Eksempel på en tidsplan for hele ledelsesevalueringen

Dette materiale er til dig/jer, der skal planlægge, hvordan I gennemfører den fællesoffentlige ledelsesevaluering i jeres organisation.

Hvordan kan I bruge materialet?

Materialet er udarbejdet som et eksempel på en tidsplan for hele ledelsesevalueringen i en mellemstor offentlig organisation (ca. 3000-5000 ansatte). I kan også hente en word-skabelon til tidsplanen her, som I kan tilpasse præcis til jeres organisation.

I materialet anbefaler vi både, at I gør jer nogle forskellige overvejelser, og at I træffer nogle forskellige beslutninger på bestemte tidspunkter i processen. I kan vælge at bruge materialet her som en "tjekliste", men I kan også bruge det som inspiration til, hvordan I vil gennemføre ledelsesevalueringen hos jer.

Du kan også finde eksemplet på tidsplanen i en word-udgave i materialekataloget på hjemmesiden.

Oversigt

- **Beslutning om at gennemføre evalueringen**
- **Involvering og forberedelse**
  (samt opsætning af spørgeskemaet)
- **Spørgeskemaundersøgelsen**
- **Dialog og ledelsesudvikling**

Beslutning om at gennemføre evalueringen

Vi anbefaler at afsætte tid til, at:

Direktionen/topledelsen drøfter og tager overordnet stilling til formålet med at gennemføre ledelsesevalueringen, herunder fx:

- Hvad vil organisationen have ud af at gennemføre ledelsesevalueringen?
- Hvordan skal temaer og fokusområder til evalueringen udvælges? Hvem skal inddrages?
- Hvornår skal ledelsesevalueringen gennemføres? Hvilke andre processer og aktiviteter (fx LUS, APV-måling eller budgetforhandlinger) skal I tage højde for, når I planlægger evalueringen?
- Hvilke ressourcer skal I prioritere til at følge op på evalueringen?
- Hvordan vil I følge op, *efter* lederne modtager deres individuelle rapporter: Hvem skal tale med den evaluerede leder om rapporten? Hvilket ansvar skal overordnet leder tage for opfølgningen? Hvad kræver det af HR eller lignende at sikre en god opfølgningsproces?
- Hvordan vil I samle op på organisatorisk niveau?

Beslutning om at gennemføre evalueringen

Tidsestimat: Ca. 2 måneder afhængigt af organisationens størrelse

Beslutningsprocessen kan se meget forskellig ud alt efter, hvordan I er organiseret, og hvem der har taget initiativ til at gennemføre ledelsesevalueringen hos jer.

Indledende overvejelser/drøftelser (fx i direktionen/topledelsen)

- Hvad er formålet med ledelsesevalueringen? Hvad skal fokus i evalueringen være?
- Skal hele organisationen evalueres eller kun dele af den?
- Hvornår skal ledelsesevalueringen gennemføres?
- Hvilke ressourcer kan I afsætte til at arbejde med ledelsesevalueringen?
- Hvad kræver det af HR eller lignende, hvis der fx skal holdes workshop om, hvordan man følger op på ledelsesevalueringen?
- Hvordan aktiverer I hele ledelseskæden, så den evaluerede leder ikke står alene med at følge op på evalueringen?

Udarbejdelse af tidsplan

- HR/tovholder udarbejder en samlet tidsplan for hele processen.

  Vi anbefaler, at I tager højde for andre aktiviteter i jeres organisation. Det kan både være afvikling af LUS, en APV-måling eller budgetforhandlinger.

  I kan med fordel tage afsæt i denne tidsplan og evt. tilpasse den.

Endelig beslutning om at gennemføre ledelsesevalueringen

- Direktionen/topledelsen beslutter, at ledelsesevalueringen gennemføres.

  Vi anbefaler, at direktionen/topledelsen har overvejet og evt. taget stilling til de indledende drøftelser, vi har opridset på denne side, *før* beslutningen træffes.

  Hvis ikke I har de nødvendige ressourcer og vilje til at samle op på ledelsesevalueringen lige nu, anbefaler vi, at I venter med at gennemføre evalueringen, indtil I har bedre forudsætninger for det.

Involvering og forberedelse (samt opsætning af spørgeskemaet)

Vi anbefaler at afsætte tid til, at:

- Informere både ledere og medarbejdere om, at I skal gennemføre ledelses-evalueringen, hvornår det sker, og hvorfor det er vigtigt.
- Inddrage ledere og medarbejdere i at udvælge fokusområder og temaer i ledelsesevalueringen.
- Træffe den endelige beslutning om, hvilke temaer der skal indgå i ledelses-evalueringen.
- Overveje og træffe den endelige beslutning om, hvorvidt lederne skal dele deres rapporter med medarbejderne. Beslutningen skal kommunikeres til både ledere og medarbejdere.
- Træffe den endelige beslutning om, hvordan I vil følge op, *efter* lederne mod-tager deres individuelle rapporter: Hvem skal tale med den evaluerede leder om rapporten? Hvilket ansvar skal overordnet leder tage for opfølgningen? Hvad kræver det af HR eller lignende at sikre en god opfølgningsproces?
- Overveje, hvordan I bedst klæder de overordnede ledere og HR eller tilsvarende på til at løfte deres ansvar for opfølgningen.
- Indsamle og validere respondentinformationer om dem, der skal svare på spørgeskemaet, herunder at lederne får mulighed for at gennemse, hvem der skal evaluere dem.
- Opsætte og teste spørgeskemaundersøgelsen i IT-løsningen.
- Informere ledere og medarbejdere om evalueringen (igen) relativt tæt på den dag, I sender spørgeskemaer ud.

Involvering og forberedelse (samt opsætning af spørgeskemaet)

Side 1 ud af 2

Tidsestimat: ca. 2-4 måneder (nogle processer kan køre parallelt)

Vi anbefaler, at der ikke går for lang tid, fra I beslutter at gennemføre evalueringen til organisationen informeres., for at der ikke skabes usikkerhed i organisationen.

Afsæt gerne god tid til at involvere både ledere og medarbejdere.

Træf gerne beslutningen om temaer til ledelsesevalueringen i god tid, inden spørgeskemaundersøgelsen skal sendes ud.

Træf også gerne beslutningen om, hvordan der skal følges op på evalueringen, så I kan informere ledere og medarbejdere om det, og så I får planlagt det.

Afsæt gerne 2 måneder til at indsamle og validere respondentinformationer om dem, der skal svare på spørgeskemaet.

Informer organisationen

- Direktionen informerer ledere, medarbejdere og andre relevante fora (inkl. orientering af hoved-MED eller SU) om ledelsesevalueringen og den fremadrettede proces.
- Information om ledelsesevalueringen og processen kommunikeres ud i organisationen via mail, intranet eller en tilsvarende kanal, som I normalt bruger til at dele den slags information.
- Forbered også lederne på, at de skal evalueres. For nogle vil det være første gang, de prøver det, og det kan derfor være forbundet med en vis nervøsitet.

Involver både ledere og medarbejdere

For at skabe ejerskab til evalueringen kan I overveje at:

- Inddrage ledere og medarbejdere i overvejelserne om valg af temaer og/eller spørgsmål, der er vigtige for netop jeres organisation i ledelsesevalueringen.
- Invitere lederne til et møde eller en workshop om ledelsesevalueringens indhold (temaer og spørgsmål), hvor de kan stille opklarende spørgsmål.

Endelig beslutning om temaer og opfølgningen

- Direktionen træffer den endelige beslutning om, hvilke temaer der skal med i evalueringen. De beslutter også, hvordan I skal følge op, herunder hvilke tilbud lederne skal have som støtte, og hvordan organisationen som helhed følger op.
- Vi anbefaler, at hele ledelseskæden aktiveres i forbindelse med opfølgningen. Det betyder, at der er mange kalendere, der skal gå op, og meget information, der skal formidles i organisationen.

  Sørg derfor for tidligt at beslutte, *hvordan* opfølgningen skal foregå, herunder om lederne skal dele deres rapporter med medarbejderne.

Indsaml respondentinformationer

- HR/tovholder indsamler respondentinformation om dem, der skal svare på spørgeskemaet.
- Afhængigt af jeres organisation validerer I de indsamlede respondentinformationer centralt eller decentralt – lederne skal som regel inddrages.

Involvering og forberedelse (samt opsætning af spørgeskemaet)

Tidsestimat: Ca. 2-4 måneder
(nogle processer kan køre parallelt)

Afsæt gerne 3-4 uger til at opsætte og teste spørgeskemaet i IT-løsningen.

Informer organisationen om ledelsesevalueringen ca. 1 måned før spørgeskemaet sendes ud.

Opsætning af spørgeskemaet i IT-løsningen

HR/tovholder opsætter spørgeskemaet i IT-løsningen, herunder:

- Indlæser respondentinformationer om dem, der skal svare på spørgeskemaet.
- Opsætter spørgerammer med de temaer, I har valgt for de forskellige respondentgrupper.
- Beslut rapporttype.
- Opretter invitations-, afslutnings og påmindelsesmail.
- Fastsætter start- og sluttidspunkt for besvarelse af spørgeskemaet.
- HR/tovholder tester spørgeskemaet.

Informer organisationen (igen)

- Alle ledere og medarbejdere informeres *igen* om ledelsesevalueringens formål, indhold, dvs. temaer, og om, hvordan I følger op.
- Materialer, der understøtter evalueringen og opsamlingen, deles med lederne. Fx via mail direkte til lederne, intranet eller ved at linke til den fællesoffentlige ledelsesevaluerings hjemmeside.
- Lederne informerer egne medarbejdere om ledelsesevalueringen og dens indhold.

Vi anbefaler at afsætte tid til, at:

- Sende spørgeskemaet til alle, der skal svare på det, og løse eventuelle tekniske problemer i den forbindelse.
- Svare på spørgsmål fra ledere og medarbejdere i forbindelse med besvarelsen af spørgeskemaerne (fx spørgsmål om datasikkerhed og anonymitet).
- Udsende påmindelsesmails; det kan hjælpe til at give jer en højere svarprocent.
- Ledere og medarbejdere besvarer spørgeskemaer. Nogle ledere skal besvare flere spørgeskemaer.
- Planlægge arbejdet med dialog og udvikling, fx booking af møder i diverse kalendere, afvikling af workshops om de forskellige dele af processen eller lignende.

Spørgeskemaundersøgelsen

Tidsestimat: Ca. 5 uger

Afsæt gerne 2-3 uger til at besvare spørgeskemaet (skævt henover de 2 uger, udsend fx en onsdag).

Senest 2-3 uger efter, at undersøgelsen er afsluttet.

Spørgeskema udsendes og besvares

- HR/tovholder sender spørgeskemaet til alle respondenter og står klar til at besvare evt. spørgsmål.
- Respondenterne modtager en mail med et link til spørgeskemaet.
- HR/tovholder tjekker løbende svarprocenten for hele undersøgelsen og evt. for de enkelte enheder/ledere.
- Påmindelsesmail udsendes.
- Undersøgelsen afsluttes.

Udsendelse af rapporter

- Evalueringsrapporterne sendes til de relevante aktører.

Vi anbefaler, at I allerede tidligt i processen har besluttet, om lederne skal dele deres rapporter med medarbejderne.

Vi anbefaler at afsætte tid til, at:

- Forberede og informere lederne om, hvordan og hvor de kan få støtte og finde inspiration til deres arbejde med at følge op på ledelsesevalueringen.
- Lederen selv kan reflektere over resultaterne i sin evalueringsrapport.
- HR/andre i organisationen tager kontakt til ledere, der har brug for ekstra støtte i forbindelse med, at de modtager rapporten. Det kan fx være, hvis lederen modtager en meget ringe evaluering.
- Lederens nærmeste leder eller en intern/ekstern konsulent taler med lederen om resultaterne i lederens rapporten.
- Lederen afholder dialogmøde med sine medarbejdere.
- Lederen sparrer med sine lederkollegaer.
- Lederen laver en udviklingsplan for arbejdet med sin ledelsesudvikling fremadrettet.
- Topledelsen tager stilling til, hvad organisationen skal tage med sig fra ledelsesevalueringen, herunder om der er behov for strategiske tiltag for ledelsesudvikling.

Dialog og ledelsesudvikling

Tidsestimat: Ca. 2-4 måneder (nogle processer kan køre parallelt)

Dette er udelukkende et bud på, hvordan opfølgningen kan afvikles og i hvilken rækkefølge.

Giv gerne lederen mellem et par dage og en uge til selvrefleksion.

Lederens selvrefleksion

- Vi anbefaler, at lederen har tid til selvrefleksion, når lederen modtager sin rapport. Perioden må dog helst ikke blive for lang.

Vi anbefaler, at HR eller andre straks tager kontakt til ledere, der har brug for ekstra støtte i forbindelse med, at de modtager rapporten. Det kan fx være, hvis en leder modtager en meget ringe evaluering.

Dialog om rapporten med egen leder og/eller fx en konsulent skal gerne ske senest 1-2 uger efter, lederen har modtaget sin rapport.

Samtale om rapporten med egen leder

- Det er vigtigt for udbyttet af evalueringen, at lederen får mulighed for at sparre med egen leder eller en intern/ekstern HR-konsulent om resultaterne.
- Hvis sparring om resultaterne sker med en intern/ekstern HR-konsulent, skal der stadig afsættes tid til et møde med egen leder.

Dialogmøderne skal gerne afholdes senest 1 måned efter, undersøgelsen er afsluttet.

Dialogmøder med medarbejdere, lederkolleger og evt. andre

- Vi anbefaler, at lederen holder dialogmøder med sine medarbejdere / underordnede ledere og mødes med sine lederkolleger, hvis det er relevant.

Dialog og ledelsesudvikling

Tidsestimat: Ca. 2-4 måneder (nogle processer kan køre parallelt)

Dette er udelukkende et bud på, hvordan opfølgningen kan afvikles og i hvilken rækkefølge.

I ugerne efter lederens møde med medarbejderne udarbejder lederen en udviklingsplan eller noget tilsvarende, som præsenteres for medarbejderne. Gerne senest 1 måned efter dialogmødet.

Plan for lederens videre udviklingsarbejde, fx i form af en udviklingsplan

- Herefter kan lederen beslutte, hvordan vedkommende vil arbejde videre med sin ledelse i dialog med egen leder, fx ved at udarbejde en udviklingsplan.
- Det er vigtigt, at lederen informerer sine medarbejdere om, hvad vedkommende tager med sig og arbejder videre med fra evalueringen.

Organisationen skal gerne samle op senest 2 måneder efter, at undersøgelsen er afsluttet. Denne opsamling kan ske sideløbende med ledernes arbejde i egne enheder.

Opsamling i hele organisationen

- Evalueringen kan også give et afsæt for at styrke ledelse på tværs af organisationen ved at udvikle og tilbyde lederne bestemte tilbud eller til at fokusere den strategiske ledelsesudvikling hos jer.
- I kan også finde inspiration på hjemmesiden til, hvordan I - både de individuelle ledere og på organisatorisk niveau - kan arbejde med at styrke ledelse inden for de forskellige temaer i den fællesoffentlige ledelsesevaluering.

Arbejdet med ledelsesudvikling fortsætter

Det er vigtigt, at ledelsesevalueringen ikke opleves som en proces, der stopper brat med de sidste planlagte aktiviteter. Fra organisationens side kan I med fordel følge op på arbejdet efter fx 3-6 måneder og/eller i forbindelse med afvikling af LUS næste gang.

Vi anbefaler også, at lederen fortsætter med at involvere medarbejderne i sin ledelsesudvikling.