



Ledelsesevaluering

Informationsmøde for ledere



Ledelsesevaluering

- Hvorfor?
 - Hvad?
 - Hvem?
 - Hvordan?
 - Hvornår?
-
- HR's rolle
 - Kommunikation og information
 - Fire ting



Ledelsesevaluering

Hvorfor?

Hvad?



Hvorfor?

- Ledelse virker gennem andre – derfor er det vigtigt for jer at vide, hvordan jeres medarbejdere oplever jeres ledelse
- Når I har denne viden, er det nemmere for jer at arbejde med jeres ledelse
- Feedback fra ledelsesevalueringen hjælper jer med at præstere bedre
- Ledere, der ved, hvordan andre oplever deres ledelse, har mere tilfredse medarbejdere, og det fører i sidste ende til bedre service for borgerne
- En ledelsesevaluering er et vigtigt redskab og udviklingsværktøj til at få en dialog om ledelse

- Et overblik over, hvordan ledelse i hele kommunen praktiseres
- Mulighed for at finde frem til, hvor enkelte ledere og ledelsesorganisationen har behov for udvikling og støtte
- Kan bidrage til at sætte en fælles strategisk retning for organisationens arbejde med ledelse
- Odsherred Kommunes *Ledelsesgrundlag* er vores fundament for ledelse og beskriver bl.a. forventningerne til dig som leder



Hvad?

- 3-i-1-måling – medarbejderundersøgelse, APV og ledelsesevaluering (2018, *Rambøll*)
- 2-i-1-måling – medarbejderundersøgelse og APV (efteråret 2021, *Rambøll*)
- Ledelsesevaluering (marts 2023, *Den Fællesoffentlige Ledelsesevaluering*)

Den Fællesoffentlige Ledelsesevaluering – et nyt værktøj:

- Er et forskningsbaseret værktøj, som er udviklet til at evaluere og skabe dialog om ledelse
- Er udviklet af Medarbejder- og Kompetencestyrelsen, KL og Danske Regioner med Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse ved Aarhus Universitet for bordenden
- Kan anvendes af alle organisationer i den offentlige sektor
- Bidrager til at styrke forskningen i ledelse – og til et samlet overblik over ledelse på nationalt niveau



Ledelsesevaluering

Hvem?

Hvordan?

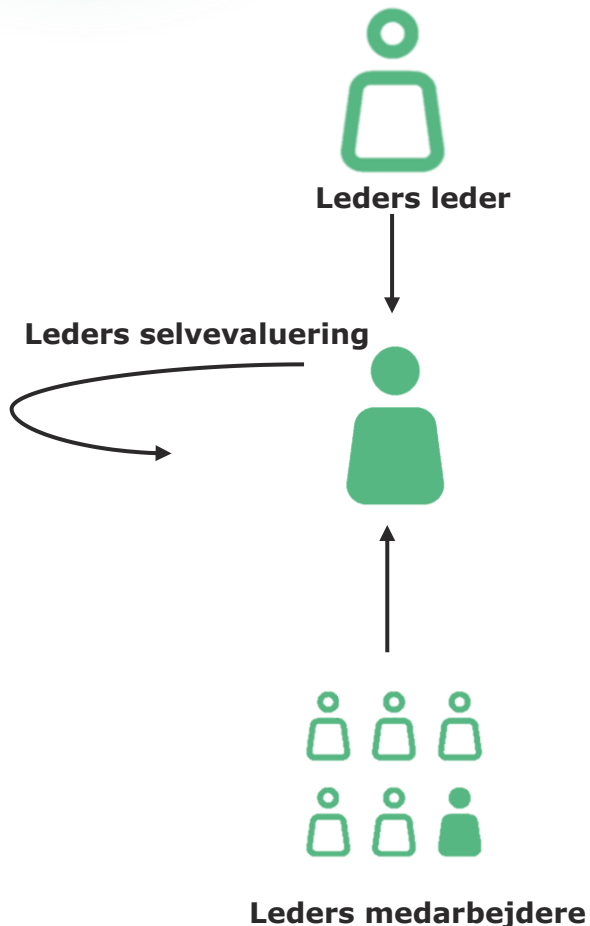
Hvem?

Medarbejdere:

- Alle månedslønnede medarbejdere ansat inden 1. januar 2023
- Ikke vikarer, studerende, praktikanter, elever, timelønnede m.fl.
- Medarbejdere skal evaluere deres nærmeste leder:
 - Den leder, som har personaleansvaret ("hyre og fyre")
 - Den leder, som (typisk) afholder MUS-samtale
 - Dit navn og jeres afdelings/teams navn står i spørgeskemaet til medarbejderne

Ledere:

- Overordnede ledere skal evaluere deres underordnede ledere
- Alle ledere skal evaluere deres nærmeste leder
- Alle ledere skal foretage en selvevaluering





Hvordan?

- En organisation er en "organisme" – de rigtige data er altafgørende
- Alle modtager spørgeskema via digital post (i uge 9)
- Spørgeskemaundersøgelsen løber fra 6. marts til og med 26. marts 2023
- Online spørgeskema, som kan udfyldes fra pc, mobil eller tablet
- Varighed: ca. 30-45 min.
- Medarbejdernes besvarelser er anonyme
- Hvis der er færre end fem medarbejdere i en enhed/et team, vil der **ikke** blive genereret en særskilt evalueringsrapport med medarbejdernes besvarelse. Det skyldes hensyn til medarbejdernes anonymitet



Hvordan?

Spørgerammen:

- Fælles spørgsmål (overblik over oplevet ledelse)
- Forskellige ledelsestemaer
- Selvevaluering/leders kontekst (kun ledere)
- Kommentarfelter
- Baggrundsspørgsmål – **kun** til forskning (køn, alder, uddannelse)
- Besvarelser: 5-points-skala, der går fra (1) "Helt uenig" til (5) "Helt enig". Derudover "ved ikke" eller "ønsker ikke at oplyse" på alle spørgsmål.



Eksempler fra spørgeskemaet

Faglig ledelse

De næste spørgsmål handler om din oplevelse af, hvordan din leder sikrer faglig udvikling og kvalitet i opgaveløsningen i jeres enhed. Faglig ledelse indebærer, at lederen sikrer en fælles faglig retning under hensyntagen til borgernes behov, medarbejdernes fagligheder, ressourcer og politiske prioriteringer. Det kunne fx være ved at tale om, hvad god sagsbehandling er, eller hvordan I bedst betjener borgere og politikere.

Hvor enig er du i følgende udsagn?

	Helt uenig	Uenig	Hverken uenig eller enig	Enig	Helt enig	Ved ikke	Ønsker ikke at oplyse
Min leder sikrer, at vi har en fælles forståelse for, hvad faglig kvalitet er i vores enhed.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min leder understøtter håndteringen af konkrete faglige dilemmaer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min leder følger op på den faglige kvalitet af vores arbejde.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min leder sikrer, at vi har en løbende fælles dialog om vores faglighed.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Min leder tager ansvar for den faglige udvikling i enheden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ledelsesmæssigt nærvær

De næste spørgsmål handler om, hvor nærværende du oplever, at din leder er.

Hvor enig er du i følgende udsagn?

	Helt uenig	Uenig	Hverken uenig eller enig	Enig	Helt enig	Ved ikke	Ønsker ikke at oplyse
Jeg kan få fat på min leder, når jeg har brug for det.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min leder engagerer sig i mit arbejde.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min leder engagerer sig i min trivsel på arbejdspladsen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vurdering af oplevet vigtighed:

Hvor vigtigt synes du, at borgerorientering er i jeres enhed? 0 er "slet ikke vigtigt", 5 er "vigtigt", og 10 er "meget vigtigt". Du kan også svare "ved ikke" eller "ønsker ikke at oplyse".

Kommentarfelder:

Her har du mulighed for at give din leder nogle konstruktive kommentarer om borgerorientering.

Bemærk, at det du skriver, vil blive afleveret direkte til din leder i en rapport, præcist som du skriver det her. Der vil dermed være mulighed for, at din leder kan regne ud, at en kommentar er fra dig, hvis du skriver på en måde, så din leder kan genkende dig.

Hvis du ikke har nogle kommentarer, kan du blot skrive et punktum i tekstfeltet.



Evalueringsrapporter

Evalueringsrapporten til den enkelte leder

- Er designet til at skabe dialog om ledernes ledelse
- Formidler evalueringen i et lettilgængeligt sprog og format
- Indeholder refleksionsspørgsmål og inspiration til ledernes videre arbejde
- Hjælper til at få overblik og prioritere det videre arbejde

Rapporter for hele organisationen

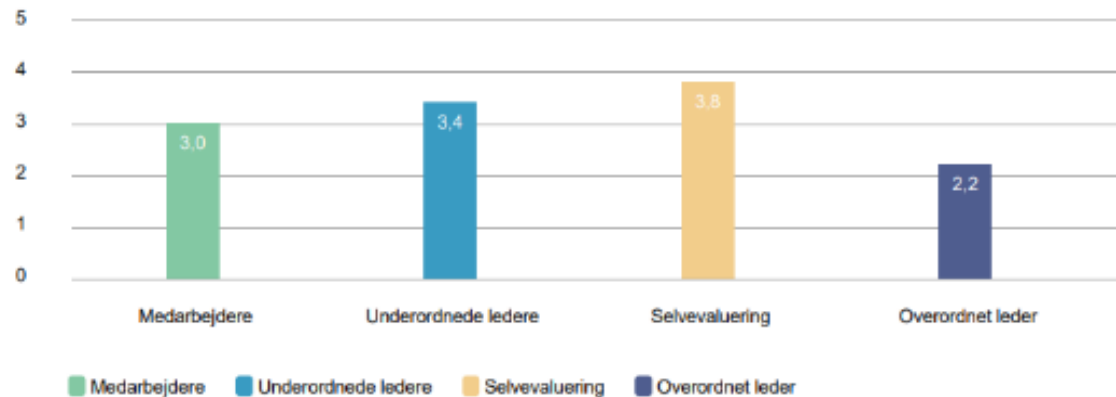
- Giver overblik over ledelse i hele organisationen
- Giver et godt udgangspunkt for en dialog om den strategiske ledelsesudvikling i organisationen
- Giver mulighed for at sammenligne forskellige dele af organisationen
- Giver mulighed for på sigt at følge organisationens ledelsesudvikling over tid



Eksempler fra en evalueringsrapport

Figur 24. Faglig ledelse – gennemsnit af spørgsmål

I figuren kan du se, hvordan dine medarbejdere/de underordnede ledere, din overordnede leder og du selv gennemsnitligt har svaret på spørgsmålene for temaet om faglig ledelse.

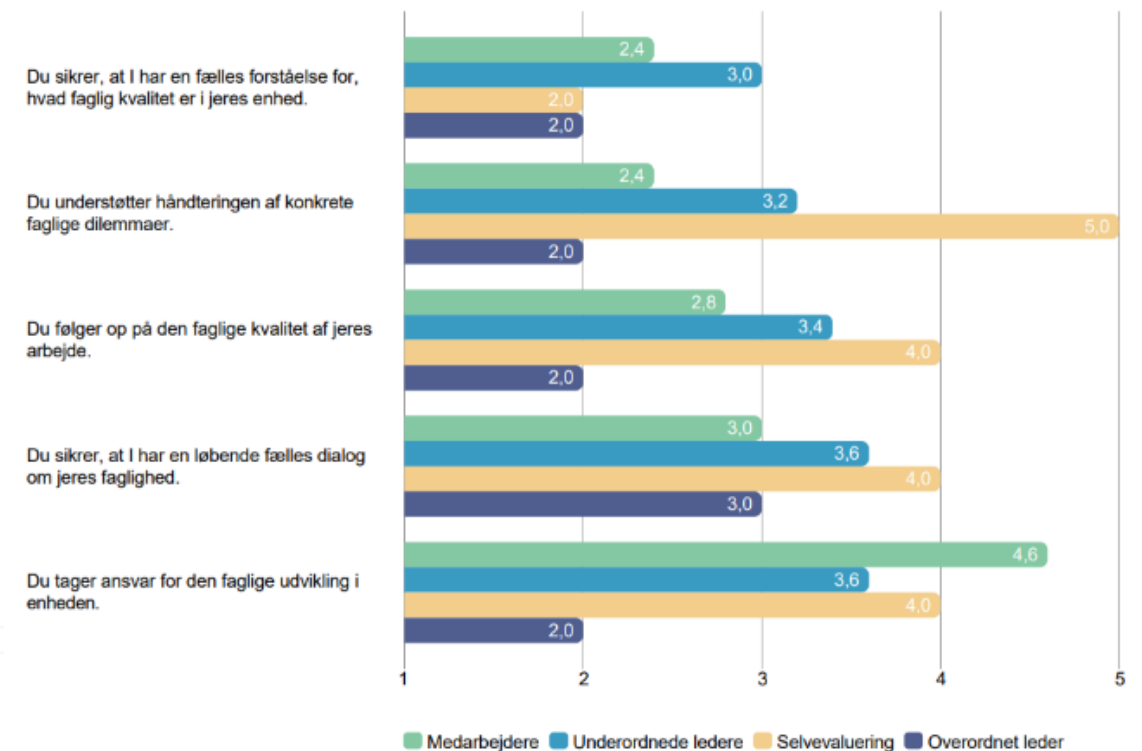


Hvis du vil arbejde med faglig ledelse, kan du overveje:

- Hvad er faglig kvalitet i jeres arbejde? Er I enige om, hvad der er god faglig kvalitet? Er I også enige på tværs af faglige skel, hvis du leder medarbejdere og ledere med forskellige professionelle baggrunde?
- Hvordan sætter du de forskellige faggrupperes fagligheder og kompetencer i spil for at løse opgaverne bedst muligt?
- Hvordan får du som leder kendskab til dine medarbejders faglige kompetencer, så du kan vurdere, om I har behov for at styrke jeres nuværende kompetencer og faglighed fx ved at opkvalificere gennem kurser, uddannelse eller lignende?
- Hvordan forholder I jer systematisk til kvaliteten af jeres arbejde? Hvor ofte og hvordan holder I jer opdateret på ny viden?
- Hvem har ansvaret for at følge op på den faglige udvikling på området, og hvori består ansvaret? Er I enige om, hvornår ansvaret ligger hos dig, og hvornår ansvaret ligger hos andre?

Figur 25. Faglig ledelse, underspørgsmål

I figuren kan du se, hvordan dine medarbejdere/de underordnede ledere, din overordnede leder og du selv har svaret på de forskellige underspørgsmål for temaet om faglig ledelse.





Spørgsmål?



Ledelsesevaluering

Hvornår?



Tidsplan for ledelsesevalueringen

Uge 6-8: HR tjekker, sammen med lederne, at de faktiske ledelsesreferenceforhold på området stemmer overens med **data** fra KMD Opus



Uge 9: Alle deltagere modtager besked via E-Boks med link til spørgeskemaet



Uge 10-12: Medarbejdere og ledere svarer på ledelsesevalueringen



Uge 13-16: HR gør ledelsesevalueringssrapporterne klar til hver enkelt leder



Uge 17-18: Lederne læser og forholder sig til deres ledelsesevalueringssrapport



Uge 19-20: Lederne holder møde med deres nærmeste leder



Uge 20: Lederne holder møde med ledelseskolleger



Uge 21: Lederne holder møde med deres AMR og TR samt forbereder møde med medarbejdere



Uge 21-22: Lederne holder møde med deres medarbejdere



Uge 23: Lederne udarbejder deres udviklingsplan med 1-2 fokusområder



Uge 24: Lederne holder møde med nærmeste leder om fokusområderne i deres udviklingsplan



Uge 25- : Hver centerchef drøfter resultatet med sin ledergruppe og danner overblik over fokusområderne



Spørgsmål?



Ledelsesevaluering

HR's rolle

Kommunikation og information



HR's rolle

- Står for det tekniske og praktiske setup
- Formidler løbende information og vejledning
- Danner evalueringsrapporter og sender til lederne
- Bistår lederne med støtte og sparring før, under og efter

Kontakt:

Lisa Rimstad Jacobsen: lirja@odsherred.dk / mobil 51 14 62 48

Dorte Bjerregaard: dobkr@odsherred.dk / mobil 20 69 87 53



Kommunikation og information

- Hjemmeside: ledelsesevaluering.odsherred.dk

- Intranettet:



- Online spørgetid (næsten) hver mandag kl. 9.00-9.15
- Materiale til jeres lokale arbejde
- Yderligere fordybelse: ledelsesevaluering.dk
(Den Fællesoffentlige Ledelsesevalueringens egen hjemmeside)



Spørgsmål?



Drøft i grupper:

Hvordan motiverer vi
medarbejderne til at svare
på spørgeskemaet?



Hvis du skal tage fire ting med dig fra dette møde:

1. [Ledelseevaluering.odsherred.dk](https://ledelseevaluering.odsherred.dk)
2. Hjælp med de rigtige **data**
3. Sørg allerede nu for at planlægge i din **kalender**
4. Sørg for, at **dine medarbejdere deltager** – deres bidrag er vigtigt
- både for dem, for dig - og for organisationen

Kontakt:

Lisa Rimstad Jacobsen: lirja@odsherred.dk / mobil 51 14 62 48

Dorte Bjerregaard: dobkr@odsherred.dk / mobil 20 69 87 53



Tak for i dag