

LEDELSESEVALUERING I ODSHERRED KOMMUNE 2023: CENTRALE NEDSLAGSPUNKTER



DEPARTMENT OF POLITICAL SCIENCE
AARHUS UNIVERSITY

21. APRIL 2023

EMILY ROSE TANGSGAARD
ASSISTANT PROFESSOR



OM MIG

- Adjunkt ved Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse, Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet
- Ph.d. i statskundskab 2022 (cand.scient.pol., Københavns Universitet 2017)
- Tidligere fuldmægtig i Sundheds- og Ældreministeriets departement
- Forskningsområder: Offentlig forvaltning, offentlig ledelse, frontlinjemedarbejdere, værdiskabelse for borgere.



Den fællesoffentlige
ledelsesevaluering

Emily Rose Tangsgaard

Risk Management in
Public Service Delivery



Politica ph.d.-serie - Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet

HVAD SKAL VI TALE OM I DAG?

- Hvorfor en ledelsesevaluering?
- De store linjer i Odsherred Kommune
- Nedslag i ledelsestemaer: Hvad er særligt interessant?
- Ledernes kontekst
- Opsamling og veje frem



HVORFOR EN LEDELSESEVALUERING?



DEPARTMENT OF POLITICAL SCIENCE
AARHUS UNIVERSITY

21. APRIL 2023

EMILY ROSE TANGSGAARD
ASSISTANT PROFESSOR

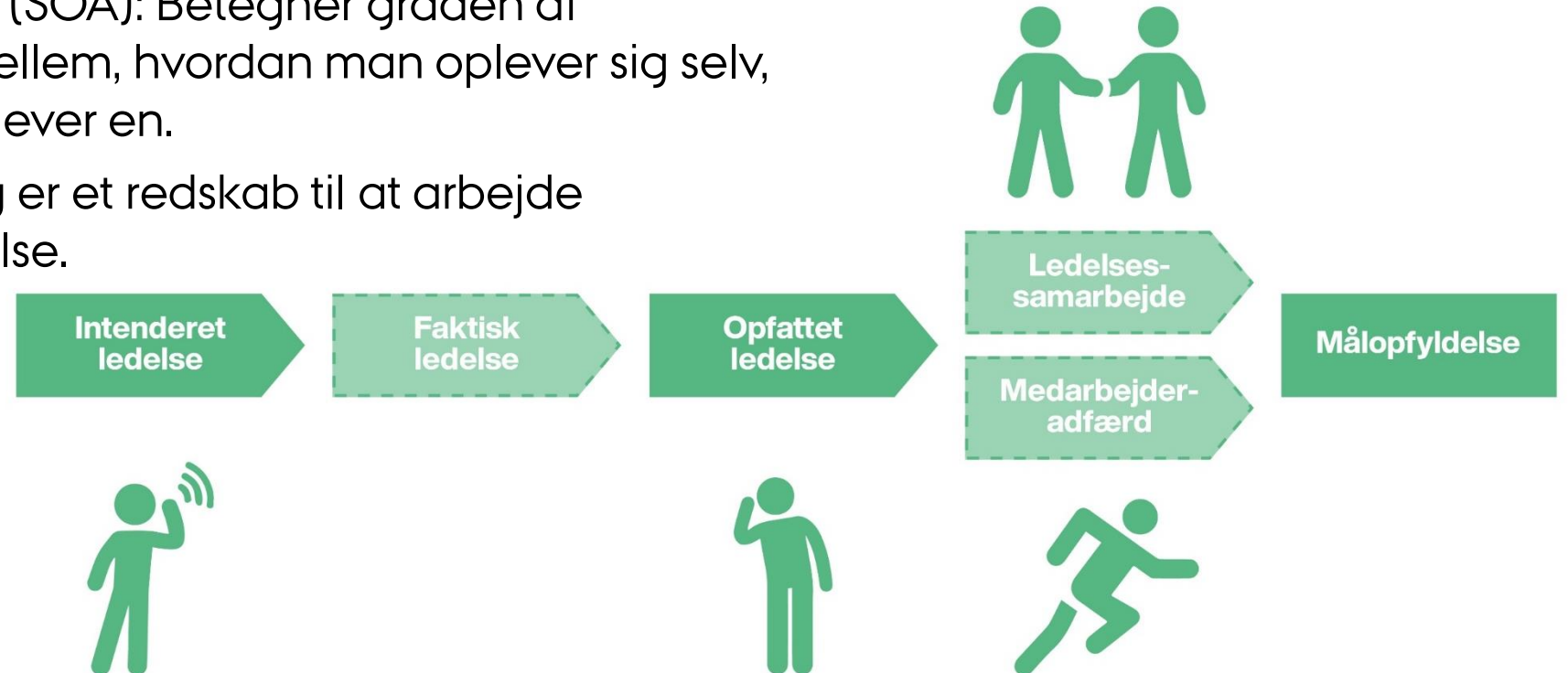


HVORFOR EN LEDELSESEVALUERING?

Fordi ledelse først virker, når andre opdager det!

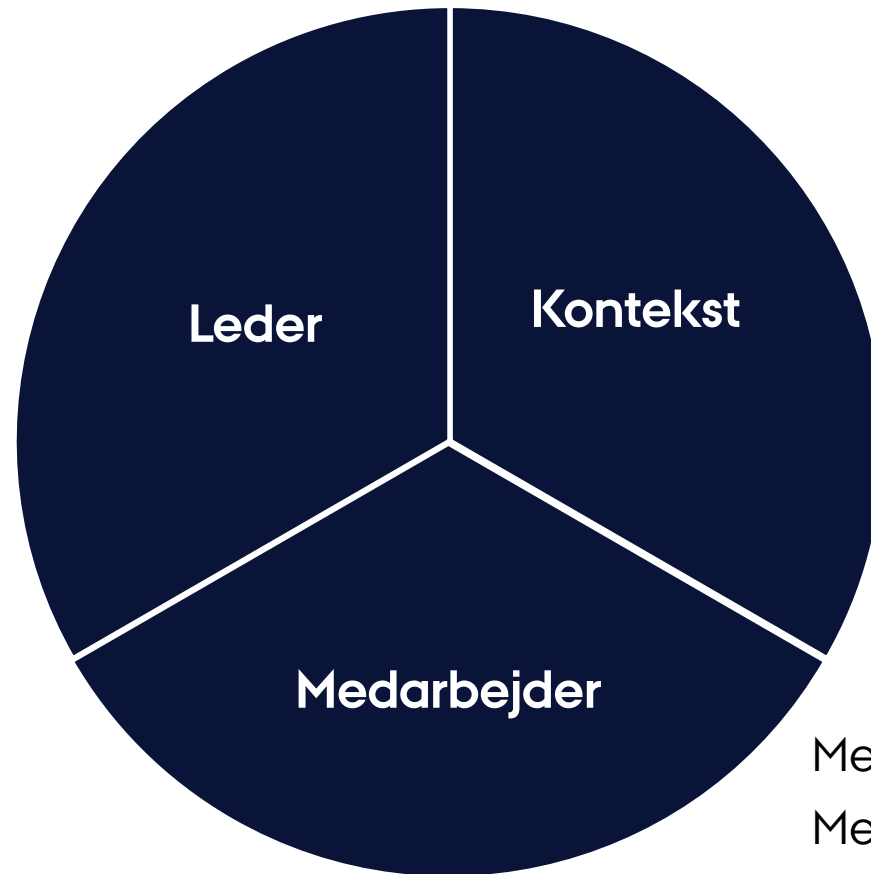
Self-other agreement (SOA): Betegner graden af overensstemmelse mellem, hvordan man oplever sig selv, og hvordan andre oplever en.

En ledelsesevaluering er et redskab til at arbejde systematisk med ledelse.



HVAD BETINGER SOA?

Ledermotivation
Lederpersonlighed
Demografi
Erhvervserfaring



Kultur
Normer

Medarbejderpersonlighed
Medarbejdermotivation
Medarbejderforventninger

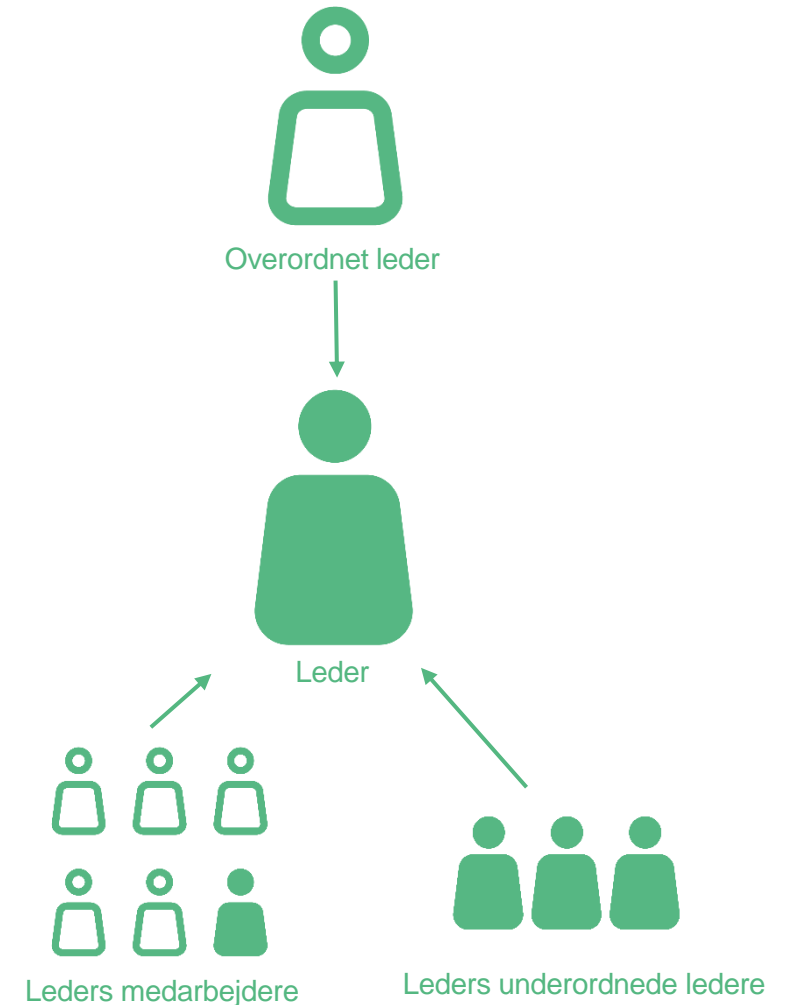
HVAD ER JERES UDGANGSPUNKT?

Udgangspunktet er en 360 graders-evaluering.

I har lavet en lokal tilpasning.

- Overordnet oplevet ledelse (12 spørgsmål)
- 10 ledelsestemaer
- Ledernes oplevelse af konteksten

Alle spørgsmål er målt på en skala fra 1-5:
Helt uenig – uenig – hverken/eller – enig – helt enig.



HVORDAN LÆSER MAN EN LEDELSES-EVALUERING

Hvad stiller man op med al den information?

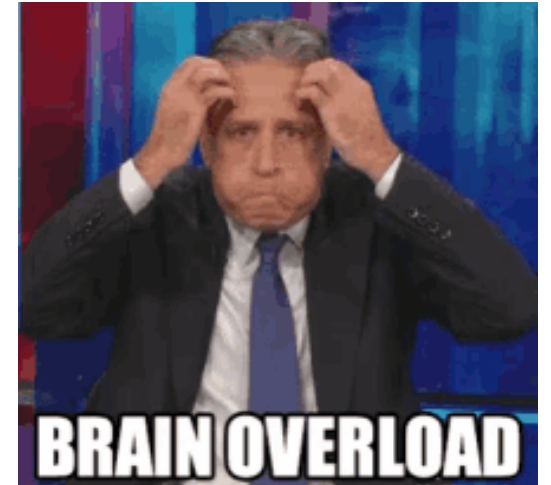
Et sted at starte:

1. Se på gennemsnit
2. Se på spredning i (under)spørgsmål
3. Se på oplevet vigtighed

Vær nysgerrig, undr jer!

Hvad springer i øjnene? Noget der overrasker positivt/negativt? Noget, der ikke giver mening?

Tommelfingerregel:
Tag udgangspunkt i selvevaluering



DE STORE LINJER



AARHUS
BSS

DEPARTMENT OF POLITICAL SCIENCE
AARHUS UNIVERSITY

21. APRIL 2023

EMILY ROSE TANGSGAARD
ASSISTANT PROFESSOR



DE STORE LINJER I



	Odsherred	Benchmark
Jobtilfredshed blandt medarbejdere (skala 1-10)	7,8	7,8
Tillidsrelationer (medarbejdere)	4,2	4,3
Ledelsesspænd (antal medarbejdere)	19,9	15,4
Ledererfaring i alt (antal år)	13,8	11,7
Ledererfaring i nuværende stilling (antal år)	6,3	4,8

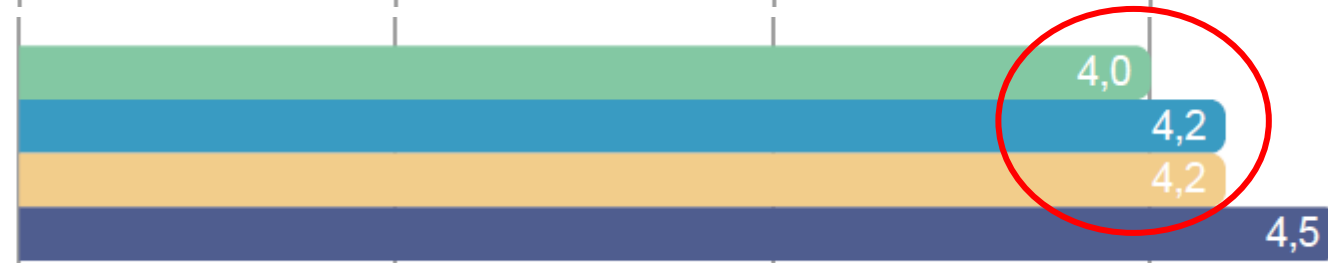
DE STORE LINJER II



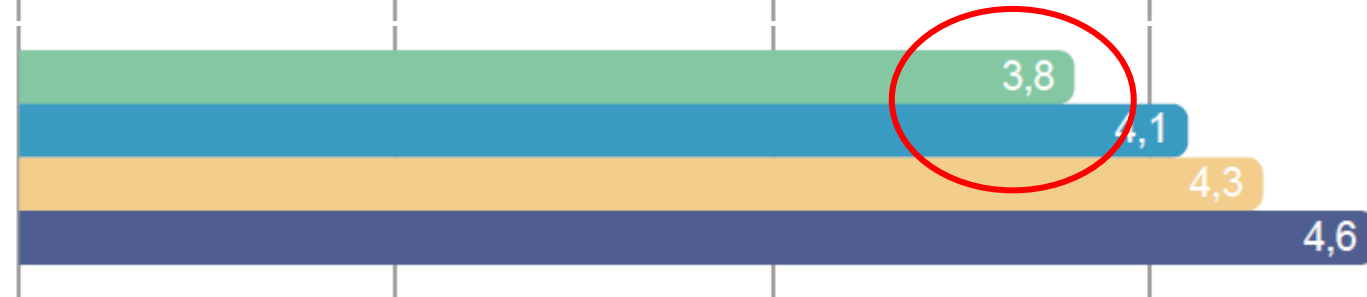
Du er tydelig om, hvad I skal opnå i enheden.



Du sikrer, at medarbejdernes/de underordnede lederes kompetencer bliver brugt hensigtsmæssigt.



Du bidrager til at skabe motivation i enheden.



■ Medarbejdere ■ Underordnede ledere ■ Selvevaluering ■ Overordnet leder

FORTOLKNING AF DE STORE LINJER



- Høj grad af tillid og jobtilfredshed blandt medarbejderne
- Tydelighed om mål: Uoverensstemmelse mellem medarbejdere og ledere
- Brug af kompetencer: Lille uoverensstemmelse
- Bidrage til motivation: Stor uoverensstemmelse på tværs af alle niveauer

Overvejelser:

1. Er der noget ved disse resultater, der overrasker jer eller gør jer nysgerrige?
2. Hvad tror I bidrager til den høje grad tillid i organisationen?
3. Hvorfor er det svært at understøtte motivation?

NEDSLAG I LEDELSESTEMAER



DEPARTMENT OF POLITICAL SCIENCE
AARHUS UNIVERSITY

21. APRIL 2023

EMILY ROSE TANGSGAARD
ASSISTANT PROFESSOR



ANERKENDELSE AF INDSATS OG RESULTATER I



Hvad er det?

Anerkendelse af indsats og resultater er en ledelsesadfærd, hvor du som leder påskønner eller roser dine medarbejders konkrete indsats eller et resultat, der understøtter at organisationen når sine mål. Skal kobles til en konkret indsats eller resultat.

Hvorfor er det vigtigt?

- Forbundet med medarbejdermotivation, som er forbundet med performance/resultater.
- Tydeliggør, hvad der er hensigtsmæssig adfærd i organisationen.

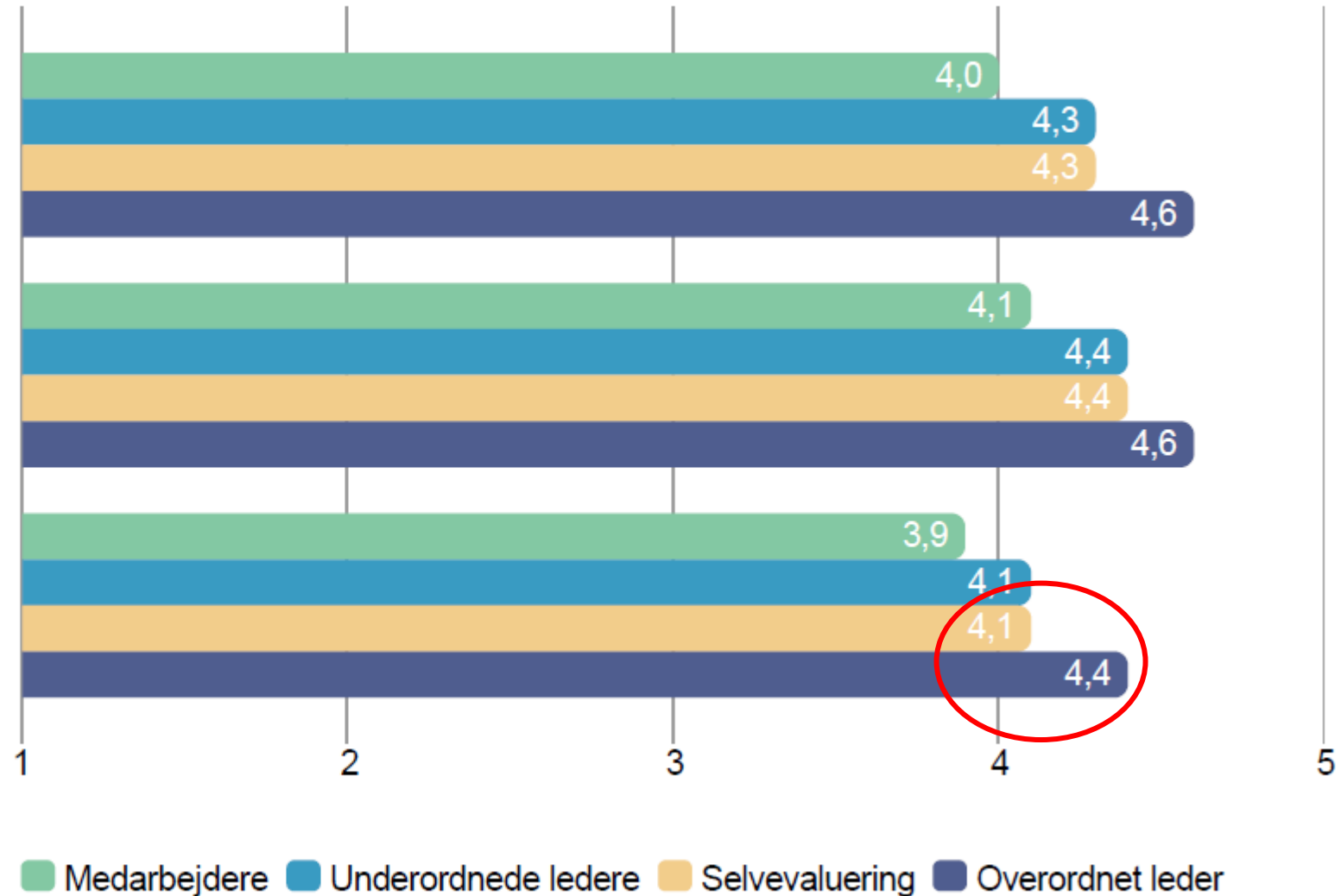
ANERKENDELSE AF INDSATS OG RESULTATER II



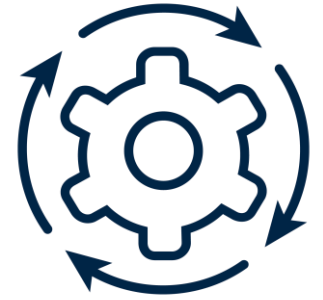
Du anerkender dine medarbejdere/de underordnede ledere, når de bidrager til, at I når enhedens mål.

Du anerkender dine medarbejdere/de underordnede ledere for at yde en god indsats.

Du gør det tydeligt, hvorfor du anerkender medarbejdernes/de underordnede leders indsats og resultater.



DRIFTSLEDELSE I



Hvad er det?

Driftsledelse er en ledelsesadfærd, hvor du som leder fokuserer på at understøtte en stabil drift i jeres enhed, og hvor du som leder håndterer udfordringer i driften. Alt sammen med det formål at sikre de bedste ydelser til borgerne.

Hvorfor er det vigtigt? En velfungerende drift er en forudsætning for at...

- lykkes med at levere god service til borgerne.
- medarbejderne har arbejdsvilkår, hvor de kan rette deres opmærksomhed mod opgaveløsningen.

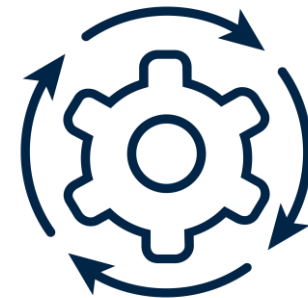
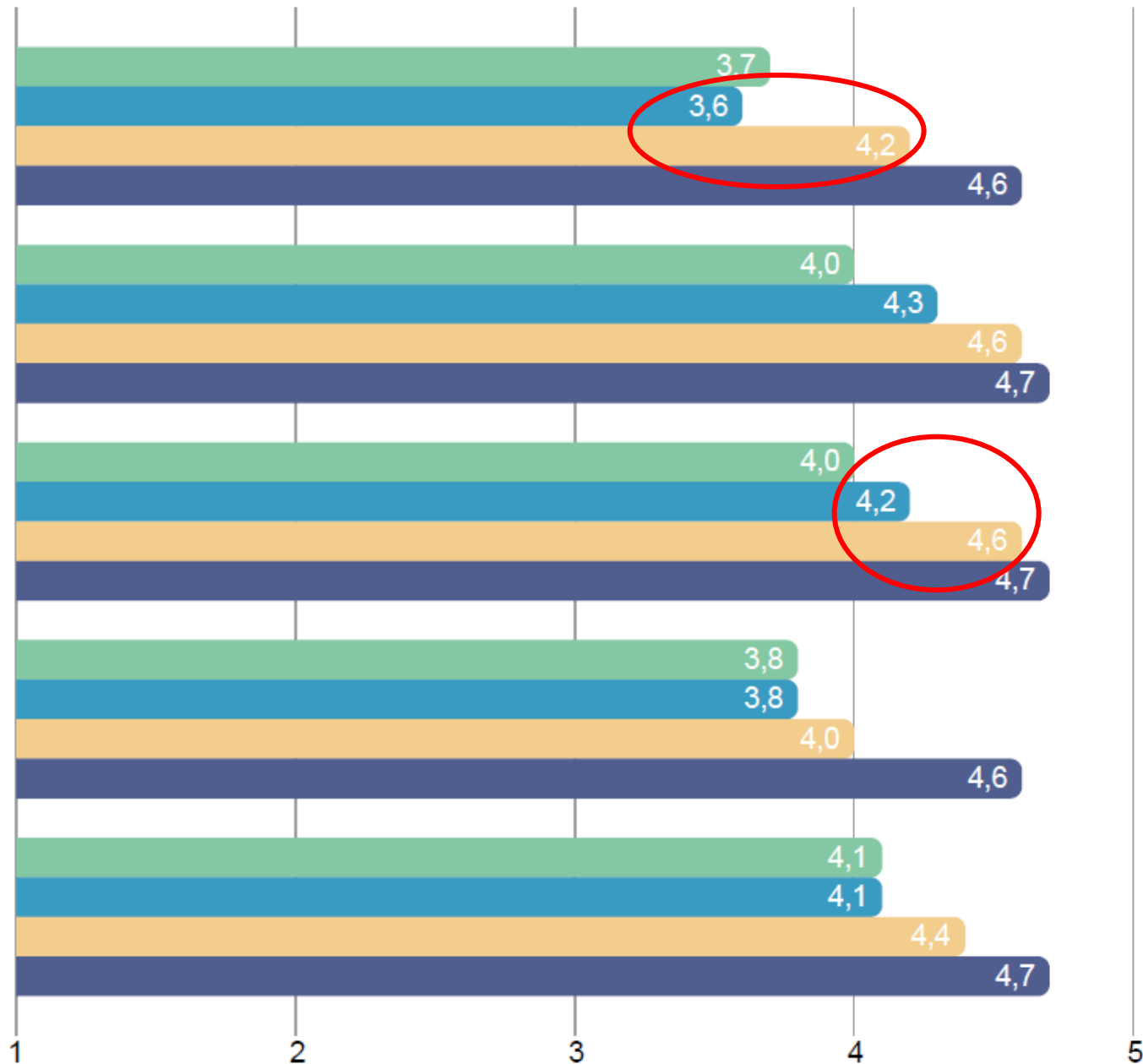
Du planlægger, hvordan I bruger jeres ressourcer (fx medarbejdernes arbejdstid, jeres udstyr eller enhedens budget), så I kan løse jeres opgaver.

Du står til rådighed for at træffe nødvendige beslutninger, så driften kan fungere, også når der opstår uforudsete situationer.

Du står til rådighed, hvis dine medarbejdere/underordnede ledere har brug for hjælp til at prioritere i deres opgaver.

Du arbejder systematisk på, at I skal løse jeres opgaver mere effektivt med respekt for kvaliteten af jeres arbejde.

Du sørger for, at I følger regler og retningslinjer.



Medarbejdere Underordnede ledere Selvevaluering Overordnet leder

LEDELSE AF PSYKOLOGISK TRYGHED I



Hvad er det?

Psykologisk tryghed er, når medarbejdere og ledere oplever, at de arbejder i et miljø, hvor det er acceptabelt og naturligt, at man er ærlig og kan tale åbent om fejl, uenigheder og problemer i relation til opgaveløsningen.

Hvorfor er det vigtigt?

- Arbejds- og krydspres er en grundlæggende betingelse i offentlige organisationer.
- For at lykkes med at skabe værdi for borgerne er det nødvendigt at både medarbejdere og ledere oplever at de arbejder i et miljø, hvor det er acceptabelt og naturligt at man ærligt og åbent taler om usikkerheder, fejl, uenigheder og problemer i relationen til opgaveløsningen.



Du bidrager til, at I har respekt for hinandens forskelligheder.



Du bidrager til, at det er trygt at afprøve nye tiltag i jeres enhed.



Du taler åbent om egne udfordringer.



Du bidrager til, at det er nemt at spørge andre om hjælp i jeres enhed.



Du bidrager til, at I i fællesskab i jeres enhed kan tale om problemer og uenigheder.



Medarbejdere Underordnede ledere Selvevaluering Overordnet leder

REFLEKSIONSSPØRGSMÅL

- Driftsledelse: Hvorfor oplever underordnede ledere ikke at deres leder planlægger, hvordan ressourcer skal bruges i opgaveløsningen?
- Psykologisk tryghed: Hvordan håndterer I som organisation fejl? Er der et rum til at rejse usikkerheder og indrømme fejl? Hvordan sikrer I læring af fejl?

LEDERNES KONTEKST



DEPARTMENT OF POLITICAL SCIENCE
AARHUS UNIVERSITY

21. APRIL 2023

EMILY ROSE TANGSGAARD
ASSISTANT PROFESSOR



LEDERNES KONTEKST



Ledelse er kontekstbetinget. Derfor er det vigtigt at være opmærksom på og få et overblik over, om der er særlige mønstre i organisationen som I bør være opmærksomme på.

Aggregeret overblik vs. lokalt overblik.

Jeg har et godt samarbejde med mine lederkolleger i organisationen.

4,3

Jeg har et godt samarbejde med andre parter, der er vigtige for, at vi kan levere de resultater, vi skal.

4,2

Den interne organisering understøtter mig i at varetage min ledelsesopgave.

3,8

Jeg har gode muligheder for at prioritere opgaverne i vores enhed inden for rammen af de ressourcer, vi har til rådighed.

3,6

Jeg har gode muligheder for at rekruttere og fastholde de rette kompetencer i medarbejdergruppen.

3,4

Jeg har mulighed for at skabe balance mellem mit arbejds- og privatliv.

3,6

Min nærmeste leder understøtter mig, så jeg kan varetage min ledelsesopgave.

4,2

Jeg har mulighed for at udvikle mig som leder.

4,3

Jeg har alt i alt gode rammer for at kunne varetage mine ledelsesopgaver.

4,0

1

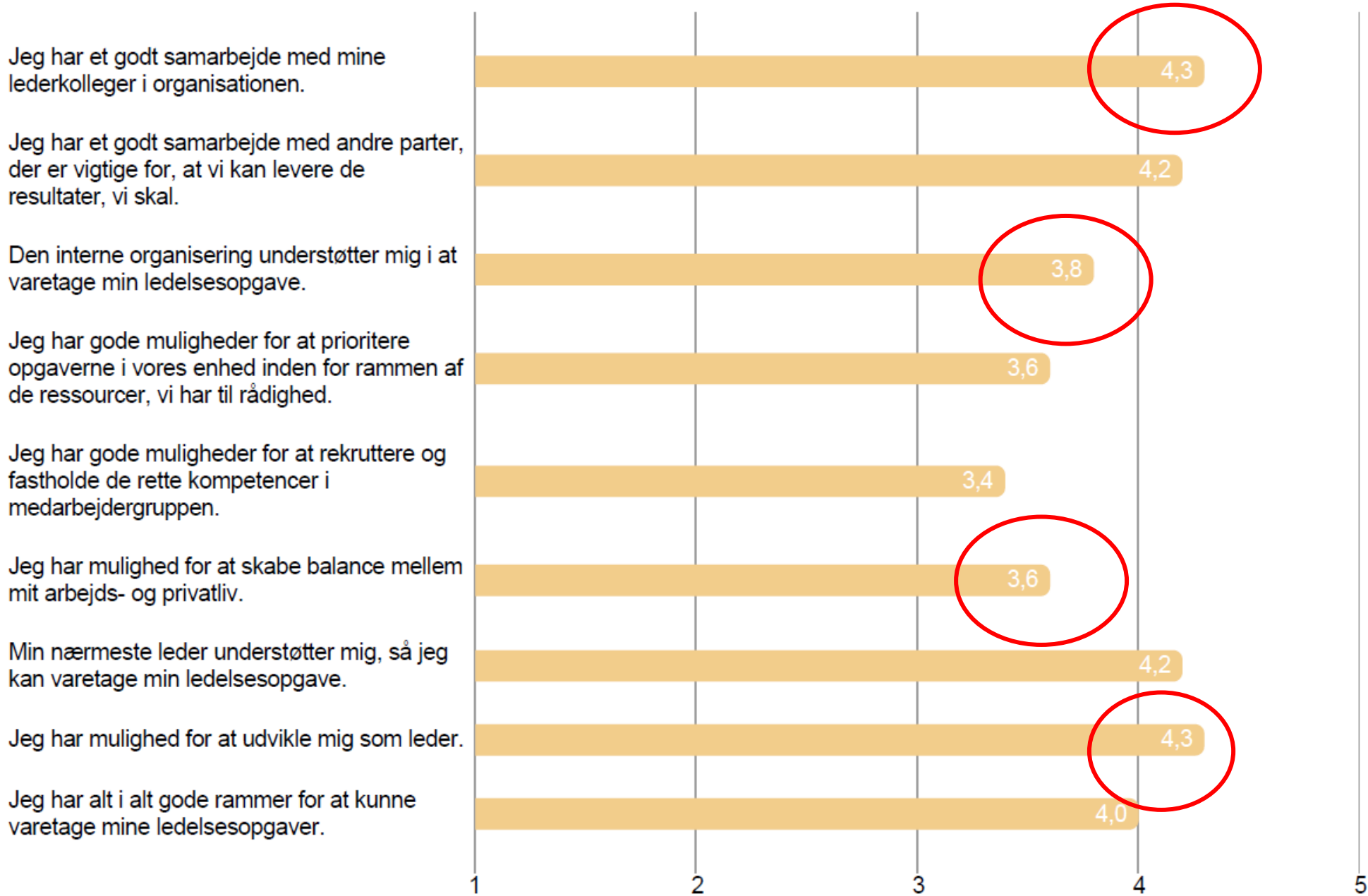
2

3

4

5





OPSAMLING



DEPARTMENT OF POLITICAL SCIENCE
AARHUS UNIVERSITY

21. APRIL 2023

EMILY ROSE TANGSGAARD
ASSISTANT PROFESSOR



KULTURER OG SUBKULTURER

De store linjer handler om organisationskulturen. Men der er også subkulturer – i alle organisationens lag.

Overvej:

- Er der noget i kulturen, der står i vejen for lederne og fx gør det sværere at inddrage medarbejderne eller understøtte deres motivation?
- Reflekter over jeres organisationskultur og subkulturer. Er der en ”sådan her gør vi i Odsherred”?
 - I så fald – hvordan betinger den jeres indsatsområder?

VEJE FREM I

Hvad er de næste skridt?

- Interesser jer for, hvordan andre oplever jer. Er der forskel på selvevaluering og underordnede ledere, overordnede ledere og medarbejderes oplevelse?
- Brug materialet. Vær nysgerrig: Hvad overrasker? Hvad vil I gerne forstå bedre? Tal med medarbejderne.
- Lederniveau: Den evaluerede leder skal tale med sin nærmeste leder om rapporten; gensidig forståelse og prioritering af succeser, udfordringer og indsatsområder.
- Lokalt arbejde i centrene.

VEJE FREM II

Afgrænsning af indsatsområder:

- Hvad er vigtigst for jer? Prioritering.
- Er der områder, hvor lederne er systematisk udfordrede? Skyldes det vilkår, kompetencer, noget andet?
- Benchmark er interessant, men pas på at det ikke bliver en skyklap der fjerner fokus fra de reelle indsatsområder.

→ Dette foregår på alle organisatoriske niveauer!

UDGANGSBØN

VÆLG FÅ INDSATSOMRÅDER

- Både jeres – og i særdeleshed medarbejdernes – informationsbehandlingskapacitet er begrænset.
- Derfor er det vigtigt med tydelige indsatsområder. Bedre end alt på én gang.

FASTHOLD FOKUS

- Verden er foranderlig, og I skal løbende trimme sejlene. Kursen er formentlig den samme.
- Jeres fornemmeste opgave er at fastholde retningen og det lange lys, så arbejdet med indsatsområderne kan foregå systematisk.

MATERIALESAMLING TIL OPFØLGNING SARBEJDE



DEPARTMENT OF POLITICAL SCIENCE
AARHUS UNIVERSITY

21. APRIL 2023

EMILY ROSE TANGSGAARD
ASSISTANT PROFESSOR





DEPARTMENT OF POLITICAL SCIENCE
AARHUS UNIVERSITY