mere nuancerede baggrundsplysninger, når man skal fortolke og handle på resultaterne. Her kan det fx være vigtigt at vide, om en bestemt faggruppe er særlig kritisk over for ledelsen.

Tommelfingerreglen er, at man i afrapporteringen ikke bør specificere resultater for medarbejdergrupper, der rummer mindre end fire-fem respondenter. Og man bør derfor også kun spørge til få og relevante baggrundvariable, som man på forhånd forventer har indflydelse på vurderingen. Det kan fx være forskellig jobfunktion og forskellig organisatorisk placering (centralt/decentralt). Derimod vil man sjældent vente nogen relevant sammenhæng mellem variable som køn, alder etc. og vurderingen af lederens indsats.

### **6. Elektronisk eller papirskema**

Når dataindsamlingen gennemføres via spørgeskema, er det en stor fordel, hvis det kan foregå elektronisk. Det er ikke blot en hurtig, let og billig metode. Den fjerner også de fejl, der uundgåeligt opstår, når papirskemaer tages ind manuelt.

Det meste software til formålet kan desuden udskrive resultatet af ledelsesevalueringen i et rapportformat, der kan bruges direkte til analyse.

Endelig giver en computerbaseret løsning som regel også mulighed for automatisk at udsende påmindelser og rykkere til dem, der ikke svarer inden for fristen, uden at anonymiteten bliver brudt.

Hvis ikke alle medarbejdere anvender eller har adgang til en pc, kan man overveje at lade disse udfylde papirskeemaer, som så tages manuelt ind bagefter. Alternativt kan man opstille pc'er, hvor de computerløse medarbejdere kan udfylde evalueringen. Der er også mulighed for at sende disse medarbejdere et brev med password til evalueringssystemet. Så kan de via nettet udfylde spørgeskemaet fra en vilkårlig computer – fx hjemmefra eller på biblioteket.

### Særligt om kvalitative metoder

Selv om spørgeskemaer er langt den mest benyttede metode i *dataindsamlingen*, er de ikke den eneste kilde til viden om medarbejders, lederkollegers og chefers vurdering af den enkeltes ledelsesudøvelse.

Spørgeskemaer kan fx erstattes eller suppleres med metoder, der bygger på forskellige former for dialog. Her kan man skelne mellem to hovedtyper:

- *Interview/fokusgrupper* – hvor fx konsulenter gennemfører dialogen med medarbejdere eller andre af lederens interessenter. Her kan målet være at producere viden om, hvordan interessenterne vurderer lederens indsats og udviklingsmuligheder. Altså en slags kvalitativ 360-graders-evaluering.
- *Dialogprocesser*, som lederen selv deltager i sammen med andre interessenter. Det vil sige forskellige former for procesforløb, hvor fx medarbejdere og leder på en struktureret måde gør status over ledelsesrelationerne og sammen drøfter, hvad der kan gøres for at udvikle bedre ledelse. Man kunne kalde det integreret ledelsesevaluering, fordi vurderingen (vidensgrundlaget) og anvendelsen af den (ledelsesudviklingen) foregår i samme proces.

I begge metoder skal man stille gode spørgsmål om ledelse. I de kvalitative metoder er der mulighed for at udfolde både spørgsmål og svar betydeligt mere. Både interview og dialogen har nemlig indbygget løbende korrektion af og forhandling om, hvordan spørgsmål og svar skal forstås. Særlig centralt i dialogen står udvekslingen af forskellige erfaringer og ønsker til det fremtidige samspil mellem dialogens parter.

Der er mange måder at tilrettelægge den dialogbaserede vidensproduktion på. Mange af dem ligger tæt på de dialog- og procesmetoder, de fleste organisationer og HR-konsulenter

allerede benytter i andre sammenhænge. Man skal være opmærksom på, at en ordentlig dialogbaseret proces ideelt set kræver træning af de (interne) konsulenter, der skal drive den, af lederne selv – og helst også af de chefer, der skal gennemføre de opfølgende samtaler med lederne.

Flere konsulentvirksomheder gennemfører sammenhængende evalueringsforløb, der lægger hovedvægten på kvalitative metoder – herunder tilbud om at træne organisationens egne konsulenter i de relevante metoder.

Grundprincipperne i den dialogbaserede tilgang til ledelsesevaluering er beskrevet på side 12. I tekstboksen *Dialogspørgsmål om ledelse* gengives en række eksempler på åbne spørgsmål om ledelse, der kan inspirere til refleksioner, dialog og samarbejde om, hvordan medarbejder og leder sammen kan skabe god ledelse. Spørgsmålene er formuleret til medarbejderen.

### Dialogspørgsmål om ledelse

I Københavns Kommunes Teknik- og Miljøforvaltning har man brugt kvalitative interview med en åben interviewguide som metode i ledelsesevalueringen.

Interviewet med hver enkelt respondentgruppe har kredset om de syv principper for god ledelse i forvaltningen: strategisk ledelse, resultatfokus, forandringskraft, kommunikation, integritet, refleksion over egen ledelse samt motivation.

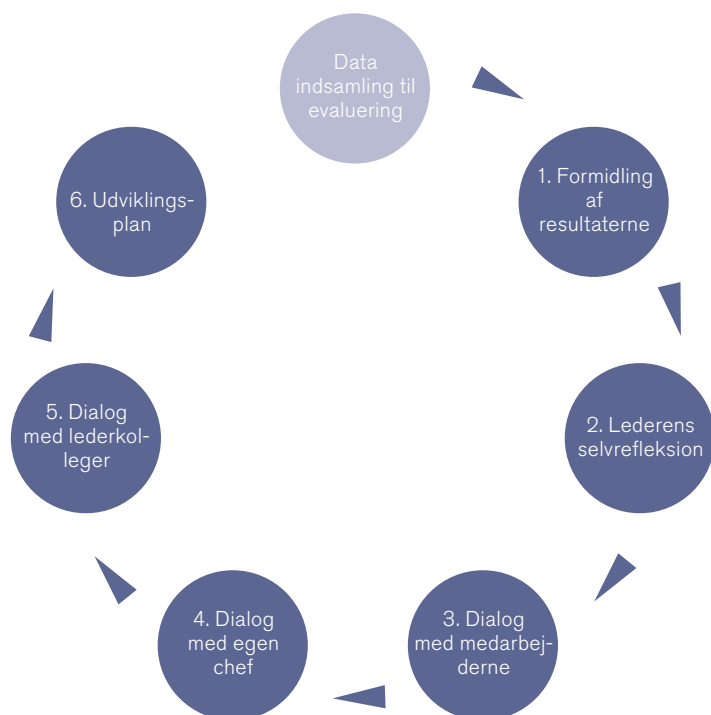
For hvert af disse principper bliver respondentgruppen stillet en række spørgsmål af følgende type:

- Hvad er det allerbedste, din leder gør i hverdagen i forhold til princippet om resultatfokus?
- Hvad tror du, der er vigtigt for din leder, når han eller hun lægger vægt på det, du lige har sagt?
- Hvad betyder det for dig, at din leder lægger vægt på de ting, du har nævnt? Hvad betyder det for centeret/sekretariatet?
- Er der noget, du kunne tænke dig, at din leder arbejdede mere med/lagde bedre vægt på?

Undervejs kan interviewer stille støttende spørgsmål. Desuden kan følgende spørgsmål inddrages undervejs: "Hvordan kan du selv medvirke til at gøre det lettere for din leder at gøre de ting, der er vigtige for ham/hende?"

*Kilde: Københavns Kommune, Teknik- og Miljøforvaltningen/ Attractor.*

**Figur 6: Fra resultat til udviklingsplan**  
**Typiske elementer i dialogprocessen**



#### Eksempel på dialogforløb i en kvalitativ tilgang

1. Lederens dialog med medarbejderne
2. Lederens dialog med lederkolleger
3. Lederens selvrefleksion over samspil og ledelsesrelationer
4. Lederens udarbejdelse af udkast til handleplan
5. Lederens dialog med egen chef – og færdiggørelse af handleplan
6. Formidling af resultater – handlings- og indsatsområder – på tværs i organisationen.

## C: DIALOG OG UDVIKLING

Selv om indsamlingen af data i den kvantitative tilgang kan være en krævende proces, udgør den kun første halvleg af den samlede ledelsevaluering. Det er i dialogen om resultaterne og i de udviklingsaktiviteter, den afføder, at evalueringen skal vise sin virkelige værdi.

Det kræver først og fremmest, at ledere og chefer har både tid, vilje og evne til at gennemføre en ordentlig dialog og opfølgning. Dette kapitel sætter fokus på betingelserne for en vellykket opfølgning – med særlig fokus på nedenstående aspekter. Se også *Figur 6: Fra resultat til udviklingsplan*.

1. Formidling af resultaterne
2. Lederens selvrefleksion
3. Dialogen med medarbejderne
4. Dialogen med egen chef
5. Dialogen med lederkolleger
6. Udviklingsplanen

I den kvalitativt orienterede tilgang indgår mange af de samme faser, men i en anden rækkefølge og med et noget andet indhold. Se også tekstboksen *Eksempel på dialogforløb i en kvalitativ tilgang*.

### 1. Formidling af resultaterne

Det er vigtigt hurtigt at få formidlet de relevante resultater af evalueringen til de involverede: den enkelte leder, topledelse, ledelsesgruppe og medarbejdere. Dels svækkes resultaternes relevans, i takt med at situationen i organisationen forandrer sig. Dels forlader nogle medarbejdere arbejdspladsen, og nye, der ikke har deltaget i evalueringen, kommer til.

Som nævnt bør det på forhånd være afgjort og forklaret, hvem der får adgang til hvilke dele af undersøgelsens materiale. Derfor er det også en god ide, at formidlingsprocessen som helhed ligger fast og er meldt ud til organisationen, inden evalueringen sættes i gang. Så ved alle, hvornår resultaterne foreligger, og der kan afsættes den nødvendige tid til opfølgningen.

I det følgende tages der udgangspunkt i formidlingen af resultaterne fra en spørgeskemaundersøgelse. I den kvalitativt orienterede tilgang opererer man sjældent med resultater i samme forstand, men sætter fokus på, hvad produktionen af ny viden om ledelse kan bruges til i praksis.

### **Bearbejdningen af data**

Behandlingen og bearbejdningen af data fra evalueringen skal selvfølgelig foregå professionelt og statistisk korrekt. De fleste elektroniske evalueringssystemer kan relativt enkelt generere standardrapporter over resultaterne for den enkelte leder og for den samlede ledergruppe.

Resultatet af evalueringen kan fx fremstilles, så frekvensfordelingerne fremgår. Det vil sige, hvor mange der har afgivet et bestemt svar. Man kan eventuelt vælge også at anføre gennemsnittet af respondenternes svar, men gennemsnitstal bør aldrig stå alene, fordi de kan dække over meget forskellige spredninger af svarene.

Svarprocenten bør også altid indgå i præsentationen og fortolkningen af resultaterne. Der findes ingen faste mål for, hvor høj en svarprocent man kan forvente. En meget lav svarprocent bør dog altid give anledning til, at man overvejer såvel evalueringens pålidelighed – herunder om det giver mening af følge op på resultaterne – som hvilke årsager der kan være til det store frafald. Desuden skal man ved efterfølgende dialogmøder være opmærksom på, at ikke alle de tilstedeværende nødvendigvis har besvaret spørgeskemaet.

### **Den personlige ledelsesrapport**

En spørgeskemaundersøgelse munder altid ud i en personlig ledelsesrapport, der i første omgang kun leveres direkte til den evaluerede leder. Rapporten indeholder som regel samtlige resultater, dvs. tabeller og eventuel grafik, der viser besvarelsene fra henholdsvis medarbejdergruppen, lederkolleger, chef og lederen selv.

Tekstboksen *Din personlige ledelsesrapport* giver et eksempel på en læsevejledning, der ledsager en sådan rapport.

Den personlige ledelsesrapport vil normalt kun indeholde resultater på gruppeniveau, så det ikke er muligt at se den enkelte medarbejders besvarelse. Denne præsentationsform sikrer både overskuelighed og fokus på hovedformålet med enhver ledelsevaluering: at danne grundlaget for lederens fortsatte udvikling.

I et organisatorisk perspektiv er det nemlig ikke den enkelte medarbejders besvarelse, der er interessant – men hovedbudskaberne og lederens efterfølgende dialog med de andre deltagere om resultaterne.

Rapporteringens form afhænger dog af, hvorvidt undersøgelsen er gennemført anonymt eller ej. Er der tale om en åben

### **Din personlige ledelsesrapport**

*Nedenstående tekst er den læsevejledning, Københavns Kommune foreslår til de personlige ledelsesrapporter:*

”Formålet med denne rapport er at give input til dine dialoger med dine medarbejdere og din chef om udvikling af din ledelse. Rapporten skal bruges til at finde frem til de områder, som du ønsker at fokusere på i de efterfølgende ledelsesdialoger.

I rapporten er data bearbejdet mhp. at identificere dine udviklingsområder. Ligesom den ledsagende tekst bidrager til at holde fokus på udvikling.

Rapporten giver ikke i sig selv en endegyldig sandhed om din lederadfærd. Den giver et øjebliksbillede og er et udtryk for, hvordan svarpersonerne oplever dig som leder – målt på netop de spørgsmål, som spørgeskemaerne indeholder. Rapporten giver ikke svar på, om du udøver god eller dårlig ledelse. Den peger på Obs-punkter, som det kan være relevant for dig at overveje nærmere. Det er dog vigtigt at understrege, at Obs-punkter skal vurderes i deres sammenhæng fra din arbejdsplads. Det gør du i dialogen med dine medarbejdere og chef. Først derefter har du et reelt grundlag for at vurdere, hvad dine udviklingsområder er.

Rapportens første afsnit er bygget således op:

- Kort forklarende tekst med formålet med afsnittet.
- De mest markante scorere, som databehandlingen har fundet frem til.
- Spørgsmål til refleksion, som kan hjælpe til at tolke undersøgelsens resultater.

Rapporten er til din egen brug - den er ikke beregnet til uddeling til medarbejderne.

*Kilde: Københavns Kommune – Lederporten.*

undersøgelse, vil samtlige besvarelser af spørgeskemaet evt. kunne vedlægges den personlige rapport som bilag.

### **Hvem skal se resultaterne?**

Det bør fra begyndelsen af evalueringsforløbet lægges fast, hvem der skal have mulighed for at se hvilke resultater.

### Spørgsmål til selvrefleksion

- Hvad er mit hovedindtryk af de samlede besvarelser?
- På hvilke punkter ser det ud til, at min indsats som leder virkelig bliver påskønnet?
- På hvilke punkter ser det ud til, at der er mulighed for forbedringer?
- Er der relevante forskelle på mine egne svar og respondenternes – eller indbyrdes mellem deltagergruppernes besvarelser?
- Er der noget i resultaterne, som jeg ikke umiddelbart forstår?
- Hvilke dele af resultaterne har jeg især brug for at høre andres fortolkninger og uddybninger af?
- Er der noget i resultaterne, som jeg har særlig brug for at give mit bud på en fortolkning af over for deltagerne i dialogen.

Medarbejderne kan forvente en seriøs tilbagemelding på den ledelsesevaluering, de har *bidraget* til. Men det betyder ikke, at de har krav på at se deres egen leders personlige ledelsesrapport – selv om det ofte vil være et godt grundlag for en dialog samt forhindre mytedannelser om resultatet.

Det er også en mulighed, at medarbejderne får udleveret ledergruppens samlede resultat, så de kan danne sig et indtryk af den generelle ledelsessituation i organisationen. Det vil være oplagt også at drøfte den samlede ledergruppes resultat i SU/MED-udvalget.

Det er et mere åbent spørgsmål, om lederne skal kende hinandens *personlige* evalueringresultater. Dette bør være aftalt på forhånd, så lederne ikke føler sig pressede til at dele resultater, de opfatter som personlige. Det er dog altid en god ide, at ledergruppen tager en drøftelse af hele gruppens samlede evalueringresultat. Her kan den enkelte leder selv vurdere, hvor stor en del af sine egne resultater kollegerne skal delagtiggøres i. Erfaringen viser, at åbenheden omkring evalueringresultatet bliver større, når organisationen har gennemført ledelsesevalueringer et par gange, og man i ledergruppen er blevet mere fortrolig med at blive evalueret.

Nogle ledere vælger på eget initiativ at bruge en kollega, som de har særlig tillid til, som sparringspartner. Topledelsen kan foreslå denne model, men det bør være op til den enkelte leder,

hvem hun eller han vil bruge som sparringspartner – og om det skal være en kollega.

Foruden rapporter for den enkelte leder og ledergruppe vil der ofte blive udarbejdet mere aggregerede rapporter for fx hele sektorområdet og for kommunen/regionen som helhed. Disse rapporter vil i udgangspunktet være tilgængelige for alle.

## 2. Lederens selvrefleksion

De fleste ledere er spændte på at modtage resultatet af en ledelsesevaluering. Der kan både være en positiv forventning om at blive anerkendt for sin ledelsesindsats og en bekymring for eventuelle negative tilbagemeldinger. For selv om de fleste ledere har en god fornemmelse for, hvilken ledelse deres medarbejdere efterspørger, kan det være svært at blive direkte konfronteret med de sider af ens ledelsesgerning, medarbejderne kunne ønske sig anderledes.

Netop derfor er det vigtigt fra begyndelsen af processen at gøre det klart for alle involverede, at det ikke er lederens personlighed, men ledelsesudøvelsen i en given periode, der evalueres.

Respondenternes besvarelser udgør ikke i sig selv nogen objektiv sandhed om ledelsesudøvelsen, men må tolkes som den oplevelse, de har haft af lederens praksis i perioden. Lederen har måske i denne periode skullet foretage meget vanskelige prioriteringer eller haft særligt svære vilkår at lede under. Det skal indgå i den samlede tolkning af undersøgelsens resultater.

Ved konsekvent at fastholde fokus på ledelsesudøvelsen og udviklingsmuligheder kan man fjerne en del af den utryghed, der ofte er forbundet med evalueringen.

Oftentimes er det en god forberedelse at gennemgå spørgeskemaet og selv overveje, hvor man ser behov for at udvikle sin egen praksis og/eller samspillet med medarbejderne.

Desuden kan det være fornuftigt at give lederen mulighed for at sparre om fortolkningen af resultaterne inden mødet med medarbejderne. Det kan fx være med en HR-konsulent, en god lederkollega eller en ekstern coach.

Hverken spørgsmål eller svar i en ledelsesevaluering er entydige, og man må som leder respektere, at deltagerne i evalueringen kan have vurderinger af ens ledelse, som man ikke umiddelbart genkender eller forstår. Det betyder, at man som leder må bestræbe sig på at indtage en nysgerrig indstilling



og stille uddybende spørgsmål. Medarbejdernes *oplevelse* af den aktuelle ledelsesmæssige situation er ikke nogen objektiv sandhed, men kan være et nødvendigt udgangspunkt for den videre dialog.

I fortolkningen af resultaterne er det vigtigt at reflektere over, hvad der er gået godt, og hvordan man kan udvikle sine styrker og overføre dem til andre områder. Men det vil også være naturligt at tænke over baggrunden for de mindre gode resultater. På nogle områder vil forklaringen formodentlig være åbenlys for lederen, mens andre områder kræver nærmere eftertanke og dialog med medarbejderne eller andre. Se også tekstboksen *Spørgsmål til selvrefleksion*.

### Spilleregler for dialogen

#### *Spilleregler for lederen:*

- Spørg aldrig den enkelte om, hvordan hun/han har vurderet lederen.
- Lyt til, hvad medarbejderne siger.
- Det er frivilligt, om den enkelte ønsker at bidrage til dialogen.
- Stil spørgsmål til medarbejdergruppen som helhed og ikke til den enkelte medarbejder.
- Gå ikke i rette med medarbejderne, selvom du oplever dig misforstået eller mistolket.
- Gå ikke i forsvarsposition, men tag imod de forskellige udsagn som en ærlig og konstruktiv feedback.

#### *Spilleregler for medarbejderne:*

- Vær ærlig og konstruktiv.
- Husk balance i dialogen, så den ikke kun bliver negativ, hvis resultaterne af evalueringen også var positive. Nævn begge dele.
- Kom gerne med konkrete forslag til ændringer.
- Undgå bagudrettede anklager som fx "Du er altid fraværende og er aldrig tilgængelig".
- Formuler fremadrettede ønsker som fx "Det ville være rart, hvis du var mere til stede, så vi kunne undgå flaskehalse".
- Hold dig til din egen mening og begiv dig ikke på andres vegne ud i gisninger om, hvad de mener.
- Kom også ind på, hvad I som medarbejdere kan gøre for at skabe bedre vilkår for ledelse.

*Kilde: Personalestyrelsen: Ledelsevaluering i staten – et grundlag for dialog og udvikling, 2003.*

## 3. Dialogen med medarbejdere

Et af de vigtigste elementer i opfølgningen er lederens første dialog med sine medarbejdere. Selv om ikke alle medarbejdere har besvaret spørgeskemaet, inviteres alle som regel med til denne opfølgning. Den organiseres typisk i form af et indledende møde, hvor lederen kan præsentere sin egen fortolkning af resultaterne og få indsigt i de overvejelser, der ligger bag medarbejdernes tilbagemeldinger.

Det er derfor vigtigt, at dette møde bliver planlagt og gennemført ordentligt. Det kræver blandt andet, at lederen:

- Definerer spillereglerne for dialogen.
- Inviterer til mødet i så god tid, at så mange som muligt kan deltage.
- Sender resultater og materiale ud i god tid, så medarbejderne kan bidrage med en kvalificeret tilbagemelding.
- Skitserer processen for det videre forløb, så medarbejderne kan se, at deres tilbagemeldinger bliver taget alvorligt.
- Overvejer, om en proceskonsulent e.l. skal fungere som mødeleder. Det kan være vanskeligt for lederen både at modtage feedback og styre mødet.
- Overvejer, om en lederkollega eller en chef skal deltage i mødet som observatør – fx med henblik på efterfølgende sparring.

Specielt fordi fokus er på lederen og ledelse, vil medarbejderne i en situation som denne være meget opmærksomme på, hvordan lederen håndterer dialogen. Men det er ikke kun lederen, der har ansvar for, at dialogen bliver konstruktiv. Både leder og medarbejdere bør efterleve visse spilleregler i dialogen. Se også tekstboksen *Spilleregler for dialogen*.

Det er væsentligt, at lederen ved mødets begyndelse forklarer sine forventninger til mødet, og at leder og medarbejdere i fællesskab bliver enige om, hvad de vil have ud af denne dialog. Der skal sættes god tid af til dialogen. Det bedste vil være, at der aftales et møde, der kun har ledelsevalueringen som emne. Dermed sender lederen også et klart signal til medarbejderne om ledelsevalueringens betydning.

Medmindre resultatet af evalueringen er ubetinget positivt, vil mødet for de fleste ledere være forbundet med en vis uro. Det kan derfor være en god forberedelse, at man i ledergruppen på forhånd har drøftet, hvordan man kan håndtere dialogen med medarbejderne på en konstruktiv måde. Her vil fx HR-afdelingen ofte kunne bidrage med overvejelser om, hvordan dialogen bedst kan tilrettelægges.

## Dialog mellem leder og chef

Århus Kommune bruger denne vejledende spørgeguide til dialogen mellem leder og dennes chef om resultatet af evalueringen (guiden er her let forkortet og redigeret):

### Generel opsamling:

- Hvilket tema i lederfeedbackskemaet har du selv været særlig optaget af frem til nu?
- Hvad blev du særlig glad for at opdage i den forbindelse?
- Hvad kan du med stolthed holde fast i som leder?
- Hvad hæfter du dig særligt ved i den feedback du har fået?
- Hvad har overrasket dig mest?
- Hvorfor bliver du overrasket over netop det?
- Hvad fik du af brugbar kritik?
- Hvordan hænger det sammen med de svar du selv har givet i lederfeedbacken?
- Hvordan forklarer du evt. forskelle mellem dine og andres svar/andres svar indbyrdes?

### Hvad lykkes lederen godt med?

- Hvad synes du, at du som leder lykkes godt med i forhold til
  - 1) kommunes ledelsesgrundlag?
  - 2) forvaltningens ledelsesgrundlag?
  - 3) ledelse af ledelsesteamet?
  - 4) dig som en del af områdesamarbejdet?
  - 5) øvrige ting, som er nævnt i feedbacken?
- Hvad har været dit bidrag til at netop det lykkes særlig godt?

### Indsatsområder fremover

- Prøv nu at formulere hvordan du gerne vil arbejde med din ledelse i det næste par år.
- Giv et konkret eksempel, hvor du synes det kan være relevant at ændre på netop dette punkt?
- Hvilke temaer kommer frem, som du synes du bør arbejde med i de kommende 2 år?
- Hvor vil det føre din institution hen? Hvor tror du det vil føre dig hen som leder?

### Udviklingsplan for arbejdet/måling

- Hvad skal være dit første skridt efter i dag? Hvordan skal vi samle op på det?
- Hvad er dit mål/succeskriterium inden næste feedback?

Mødet vil fx kunne bygges op om følgende enkle dagsorden:

- Hvad i evalueringens resultater er mest overraskende?
- Hvor er der vigtige forskelle på opfattelsen mellem leder og medarbejder eller mellem grupper af medarbejdere indbyrdes?
- Hvor går det godt?
- Hvor går det mindre godt?
- Hvad er de vigtigste fokusområder for den videre ledelsesudvikling?

For at få det bedste udbytte af et sådant møde vil det ofte være en god ide at anvende forskellige metoder, der involverer alle deltagerne. På den måde kan man undgå den situation, at lederen blot kommer til at "sidde for bordenden" og tale og besvare spørgsmål.

Det indledende møde med medarbejderne kan suppleres med et afsluttende møde, når lederen også har haft dialogen med kolleger og egen chef. Her kan lederen formidle de konklusioner fra evalueringen, der er direkte relevante for medarbejderne – fx nye organisatoriske tiltag.

## 4. Dialogen med egen chef

Lederens chef modtager også ofte resultaterne af ledelsesevalueringen, fx ledelsesrapporten efter en spørgeskemaundersøgelse. Disse resultater er afsættet for den efterfølgende dialog mellem leder og chef. Ofte vil denne dialog kunne gøre det ud for eller slås sammen med en lederudviklingssamtale (LUS). I så fald kan der indgå andre af lederens resultater i det forløbne år, fx opfyldelse af resultatmål e.l.

Dialogen mellem leder og chef har til formål:

- at drøfte og uddybe resultater i lyset af de ledelsesvilkår og -udfordringer, der har været i perioden
- at samle op på fokusområder fra lederens dialogmøde med medarbejderne
- at drøfte handlemuligheder og indsatsområder – herunder prioritering af indsats, resultater og kompetenceudvikling
- at levere input til lederens individuelle udviklingsplan.

Nogle ledere kan opleve det som ubehageligt at skulle gennemgå evalueringens resultat med deres chef. Samtalen vil i sagens natur komme tæt på lederens praksis og formåen i både positiv og negativ forstand.

Det er chefens ansvar at sikre, at lederen ikke lades alene med fortolkningen og håndteringen af et negativt eller diffust resultat af evalueringen – eller med eventuelle ubehagelige oplevelser undervejs i processen.

Det vil ofte være bedst at tage udgangspunkt i de elementer af lederjobbet, lederen er god til. Det kan føre videre til en mere konstruktiv dialog om, hvilke ledelseskompeterer lederen har brug for at styrke, og hvordan dette kan gøres. Desuden er det vigtigt, at lederens praksis vurderes og drøftes i forhold til de ledelsesvilkår, den har været udøvet under. Se også tekstboksen *Dialog mellem leder og chef*.

Det er vigtigt, at samtalen peger frem mod en realistisk plan, der udtrykker målene for lederens udvikling i det kommende år – inklusive de konkrete handlinger og udviklingsaktiviteter, lederen skal gennemføre. Lederen skal selv være pennefører på sin udviklingsplan. Dialogen med chefen skal give input til planen og være med til at sætte de ressourcemæssige rammer for den. Det nytter ikke at opstille udviklingsmål, som der hverken er tid eller råd til at forfølge.

Det er også vigtigt, at der følges op på de opstillede mål. Det vil være naturligt, at der senest ved næste års lederudviklingssamtale gøres status for målopfyldelsen. Se også afsnit 6 om udviklingsplanen.

En sammenligning af to parallelle ledelsesevalueringer på Hvidovre Hospital viser, at deltagerne oplever et større udbytte af en evaluering, hvis de er godt forberedt på den, og hvis opfølgningen foruden dialogen med egen chef også omfatter sparring med lederkolleger og en ekstern coach.

## 5. Dialogen med lederkolleger

Mens dialogen med medarbejdere og egen chef er næsten uomgængelige, udelader nogle organisationer ledernes indbyrdes dialog om resultatet af ledelsesevalueringen. Der ligger imidlertid flere potentielle gevinster i at lade ledergruppen følge mere systematisk op på forløbet – fx på et særligt seminar.

Evalueringen kan således være en god anledning til, at ledergruppen med udgangspunkt i evalueringen sammen drøfter og vurderer:

- hvilke nye informationer om ledelseskvaliteten evalueringen bidrager med
- hvordan gruppen fungerer som ledelsesteam
- Hvor ledergruppen som helhed har sine styrker, og hvor der kan være brug for at styrke de samlede ledelseskompeterer
- hvordan opgaverne er fordelt indbyrdes i lyset af ledernes stærke og svage sider
- hvilke behov for fælles kompetenceudvikling der er i ledergruppen
- hvordan ledergruppen lever op til organisationens normer for god ledelse
- hvorvidt der er brug for at justere ledelsespraksis – eller ledelsespolitik
- hvordan man kan styrke sammenhængen mellem ledelsesindsatsen og organisationens målopfyldelse.

Er der i ledelsesevalueringen indlagt spørgsmål, der specifikt angår samarbejdet i ledergruppen, bør der altid følges systematisk op på disse.

Er der gode og tillidsfulde relationer mellem lederne i ledergruppen, kan den enkelte leder desuden bruge lederkollegerne til at vende forløbet af sine dialoger med medarbejdere og chef. Lederne kan indbyrdes efterlyse praktisk hjælp, moralsk støtte eller ledelsesfaglig viden på de områder, hvor de gerne vil udvikle sig.

Oftentimes vil det være en god ide, at ledergruppen i første omgang drøfter evalueringen, ledelsesudvikling og -vilkår, uden at chefen eller topledelsen er til stede. Resultatet af drøftelserne kan så senere tages op i et forum, hvor de højere ledelseslag sidder med ved bordet.

### Initiativer til bedre ledelse

Blandt de mange mulige konkrete aktiviteter i en udviklingsplan kan nævnes lederens deltagelse i:

- justering i opgaveportefølje og ansvarsområder
- relevante eksterne kurser og uddannelse
- organisationens centralt organiserede tilbud om kompetenceudvikling
- tættere dialog med egen chef
- intern træning
- individuel eller gruppevis coaching
- fælles udviklingsprojekter i organisationen
- netværksaktiviteter
- mentorordning.

Tidsplan og ansvar bør fremgå af udviklingsplanen. Det samme gælder principper for, hvordan der følges op på aftaler og gøres status, samt hvordan udviklingsplanen kommunikerer til medarbejdere og lederkolleger.

## 6. Udviklingsplanen

På baggrund af dataindsamling, selvrefleksion samt dialog med medarbejdere, chef og eventuelt ledergruppe bør lederen nu være klædt på til at indkredse:

- de vigtigste indsatsområder for bedre ledelse
- sine personlige udviklingsmål som leder
- konkrete initiativer til ledelsesudvikling.

Disse områder, mål og initiativer skal formuleres i et udkast til en udviklingsplan, som kan præsenteres for chefen. Udviklingsplanen kan omfatte forhold, der går tæt på lederens person, og er derfor fortrolig mellem chef og leder.

En række organisationer har med de kommunale arbejdsgivere indgået en aftale, som indebærer, at der skal udarbejdes en udviklingsplan for den enkelte (mellem)leder. Det skal ske i dialog mellem lederen og dennes nærmeste overordnede. Udviklingsplanen skal indeholde målsætninger for lederens udvikling på kortere og længere sigt og kan omfatte konkrete aktiviteter, der iværksættes for at nå målene.

Udviklingsplanen og herunder eventuelle udviklingsmål er i princippet lederens aftale med sin chef om, hvad lederen og medarbejderne sammen kan gøre for at få bedre ledelse i deres enhed. Planen kan også omfatte mål for ledergruppens fælles udvikling.

For at kvalificere de indsatsområder, som er knyttet meget direkte til sociale færdigheder, kan lederen eventuelt hente støtte eller inspiration hos en coach eller en anden sparringspartner. Se også tekstboksen *Initiativer til bedre ledelse*.

Medarbejderne skal selvfølgelig informeres om de mere organisatoriske tiltag, ledelsesevalueringen fører frem til. Det kan både være strukturelle ændringer og praktiske forhold, lederen vil gribe anderledes an. Det bør være op til den enkelte leder, hvor detaljeret vedkommende vil fortælle sine medarbejdere om sine udviklingsmål.

På den ene side kan lederen have brug for at formulere sig præcist om håndteringen af kontroversielle eller vanskelige problemstillinger. Det kan tale for, at lederen blot orienterer medarbejderne om delelementer i plan og mål. På den anden side kan det være et stærkt signal til medarbejderne, at lederen er åben om sine egne målsætninger og indsatser for at skabe bedre ledelse. Og de indsatsområder og udviklingsmål, ledere

og medarbejdere opstiller i fællesskab, er der selvsagt ingen grund til at holde hemmelige.

Afslutningsvis kan det være givtigt for alle lederne at samle op i fællesskab og at offentliggøre ledergruppens fælles indsatsområder. Det vil være et signal til alle i institutionen om, at ledergruppen arbejder aktivt med at forbedre sin ledelsesindsats. Målene kan fx lægges på intranettet e.l.

### ***Chefens rolle i udviklingsplanen***

Den enkelte chef skal samle op på, hvor han eller hun kan spille en aktiv rolle i forhold til de enkelte ledes udviklingsplaner. Men chefen bør også samle op på tværs af de ledelsesdialoger, der er gennemført med lederne.

Det kan fx bidrage til at afklare:

- om der er behov for at organisere fælles kompetenceudvikling for større grupper af ledere
- om der er uudnyttede potentialer for indbyrdes vidensdeling mellem lederne
- om der er særlige ledelsestemaer, ledergruppen bør arbejde med i fællesskab
- om (ledelses)ressourcerne permanent eller i en periode skal fordeles anderledes.

Også i HR-afdelingen og i organisationens topledelse er det vigtigt at analysere resultatet af den samlede ledelsesevaluering og de udviklingsplaner, den er mundet ud i. Det vil sikre fokus på tværgående problemstillinger, udviklingsbehov og initiativer i hele organisationen. Ofte vil en større institution, en forvaltning, en kommune eller en region vælge at formidle de samlede resultater af ledelsesevalueringen i en afsluttende rapport.



## LITTERATUR OG LINKS OM LEDELSESEVALUERING

### Publikationer

Albæk, Erik i Dahler-Larsen og Krogstrup (red.): Tendenser i evaluering, Odense Universitetsforlag, 2001.

Eeg, Per Schultz og Schou, Lene: Det gode lederskab – Redskaber til ledelsesevaluering, Kommuneinformation, 2001. (Udsolgt, kan downloades fra [www.lederweb.dk](http://www.lederweb.dk)).

Fleenor, John W.; Taylor, Sylvester og Chappelow, Craig: Leveraging the Impact of 360-Degree Feedback, Center for Creative Leadership, Pfeiffer, 2008.

FTF: Lederpejling nr. 7 – marts 2008, kapitel 9: Lederevalueringer.

Hansen, Hanne Foss: Evaluering: Teori og praksis i designprocessen, i Nordiske organisationsstudier 3 (3), (s. 43-62), Fagbokforlaget 2001.

Hansen, Hanne Foss: Kvalitet i evalueringspraksis i Nordisk Administrativt Tidsskrift, 1/2005, Jurist- og Økonomiforbundets Forlag.

Haslebo, Gitte og Haslebo, Maja Loua: Etik i organisationer – fra gode hensigter til bedre handlemuligheder, Dansk Psykologisk Forlag, 2007.

Haslebo, Gitte: Relationer i organisationer – en verden til forskel, Dansk Psykologisk Forlag, 2004.

Haslebo, Maja Loua og Lyndgaard, Danielle Bjerre: Anerkendende ledelse, Dansk Psykologisk Forlag, 2008.

Herold, David M. og Fields, Dail L.: Making Sense of Subordinate Feedback for Leadership Development, Group & Organization Management, VOL. 29 869: 686-703, 2004.

HK/Kommunal: Survey om ledervurderinger, 2007. (kun elektronisk version: <http://www.hkkommunal.dk/sw80494.asp>)

KL: Undersøgelse af lederudviklingsaktiviteter, september 2008. Kontaktperson: Stine Hinge-Christensen.

Larsen, Janne: Kulturskabelse som ledelsesstrategi, i Pedersen, D. m.fl. : Genopfindelsen af den offentlige sektor – Ledelsesudfordringer i reformernes tegn, Børsens Forlag, 2008.

Lollike, Lisbeth: Ledelsesevaluering i et toplederperspektiv. Personalestyrelsen, publiceres også i håndbogen 'Offentlig Ledelse' (red: Steen Hildebrandt og Per Nikolaj Bukh), Børsen Forum.

Møller, Lars Bo Krag og Ejlskov, Morten Wolff: Vurdering af metoden: 360-graders-ledelsesevaluering på et hospital, Ugeskrift for Læger, 15.09.2008.

Nielsen, Kit Sanne: Fortællinger i organisationer – Narrativ praksis, Gyldendal, 2004.

Personalestyrelsen: Ledelsesevaluering i staten – et grundlag for dialog og udvikling, 2003.

Tyson, Shaun: The use of 360 Degree Feedback Technique in the Evaluation of Management Development, Management Learning, Vol. 35 (2): 205-223, 2004.

Waldman, David A.: Styrken ved 360° feedback, Forlaget Birmar, 2001.

### **Baggrundsmateriale til ledelsesevalueringer fra blandt andre:**

- Svendborg Kommune
- Ikast-Brande Kommune
- Bispebjerg Hospital
- Odense Universitetshospital
- Københavns Kommune, Teknik- og Miljøforvaltningen
- Ballerup Kommune
- Fredericia Kommune
- Københavns Kommune – Lederporten

## PROJEKTETS REFERENCEGRUPPE

Preben Busch, skoleleder, Ballerup Kommune  
 Lisbeth Rindom, chefkonsulent, KL  
 Ditte Hughes, afdelingschef, Udvikling og Arbejdsmiljø,  
 Region Midtjylland  
 Per Kristian Jansen, HR-udviklingschef, Gentofte Hospital  
 Eva Hertz, udviklingschef, Koncern HR, Region Hovedstaden  
 Kaj Lauritsen, institutionsleder, Bogø By  
 Janne Elsborg, sygeplejedirektør, Bispebjerg Hospital  
 Mette Marie Langenge, ledelseskonsulent, HK/Kommunal  
 Lene Magnussen, personalechef, Ballerup Kommune

## OM VÆKSTHUS FOR LEDELSE

*Væksthus for Ledelse er et samarbejde mellem KL, Danske Regioner og KTO. Væksthuset arbejder for at udvikle og synliggøre god ledelse i kommuner og regioner.*

Læs mere om Væksthusets aktiviteter på [www.vaeksthusforledelse.dk](http://www.vaeksthusforledelse.dk) eller på vores lederportal [www.lederweb.dk](http://www.lederweb.dk). Her finder du mere end tusind frit tilgængelige artikler, redskaber mv. Du kan også abonnere på vores ugentlige nyhedsbrev med viden og værktøjer om ledelse.

I bestyrelsen for Væksthus for Ledelse sidder:  
 Afdelingschef Søren Thorup (formand), KL  
 Forbundsformand Bodil Otto (næstformand), HK/Kommunal  
 Sekretariatschef Jørgen Holst, KTO  
 Direktør Peter Bramsnæs, KL  
 Direktør Jens Kragh, FTF-K  
 Kommunaldirektør Hugo Pedersen, Høje-Taastrup Kommune  
 Forhandlingsdirektør Signe Friberg Nielsen, Danske Regioner  
 Børne- og Kulturdirektør Per B. Christensen,  
 Næstved Kommune  
 Direktør Mogens Kring Rasmussen, DJØF  
 Administrerende direktør Kjeld Zacho Jørgensen,  
 Region Syddanmark

### Udvalgte publikationer om ledelse:



*Ledere der lykkes – hvad er det de kan?*  
 Fem kernekompetencer hos kommunale ledere med succes.



*Find den rigtige leder*  
 Fem anbefalinger om god rekruttering af ledere i kommuner og regioner.



*Ledelse af ledere*  
 10 videocases om chefrøller i kommuner og regioner. DVD og vejledning.

Alle publikationer kan downloades eller bestilles fra [www.vaeksthusforledelse.dk](http://www.vaeksthusforledelse.dk)

# LEDELSESEVALUERING

## EN GUIDE TIL KOMMUNER OG REGIONER

Denne guide er den første samlede præsentation af de mange overvejelser, der knytter sig til ledelsesevalueringer i kommuner og regioner.

Guiden er skrevet til alle, der er med til at beslutte, tilrettelægge, gennemføre og følge op på en ledelsesevaluering – og både til begyndere og let øvede.

Hovedbudskabet er, at ledelsesevaluering rigtigt anvendt kan være en vigtig kilde til at udvikle bedre ledelse. Evalueringer kan udføres på mange forskellige måder, men bør altid følge ti grundlæggende principper:

1. Fast forankring
2. Tydeligt formål
3. Tidlig involvering
4. Gennemtænkt metodevalg
5. Klare spilleregler
6. Grundig kommunikation
7. Systematisk opfølgning
8. Fokus på udvikling
9. Opmærksomhed om ledelsesvilkår
10. Nødvendig support

Guiden gennemgår evalueringens faser fra planlægning til opfølgning og giver undervejs eksempler fra kommuner og regioner, der har erfaringer med forskellige evalueringsmetoder.

Guiden er produceret og udgivet af Væksthus for Ledelse og Sundhedskartellet. Væksthus for Ledelse er et samarbejde mellem KL, Danske Regioner og KTO om at udvikle og synliggøre god ledelse i kommuner og regioner.

