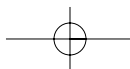
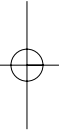
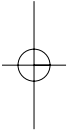
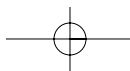
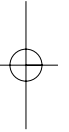
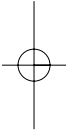
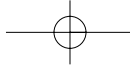
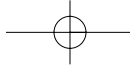


360° lederevaluering

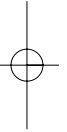
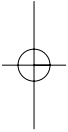




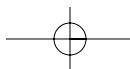


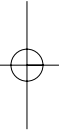
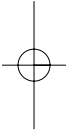
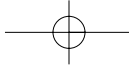
360° lederevaluering

Statskonsults erfaringer
og anbefalinger



Statskonsult





Utgitt av Statskonsult 2003

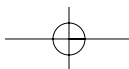
Omslagsdesign: Anisdahl, Sand & Partnere

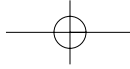
Tegninger: Tore Simonsen

Sats: Brødrene Fossum AS

Trykk: Gjøvik Trykkeri AS

ISBN 82-7483-106-3





Forord

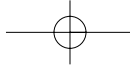
Statskonsults ambisjon med dette heftet er å gi en praktisk innføring i hva lederevaluering er, og hvordan en lederevalueringssprosess best kan tilrettelegges. Primærmålgruppen er ledere og fagpersoner i statlige virksomheter som er nysgjerrige på dette verktøyet og hva det kan gi, eller som har planer om å iverksette lederevaluering og ønsker innspill om hvordan en slik prosess best kan gjennomføres.

Utgangspunktet for heftet er hovedsakelig de erfaringene vi har høstet gjennom vår bistand til lederevalueringssprosjekter i følgende virksomheter i perioden 2000–2002:

- Miljøverndepartementet
- Fiskeridepartementet
- Samferdselsdepartementet
- Barne- og familiedepartementet
- Justis- og politidepartementet
- Universitetet i Oslo
- Statens forvaltningstjeneste
- Fylkeslegeembetene
- NORAD
- Statens helsetilsyn

Det hele startet som et oppdrag fra Arbeids- og administrasjonsdepartementet om å kartlegge ulike evalueringssopplegg i offentlige og private virksomheter. På bakgrunn av dette arbeidet festet vi oss ved 360° lederevaluering, som vi ønsket å prøve ut som verktøy for kartlegging og utvikling av lederskap i statlige virksomheter.

Det finnes mange standardiserte opplegg på markedet. Statskonsult valgte imidlertid å skreddersy og utvikle oppleggene i nært samarbeid med virksomhetene. Lederverdiene, prosessen



6 FORORD

og aktivitetene er basert på virksomhetens egne mål, behov og utfordringer, og brukerne har selv aktivt vært med på å styre og utforme opplegget. Dette medfører at de får vurdert nøyaktig de forholdene de selv mener er viktigst innen ledelse, og det etableres lettere et eierforhold til lederevalueringprosessen.

Vi ser på lederevaluering som et verktøy for å skape

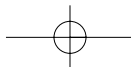
- fokus på lederskapet i en virksomhet gjennom diskusjon om hvilke lederverdier som er viktige, og hvordan disse best kan operasjonaliseres i utsagn som ledere kan evalueres i henhold til
- dialog om hvordan den enkelte leder utøver sitt lederskap, og hvilke utviklingsområder den enkelte leder bør prioritere

Heftet er skrevet av Magne Skram Hegerberg (prosjektleder), Arne Solstad, Tone Grøver, Audun Bredrup Petersen og Helga Moss. Prosjektansvarlig har vært avdelingsdirektør Michel Midré, avdeling for lederskapsutvikling.

Vi vil rette en stor takk til ledere og medarbeidere i de virksomhetene vi har samarbeidet med, og håper heftet vil være til hjelp og inspirasjon i det videre utviklingsarbeidet.

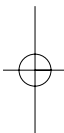
Statskonsult, mars 2003

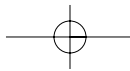
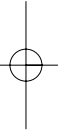
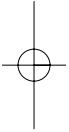
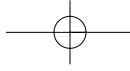
Jon Blaalid
direktør



Innhold

- 1. 360° lederevaluering 9**
 - Hva er 360° lederevaluering? 9
 - Hvorfor 360° lederevaluering? 10
- 2. Prinsipper 12**
- 3. Prosjektene formål og hensikt 16**
- 4. Lederevaluering prosessen steg for steg 19**
 - Fase 1: utarbeidelse av lederverdier og spørreskjema 19
 - Fase 2: datainnhenting og framstilling av lederprofiler 29
 - Fase 3: tilbakemeldingssamtaler og utviklingsplan 34
 - Fase 4: oppfølgingssamtaler og utviklingstiltak 40
 - Fase 5: ny runde med lederevaluering 41
- 5. Suksesskriterier 42**
 - Tid til disposisjon 42
 - Kompetanse 42
 - Forankring 42
 - Involvering 43
 - Oppfølging 43
- 6. Motforestillinger 45**
- 7. Noen erfaringer 47**
- 8. Kunnskap om lederskap 49**
- 9. Sammenfatning 50**
- Litteratur 53**





1

360° lederevaluering

Hva er 360° lederevaluering?

360° lederevaluering går ut på å innhente vurderinger fra lederens nærmeste medarbeidere, både overordnede, sideordnede og underordnede – i tillegg til lederens egenvurdering.

Vurderingene skal omfatte utvist lederadferd, det vil si hvordan omgivelsene oppfatter lederen på viktige områder i lederskapet. Det kan for eksempel dreie seg om resultatorientering,

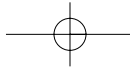
«No one would have doubted his ability to reign had he never been emperor.»

Tacitus, romersk historiker

En gang for lenge siden ba keiseren medlemmer av hoffet om tilbakemelding på hvordan han tok seg ut i de nye klærne sine. Vel vitende om hvilke svar han var ute etter, svarte hofffolkene «makeløst» til tross for at han var splitter naken.

Keiseren hadde nettopp hørt at folk ofte forteller andre det de ønsker å høre heller enn hva de har behov for å høre. Keiseren var litt engstelig fordi han hadde planlagt en stor parade hvor han ville ha på seg de nye klærne. I siste øyeblikk spurte han sine mest innflytelsesrike menn som han hadde tillit til, om hjelp til å finne fram til noen som kunne gi anonym tilbakemelding om hvordan de nye klærne så ut. De anonyme tilbakemeldingene var entydige, og tydeligst hos en liten gutt i gaten. Han hadde ingenting på seg.

Keiseren gjorde bruk av det som i dag kalles 360° evaluering for å sikre seg mot uriktig informasjon. Hvor mange keisere, generaler, ledere og andre har blitt påvirket av informasjon som er framskaffet på en måte som har forsterket deres uriktige antagelser uten å komme nærmere sannheten? Den ærlige tilbakemeldingen fra anonyme kilder er nettopp egnet til å avdekke falsk selvopfatning og «blinde flekker».



motivasjon, konflikthåndtering, handlekraft og beslutningsdyktighet.

Vurderingene innhentes ved hjelp av et enkelt spørreskjema. Lederen som skal evalueres, mottar deretter en rapport med en sammenstilling av alle vurderingene – som utgangspunkt for en samtale med nærmeste leder om sterke sider og utviklingsområder. Samtalen bør munne ut i en personlig handlingsplan for forbedring av eget lederskap, som følges opp i samarbeid med nærmeste leder.

Lederevaluering er verken en personlighetstest eller en måling av resultatoppnåelse, det er en sammenstilling av individuelle oppfatninger om hvordan lederadferden «virker» på omgivelsene.

Hvorfor 360° lederevaluering?

Ledere skaper resultater sammen med og gjennom andre mennesker, og evnen til å lede blir avgjørende for å lykkes. Ledere evalueres hele tiden uformelt og i stor grad usystematisk. Et systematisk opplegg med informasjon fra mange parter gir et utfyllende bilde og skaper større grad av kvalitet og troverdighet. 360° lederevaluering kan gi en rekke gevinster for den som blir evaluert, for nærmeste overordnede, sideordnede, underordnede og for organisasjonen.

Gevinster for ledere som gjennomgår 360° lederevaluering:

- en mer allsidig og pålitelig evaluering enn evalueringer foretatt av for eksempel nærmeste overordnede alene. Evalueringen kan være en god mulighet til å finne ut hva egen overordnet leder, kolleger og øvrige medarbeidere mener om adferd og funksjonsdyktighet i lederjobben – og om dette samsvarer med egen vurdering og oppfatning
- større klarhet og trygghet i lederrollen, fordi den gir mulighet til å få vite hvordan lederen blir vurdert av dem han/hun samhandler med. Vedkommende slipper å lure på hva omgivelsene tror og mener om ham/henne
- hjelp til avklaring av sterke sider og utviklingsområder i eget lederskap, som utgangspunkt for å lage en utviklingsplan
- et utgangspunkt for endring av egen lederstil og lederrolle, for eksempel til en orientering mot coaching og coachingrelaterte aktiviteter
- mulighet til å evaluere egen utvikling og forbedring over tid

360° lederevaluering kan gi følgende gevinster for nærmeste overordnede (spesielt toppleder):

- god anledning til å fokusere på organisasjonens krav og forventninger til godt lederskap, og en mulighet til å evaluere lederadferd med dette som utgangspunkt
- nødvendig og pålitelig informasjon til å konfrontere ledere med utviklings- og forbedringsbehov
- informasjon om en ledergruppes utviklings- og opplæringsbehov
- mulighet til å ta organisasjonen «på pulsen» og få korrektiver til egne oppfatninger og vurderinger

360° lederevaluering kan gi følgende gevinster for medarbeidere (sideordnede og underordnede):

- mulighet til å si fra til kolleger/nærmeste overordnede og påvirke deres videreutvikling
- hjelp til å fokusere på de forventninger og krav organisasjonen har til godt lederskap
- mulighet til å anerkjenne og belønne god ledelse og til å kvalitetssikre lederskap

360° lederevaluering kan gi følgende gevinster for organisasjonen:

- større åpenhet og bedre kultur for å gi hverandre tilbakemeldinger
- mulighet til å sette søkelyset på, operasjonalisere og konkretisere ønskede lederverdier
- grunnlag for å justere visjon, verdier og satsing på kompetanseutvikling
- styringsverktøy for bedre resultater
- innblikk i om lederne prioriterer riktig, og om ting blir gjort riktig

2

Prinsipper

I arbeidet med lederevaluering har vi lagt vekt på følgende prinsipper:

Lederadferd: Oppleggene har vært konsentrert om faktisk lederadferd. Det er denne som er observerbar for omgivelsene, og det er den lederen kan gjøre noe med.

Utvikling: Det har vært et gjennomgående poeng at oppleggene skulle være utviklingsorienterte; evalueringen skulle være et utgangspunkt for den enkelte leder og for ledergruppene til å utvikle seg til å bli enda bedre.

Enkelhet: Evalueringsoppleggene skulle være enkle og minst mulig tidkrevende. Vi har utviklet få, konkrete og operasjonelle verdier og kriterier. Det betyr mindre tid brukt til utfylling og håndtering av skjema. Samtidig unngår vi at de som svarer, mister motivasjon og konsentrasjon underveis fordi det tar for lang tid, og fordi det er uforholdsmessig mange spørsmål å ta stilling til.

Skreddersøm: Vi har valgt å skreddersy og utvikle oppleggene i nært samarbeid med virksomhetene. Lederverdiene, prosessen og aktivitetene har vært basert på virksomhetens egne mål, behov og utfordringer, og brukerne har selv aktivt vært med på å styre og utforme opplegget. På denne måten vurderes nøyaktig de forholdene virksomheten selv mener er viktigst innen ledelse, og det etableres lettere et eierforhold til opplegget.

Forankring: Et annet viktig prinsipp har vært forankring i toppledelsen. Dette medvirker til å gi evalueringen legitimitet, samtidig som det signaliserer at dette er noe som er viktig, og som



Ledere er utsatt for konstant evaluering fra omgivelsene

skal gis prioritet i virksomheten. Forankring i toppledelsen er også viktig for god håndtering av eventuelle problemer som en evaluering vil kunne avdekke.

Involvering: Vi har prøvd å tilstrebe involvering av alle relevante aktører i prosessen. Dette inkluderer både de lederne som skal evalueres, og de som skal gi lederne tilbakemelding. Involvering er grunnleggende viktig for utvikling av et eierforhold til det som skal skje. Vi mener det er viktig at alle medarbeidere blir trukket med i arbeidet omkring utvikling av lederverdier. Det er medarbeiderne som blir «utsatt» for lederskapet i praksis, og de har vanligvis klare og gode oppfatninger av hva som er god ledelse. Derfor er det viktig at de får være med og påvirke hvilke lederverdier som skal evalueres.

Tilbakemeldingssamtale: Et annet gjennomgående prinsipp har vært at det skulle gjennomføres en individuell tilbakemeldings- og utviklingssamtale med alle ledere som ble evaluert, med utgangspunkt i evalueringens resultater. Samtalen skulle resultere i en konkret handlings-/utviklingsplan for lederen. Etter vår erfaring er det en fordel om samtalen holdes av nærmeste overordnede til den lederen som er blitt evaluert. Nærmeste overordnede er vedkommendes «hovedoppdragsgiver» og viktigste rammefaktor for utøvelse av ledelse, og oppfølgingen blir lettere og mer forpliktende når han/hun kobles inn. Videre er dette en

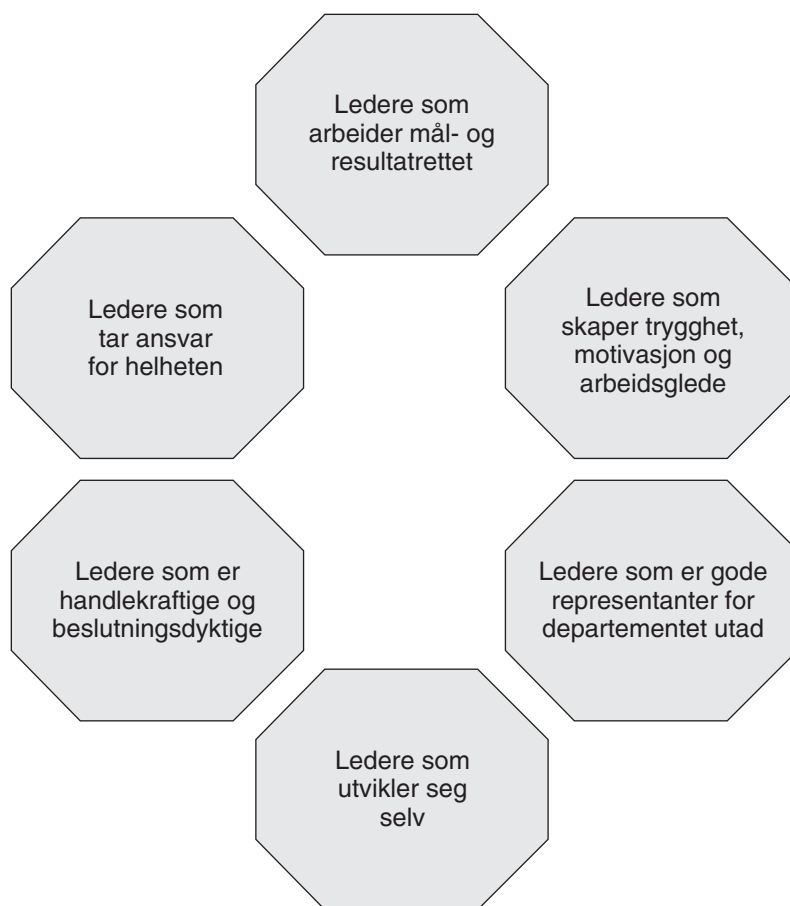
14 PRINSIPPER

god anledning for nærmeste overordnede til å få diskutert egen lederadferd med sine underordnede ledere.

Hjelp til selvhjelp: Vi har også hatt som intensjon at virksomheten skal kunne gjennomføre senere evalueringer på egen hånd, uten å måtte gjøre bruk av eksterne konsulenter. Derfor har vi trukket med fagpersoner fra virksomhetene – gjerne fra personal- og organisasjonsenheten – fra starten av, slik at disse har tilegnet seg kompetanse til å kunne bistå organisasjonen praktisk og prosessmessig senere.

Figur 1. Miljøvern-
departementets
lederverdier

Ledelsen i Miljøverndepartementet kjennetegnes ved:



Ledere som arbeider mål- og resultatrettet*Ledere som tilrettelegger for og sikrer*

- godt og tilstrekkelig beslutningsgrunnlag for politisk ledelse
- at departementets arbeid er preget av god kvalitet og basert på overordnede strategiske føringer og gode strategiske analyser
- at departementet ivaretar sin rolle som øverste forvaltningsorgan og bidrar til at etatene oppnår resultater og gjennomfører vedtatt politikk på en tilfredsstillende måte
- effektiv ressursforvaltning
- at enheten utvikler klare mål, strategier og krav, og sørger for at disse er godt forstått
- at beslutninger som blir tatt lojalt blir fulgt opp

Ledere som tar ansvar for helheten*Ledere som*

- bidrar til at det kollegiale samarbeidet og samarbeidet mellom enhetene blir effektivt og resultatorientert
- sikrer god koordinering, prioritering og fleksibilitet
- tilrettelegger for felles læringsarenaer på tvers av enheter (prosjekter, nettverksgrupper, kompetansegrupper, felles opplæringstiltak, felles sosiale tiltak)

Ledere som skaper trygghet, motivasjon og arbeidsglede*Ledere som*

- er tydelige og synlige
- stimulerer til kreativitet, nyskaping og læring
- delegerer og gir utfordrende og utviklende arbeidsoppgaver
- løpende deler informasjon
- er tilgjengelig som diskusjonspartnere
- gir fortløpende og konkrete tilbakemeldinger
- er åpne for kritiske synspunkter på egne forslag
- stimulerer til samarbeid og utvikler lagfølelse

Ledere som er handlekraftige og beslutningsdyktige*Ledere som*

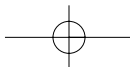
- tar initiativ
- er handlekraftige, strukturerte og effektive
- tar beslutninger i komplekse og vanskelige situasjoner

Ledere som er gode representanter for departementet utad*Ledere som*

- skaper og opprettholder gode relasjoner og nettverk med personer, organisasjoner og samfunnssektorer nasjonalt og internasjonalt
- formidler departementets politikk til omverdenen på en god måte

Ledere som utvikler seg selv*Ledere som*

- har evne og vilje til å oppdatere seg faglig og utvikle seg selv som leder
- er åpne for innspill og tilbakemelding på eget lederskap
- er positive til nye måter å arbeide på



3

Prosjektenees formål og hensikt

Formålet og hensikten med evalueringen vil i høy grad ha innvirkning på innholdet og utformingen av den. Noen av de gjennomgående formålene med lederevaluering i våre prosjekter har vært å

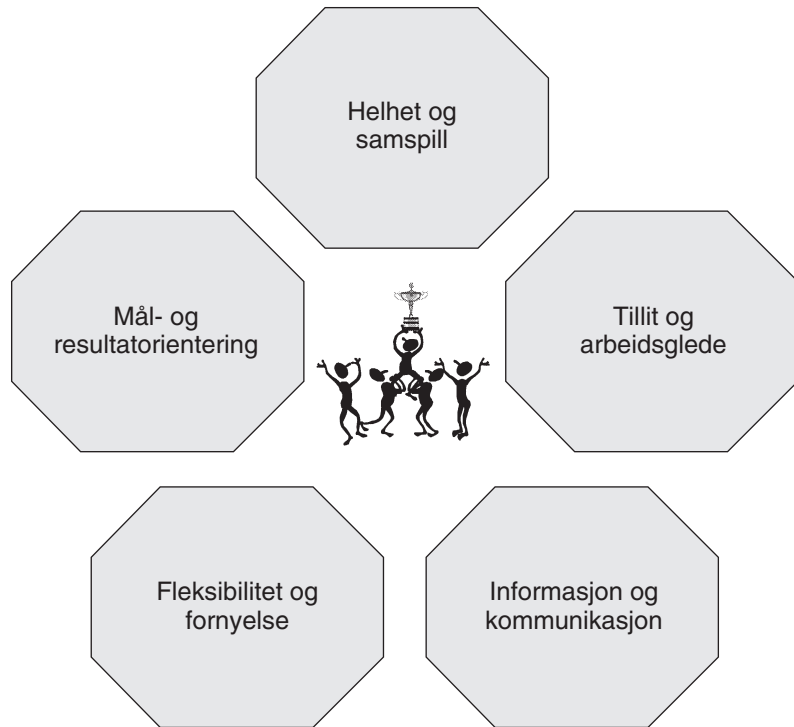
- gi et best mulig dekkende bilde av hvordan lederen utøver lederrollen
- skape bevissthet om lederskapsverdier og lederkrav
- gi fylldig grunnlagsmateriale til bruk i medarbeidersamtaler
- være et hjelpemiddel for den enkelte leder og for ledergrupper i videreutvikling og forbedring av eget lederskap
- gi grunnlag for videreutvikling og styrking av organisasjonskulturen

I samtlige av prosjektene har vi hatt utvikling som formål; evalueringen har vært et utgangspunkt for forbedring av lederskap på individ-, gruppe- og organisasjonsnivå. Lederevaluering kan imidlertid også brukes som en av flere informasjonskilder i en prestasjons- og resultatvurdering, med henblikk på vurdering av blant annet lønn og videre karriere. Utøvelse av ledelse er et naturlig resultatområde i en lederkontrakt, hvor ledere blir vurdert når det gjelder utøvelse av ledelse og egenutvikling. I tillegg kan informasjon fra lederevalueringen også være med og belyse og kanskje forklare hvorfor lederen oppnådde eller ikke oppnådde de resultatene han/hun hadde satt seg som mål.

Vi anbefaler at en virksomhet som for første gang gjennomfører en adferdsevaluering, kun har utvikling som mål. Å bruke adferdsevaluering til resultatvurdering er krevende. Mange vil være skeptiske til å bli adferdsevaluert når det kan ha direkte betydning for vurdering av resultater, avlønning og videre karriere. Dette er et komplekst område, hvor det er vanskelig å se direkte sammenhenger mellom adferd og effekt.

Figur 2. Samferdselsdepartementets lederverdier

Samferdselsdepartementet bygger sitt lederskap på



Helhet og samspill

Ledere i SD

- Tar ansvar for utvikling av en helhetlig samferdselspolitikk
- Vektlegger samarbeid på tvers av avdelinger og seksjoner
- Bidrar til samhandling mellom etatene
- Sikrer god koordinering mot andre departement
- Verdsetter interne debatter – med respekt for ulike fagsyn
- Er lojal til beslutninger som er fattet

Mål- og resultatorientering

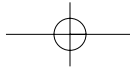
Ledere i SD

- Utvikler, formidler og justerer mål, kortsiktig og langsiktig
- Identifiserer og avklarer målkonflikter
- Setter høye krav til faglig kvalitet og effektivitet
- Bidrar til klare prioriteringer
- Legger til rette for god etatsstyring

Tillit og arbeidsglede

Ledere i SD

- Gir konstruktive tilbakemeldinger
- Har et faglig og sosialt engasjement



18 PROSJEKTENES FORMÅL OG HENSIKT

- Fremmer et arbeidsklima preget av trygghet, kreativitet og arbeidsglede
- Gir ansvar, stiller krav og viser tillit
- Er tilgjengelige
- Oppfordrer til kritiske synspunkter og motforestillinger
- Forebygger og løser konflikter

Fleksibilitet og fornyelse

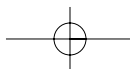
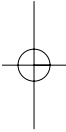
Ledere i SD

- Utvikler SDs organisasjon slik at den ivaretar departementets mål og oppgaver
- Legger til rette for et positivt klima for omstilling og fornyelse
- Sikrer tilfredsstillende bemanning og kompetanse på kort og lang sikt
- Er åpne for tilbakemelding på og justering av egen lederadferd
- Tar ansvar for egen utvikling og læring
- Bidrar til å skape en lærende organisasjon

Informasjon og kommunikasjon

Ledere i SD

- Er klare og tydelige i sin informasjon og kommunikasjon
- Sikrer gode informasjons- og kommunikasjonsrutiner
- Kommuniserer godt med ytre omgivelser – er gode representanter for SD

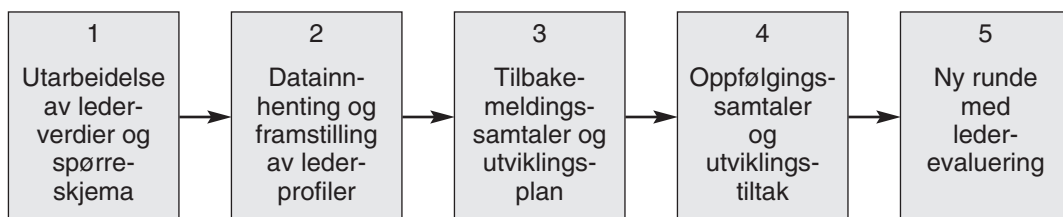


4

Lederevalueringens prosessen steg for steg

Lederevaluering bør gjennomføres som en kontinuerlig utviklingsprosess og ikke som et «engangsstunt». Det handler om kontinuerlig å legge til rette for læring, forbedring av jobbutførelse, egenutvikling og videreutvikling av organisasjonen.

Vi skiller mellom følgende faser:



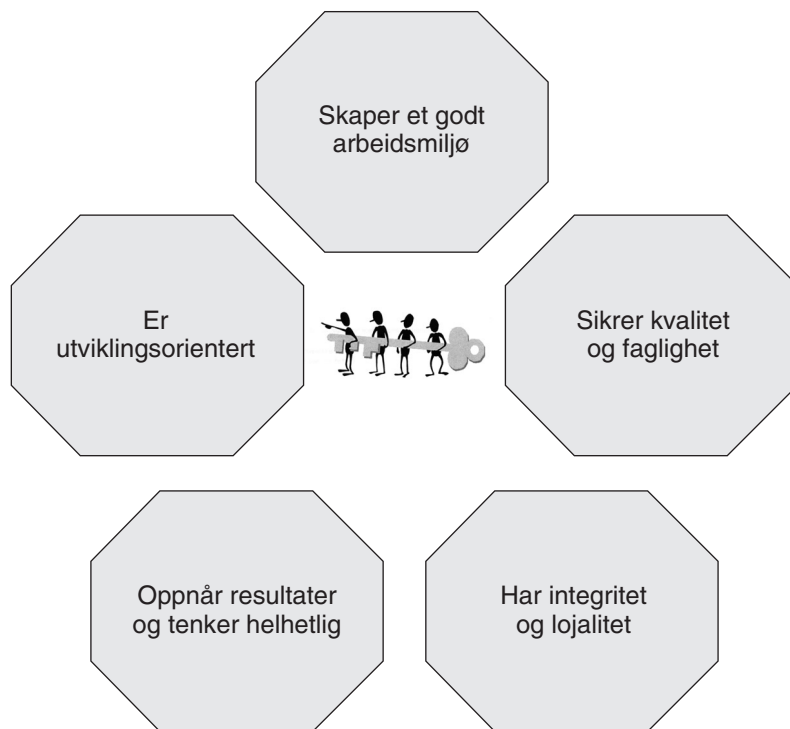
I tillegg er det viktig med evaluering, ikke minst etter at fase tre er gjennomført.

Fase 1: utarbeidelse av lederverdier og spørreskjema

I den første fasen utarbeides lederverdiene/kjennetegnene på god ledelse som skal utgjøre grunnlaget for evalueringen. Flere virksomheter har allerede utarbeidet slike verdier og kjennetegn. Andre virksomheter har verdier og kriterier som det er nødvendig å oppdatere, mens noen kanskje må starte fra begynnelsen av.

En vanlig arbeidsform er at toppledergruppen gjennomdrøfter og blir enige om hva som kjennetegner god ledelse i virksomheten. Noen trekker også med de tillitsvalgte i dette arbeidet. Det er uansett viktig med en type høring blant de ansatte for å forankre evalueringen. Et utgangspunkt kan være dokumenter

20 LEDEREVALUERINGSPROSESSEN STEG FOR STEG

Figur 3. Justisdepartementets lederverdier**Ledere i Justisdepartementet****Skaper et godt arbeidsmiljø**

- Er entusiastisk og motiverende
- Er romslig og fleksibel
- Er tilgjengelig
- Er opptatt av å skape et godt sosialt miljø
- Er lyttende
- Forebygger og løser konflikter på en god måte
- Prioriterer i saksmengden, slik at arbeidsbyrden blir overkommelig
- Legger vekt på å utvikle lagfølelse og gode samarbeidsrelasjoner

Er utviklingsorientert

- Viser evne og vilje til omstilling
- Er initiativrik
- Skaper rom for iderikdom og faglige initiativ
- Vurderer løpende nødvendige kursendringer i arbeidet
- Tilpasser arbeidsformen til arbeidsoppgavene, f.eks. ved å bruke prosjektorganisering, gruppebehandling og rotasjon av medarbeidere når det er hensiktsmessig
- Legger til rette for at den enkeltes faglige utvikling blir tilfredsstillende
- Er samfunnsengasjert og samfunnsinteressert

Sikrer kvalitet og faglighet

- Stiller klare kvalitetskrav tilpasset oppgavens art
- Gir konstruktive tilbakemeldinger
- Gir regelmessige tilbakemeldinger
- Fremstår som faglig dyktig
- Uttrykker seg godt skriftlig og muntlig
- Legger til rette for at medarbeiderne har tilstrekkelig kompetanse for å løse de krav stillingen setter
- Viser god forståelse for politiske prosesser
- Rekrutterer rett person til rett stilling

Oppnår resultater og tenker helhetlig

- Prioriterer for å oppnå resultatkrav og holde frister
- Delegerer arbeidsoppgaver og ansvar
- Formidler ledelsens overordnede prioriteringer og målsetninger
- Viser evne og vilje til å tenke helhetlig i departementet
- Vektlegger samarbeid på tvers av avdelinger og seksjoner
- Er opptatt av et godt samarbeid med eksterne relasjoner/ytre etat
- Gjør bruk av «bypass»

Har integritet og lojalitet

- Er åpen og ærlig
- Står fram som leder og identifiserer seg med lederrollen
- Er tillitsskapende
- Tar opp vanskelige saker
- Tåler kritikk
- Utviser en adferd hvor det er samsvar mellom ord og handling
- Er lojal mot ledelsen
- Er lojal mot sine medarbeidere
- Er lojal til beslutninger som er fattet

som allerede er utarbeidet. Slike kilder kan være visjon og strategidokumenter, virksomhetsplan, «kulturplakat», lederverdier/lederprinsipper, kompetanseutviklingsplaner, personalpolitiske retningslinjer eller resultatinformasjon (for eksempel brukerundersøkelser).

Noen vanlige områder som lederverdiene omhandler, er

- mål- og resultatorientering
- endring og utvikling
- beslutningsdyktighet/handlekraft
- mellommenneskelige forhold
- kompetanse og faglige forhold
- motivasjon og motivering
- egenutvikling
- bruker- og omgivelsesorientering
- informasjon og kommunikasjon



Fjellvettregler er nødvendig – også i ledelsen

Det toppledergruppen kommer fram til, blir formulert, reformulert og finpusset før det legges fram for en utvidet ledergruppe, gjerne alle ledere med personalansvar. Her blir materialet gjennomdrøftet på nytt, justert, og kanskje supplert med nye verdier. Til slutt vedtar toppledelsen de endelige lederverdiene. Eventuelt kan hele prosessen gjennomføres med samtlige ledere i virksomheten.

Eksempler på lederverdier er vist i figur 1, 2 og 3 (side 14, 17 og 20).

Denne måten å organisere prosessen på gir to fordeler. For det første blir evalueringen forankret i organisasjonen ved at ledelsen og de ansatte fra et tidlig tidspunkt trekkes med i utarbeidingen av hvilke sider av lederskap som det er viktig å evaluere.

For det andre gir denne framgangsmåten et eiendomsforhold til det materialet som gruppen(e) har utarbeidet. «Det er vårt – det er vi som har kommet fram til dette.»

Begge deler er viktig med sikte på å gi virksomheten en opplevelse av at dette ikke er noe som er pådyttet utenfra. Det kan være en fordel å engasjere ekstern prosessveileder.

Spørreskjema

Med utgangspunkt i lederprinsippene utarbeides et enkelt spørreskjema med utsagn som respondentene skal ta stilling til. Det

er etter vår vurdering viktig at skjemaet ikke blir for omfattende, og vi anbefaler at antallet utsagn ikke overstiger 40–50. I tillegg blir de som svarer, bedt om å angi de tre sterkeste sidene de mener lederen har, samt de tre viktigste utviklingsområdene.

Vi valgte å benytte ett felles skjema for alle respondentgruppene, for å unngå å bruke for mye tid og ressurser på utforming, utsending og behandling av ulike typer skjema. I tillegg mener vi det er viktig at alle ser hvilke verdier og kjennetegn lederen skal evalueres etter totalt sett. Dette kan det være lurt å informere om på forhånd. Ulempen kan ellers være at mange må krysse av for «vet ikke» på en del av spørsmålene.

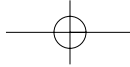
Utarbeidelsen av spørreskjemaet gjennomføres på samme måte som arbeidet med lederverdiene. Det er fullt mulig å gjøre begge deler samtidig, det vil si at verdiene/kjennetegnene på god ledelse blir gjort så konkrete og operasjonelle at de kan brukes direkte i spørreskjemaet.

Eksempler på spørreskjema er vist i figur 4 og 5 (side 24 og 30).

Informasjon

I forkant av arbeidet i denne fasen er det viktig med grundig informasjon til alle som er involvert i prosjektet, både de som skal evalueres, og de som skal gi tilbakemelding. Når det gjelder lederne som skal evalueres, vil disse i de fleste tilfeller bli holdt løpende informert gjennom det innledende arbeidet og forarbeidet. De øvrige ansatte kan informeres gjennom allmøter. På allmøtene bør toppleder – eller avdelingsleder, dersom det avvikles avdelingsvise allmøter – informere om hvorfor virksomheten gjennomfører lederevaluering, og gi en begrunnelse for hvorfor dette blir vurdert som viktig. Så langt det er mulig, bør topplederen også delta på de avdelingsvise allmøtene. Dette signaliserer at prosjektet er forankret i virksomheten, og at ledelsen har et eierforhold til det som skal skje. Den eksterne konsulenten orienterer deretter om de faglige forholdene: Hva lederevaluering er og ikke er, utfylling av skjema, bearbeiding av innkommet informasjon, hva rapporten til den enkelte leder inneholder, og hva som skal skje etter at lederen har fått denne: tilbakemeldingssamtale med nærmeste leder og utarbeidelse av utviklings/handlingsplan.

Spesielt viktig er det å formidle at de som gir tilbakemelding, blir fullstendig anonymisert, og at databearbeidingen og oppbevaringen av avgitt informasjon ikke gjør det mulig å finne fram til navngitte enkeltpersoner (med unntak av egenvurderingen og tilbakemeldingen fra nærmeste overordnede). Kravet til anonymitet gjør at Statskonsult fraråder å bryte ned materialet i for små enheter.



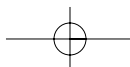
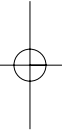
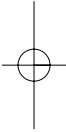
28 LEDEREVALUERINGSPROSESSEN STEG FOR STEG

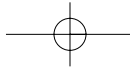
42. Lederens stærkeste sider (nevn opptil tre):

a)
b)
c)

43. Lederens viktigste forbedringsområder (nevn opptil tre):

a)
b)
c)

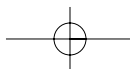
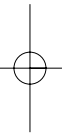
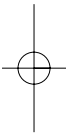


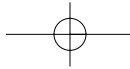


Fase 2: datainnhenting og framstilling av lederprofiler

Etter vår vurdering bør lederevalueringen omfatte alle lederne i virksomheten (alternativt alle ledere på et nivå eller i en avdeling, dersom virksomheten ønsker å prøve ut et evalueringsopplegg i mindre format i starten). Dette har en positiv virkning på samarbeid på tvers og på utvikling av en sterkere «vi-følelse». Videre bør alle som rapporterer til en leder, avgi svar. Det bør ikke gjøres en selektiv utvelgelse av enkelte ledere eller medarbeidere. En leder kan oppleves forskjellig alt etter hvem som blir spurt, og det er viktig at alle får komme med sitt svar, slik at bildet blir mest mulig riktig. Å ekskludere noen vil også lett kunne oppfattes som at disse ikke er så viktige i organisasjonen. I svært store enheter, hvor det vil bli et urimelig stort antall respondenter, kan det eventuelt gjøres et utvalg ved hjelp av trekking (tilfeldig utvalg).

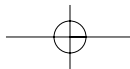
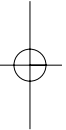
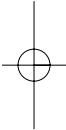
I denne fasen kan det være lurt å inngå en samarbeidsavtale med en virksomhet som har spørreundersøkelser, databearbeiding og rapportering som spesialområde. På oppdrag kan man få utført alt arbeid med utsendelse av skjema, purring og produksjon av rapporter (lederprofiler). Det finnes flere virksomheter som kan utføre slike tjenester, og det finnes også flere web-baserte løsninger, hvor det er mulig å avgi svar direkte via PC-en.





32 LEDEREVALUERINGSPROSESSEN STEG FOR STEG

	I meget liten grad					I meget stor grad	Har ikke tilstrekkelig grunnlag for å svare
	1	2	3	4	5	6	
20. Lederen uttrykker seg godt skriftlig og muntlig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Lederen legger til rette for at medarbeiderne har tilstrekkelig kompetanse for å løse de krav stillingen setter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Lederen viser god forståelse for politiske prosesser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Lederen rekrutterer rett person til rett stilling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oppnår resultater og tenker helhetlig							
24. Lederen prioriterer for å oppnå resultatkrav og holde frister	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Lederen delegerer arbeidsoppgaver og ansvar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Lederen formidler ledelsens overordnede prioriteringer og målsetninger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Lederen samarbeider godt med andre for å oppnå resultater	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Lederen viser evne og vilje til å tenke helhetlig i departementet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Lederen vektlegger samarbeid på tvers av avdelinger og seksjoner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Lederen er opptatt av et godt samarbeid med eksterne relasjoner/ytre etat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Lederen gjør bruk av «bypass»	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Har integritet og lojalitet							
32. Lederen er åpen og ærlig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Lederen står fram som leder og identifiserer seg med lederrollen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



LEDEREVALUERINGSPROSESSEN STEG FOR STEG 33

	I meget liten grad					I meget stor grad	Har ikke tilstrekkelig grunnlag for å svare
	1	2	3	4	5	6	
34. Lederen er tillitskapende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Lederen tar opp vanskelige saker	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Lederen tåler kritikk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Lederen utviser en adferd hvor det er samsvar mellom ord og handling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Lederen er lojal mot ledelsen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Lederen er lojal mot sine medarbeidere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Lederen er lojal overfor beslutninger som er fattet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

41. Lederens sterkeste sider (du kan nevne opptil tre, uavhengig av kategorier og utsagn over):

a)
b)
c)

42. Lederens viktigste forbedringsområder (du kan nevne opptil tre, uavhengig av kategorier og utsagn over):

a)
b)
c)

Fase 3: tilbakemeldingssamtaler og utviklingsplan

I denne fasen får lederne utlevert en individuell rapport kalt lederprofilen. Rapporten gjengir resultatene i form av grafer og tall og som regel noe tekst (se figur 6).

Figur 6. Utdrag fra lederprofil (konstruert)

Personlig/fortrolig dokument
(dato)

Lederevaluering i (navn på virksomhet)

Navn på leder

Forklaring til rapporten/grafar

Grafikk

Grafikken viser for hvert utsagn den enkeltes egenvurdering (hvit kule), den overordnedes vurdering (gul kule), gjennomsnittsscore for sideordnedes vurdering (grønn kule) og gjennomsnittsscore for underordnedes vurdering (rød kule). I tillegg vises for hvert spørsmål beste og dårligste vurdering fra sideordnede og underordnede, markert med en strek (ytterpunkter). Til høyre i grafen vises først antallet som har vurdert hvert spørsmål, dernest tallverdien for høyeste og laveste score, og ytterst til høyre gjennomsnittlig score.

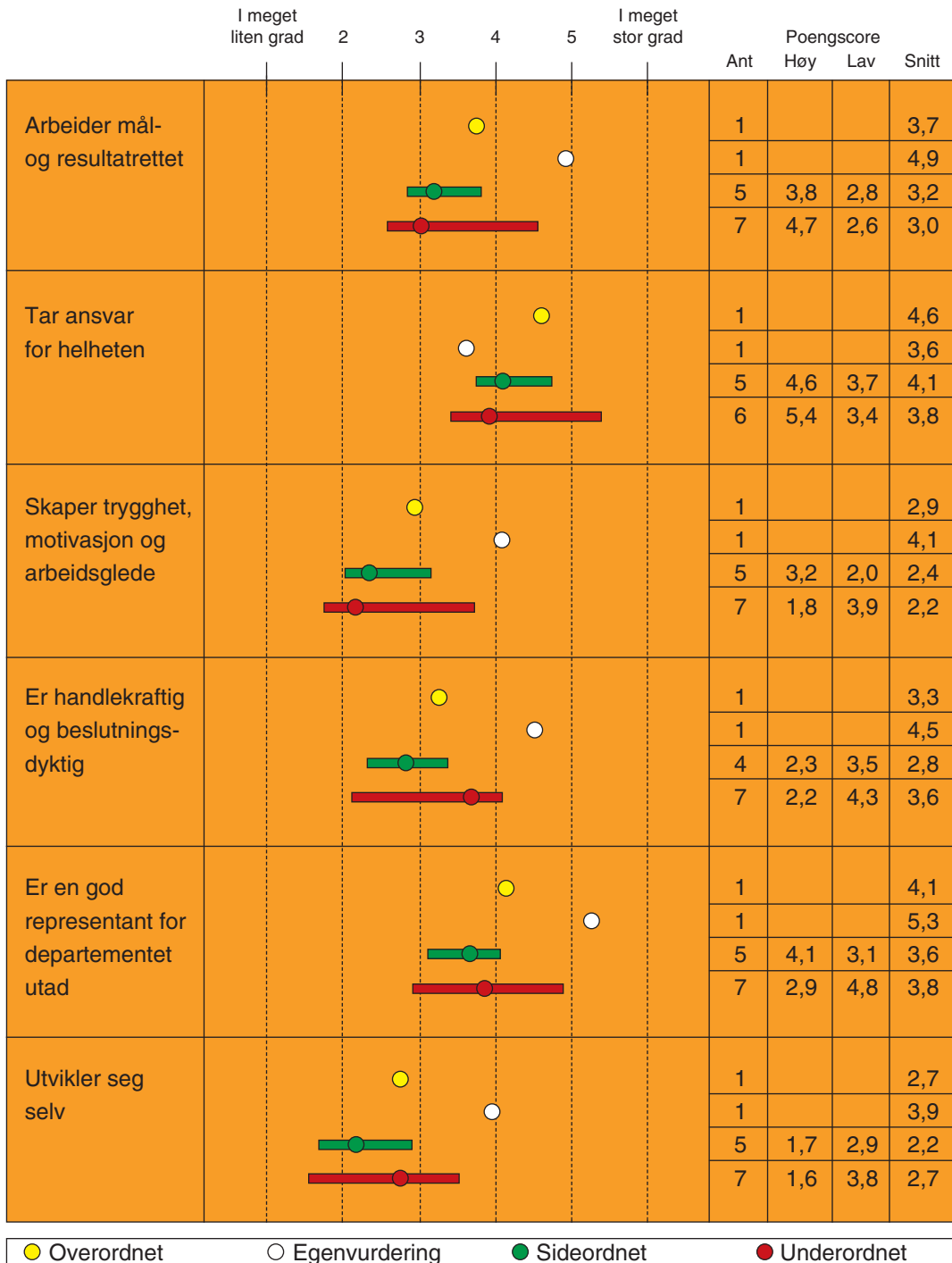
Øverst i det grafiske bildet vises gjennomsnittsverdier til hvert temaområde (eksempelvis: Arbeider mål- og resultatrettet). Dette feltet er markert med en gylden farge. Kulene viser gjennomsnittsscore for alle spørsmålene til temaområdet, summert opp fra hver enkelt respondent innenfor de fire gruppene. Høyeste og laveste gjennomsnittlige vurdering blant de sideordnede og underordnede vises også, markert både grafisk med strek (ytterpunkter) og med tallverdi.

Innledningsvis oppsummeres gjennomsnittsverdiene for alle temaområdene.

Lederens sterke sider og forbedringsområder

Dette er et fritekstområde i spørreskjemaet hvor svargiverne kan oppgi inntil tre sterke sider og tre forbedringsområder. Svarene er gjengitt fortløpende i denne rapporten under overskriftene «Lederens sterkeste sider» og «Lederens viktigste forbedringsområder», uten noen ytterligere form for kategorisering.

Oppsummering



36 LEDEREVALUERINGSPROSESSEN STEG FOR STEG

Arbeider mål- og resultatrettet

	I meget liten grad					I meget stor grad					Ant	Poengscore		
	2	3	4	5	6	7	8	9	Høy	Lav		Snitt		
Arbeider mål- og resultatrettet											1	5	2	3,7
											1	6	3	4,9
											5	5	2	3,2
											7	5	2	3,0
Lederen sikrer godt beslutningsgrunnlag for politisk ledelse											1			5,0
											1			4,0
											5	5	2	3,5
											6	5	1	3,0
Lederen sikrer at arbeidet er preget av høy kvalitet											1			3,0
											1			5,0
											5	4	3	3,6
											7	5	3	3,8
Lederen legger til rette for at egen enhet oppnår resultater og gjennomfører vedtatt politikk											1			4,0
											1			6,0
											4	6	4	4,4
											7	6	3	4,8
Lederen bidrar til at underliggende etater oppnår resultater og gjennomfører vedtatt politikk											1			5,0
											1			4,0
											5	5	2	3,5
											7	5	1	3,0
Lederen foretar en god og løpende prioritering av arbeidsoppgavene											1			6,0
											1			5,0
											5	6	3	4,4
											7	6	2	3,9

● Overordnet

○ Egenvurdering

● Sideordnet

● Underordnet

Lederens sterkeste sider

Egen vurdering

- Fullfører påbegynte oppgaver
- Kreativ
- Arbeidssom

Fra overordnet

- Utviklings- og endringsprioriteringer
- Arbeidskapasitet
- Lojalitet til politisk ledelse
- Initiativrik
- Gjennomføringsevne

Fra sideordnede

- Arbeidssom
- Fleksibel
- Kunnskapsrik
- Initiativrik
- Utradisjonell
- Godt forhold til politisk ledelse
- Dynamisk

Fra underordnede

- Faglig kompetent
- Initiativrik, kreativ
- Effektiv, arbeidssom
- Handlekraftig
- Målrettet
- Har god oversikt, setter seg raskt inn i situasjoner og ser alternativer
- Faglig meget kompetent
- Positiv synliggjøring av avdelingen
- Er hyggelig og lett å omgås
- Prøver å realisere sine prinsipper ift organisasjonsledelse
- Har gode ideer og initiativ
- Hyggelig/omgjengelig
- Målrettet
- Kunnskapsrik
- Stabil
- Lydhør
- Rolig
- Oppmerksom
- Støttende
- Tilgjengelig
- Har god oversikt – «helhetsperspektiv»
- Løsningorientert

Lederens viktigste forbedringsområder

Egen vurdering

- Prioritering av egne og medarbeideres arbeidsoppgaver
- Nettverksbygging
- Ta imot kritikk konstruktivt

Fra overordnet

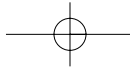
- Samvirke med departementsråd

Fra sideordnede

- Diplomatisk evne
- Evne til å lytte
- Bedre dialog i forhold til de tillitsvalgte
- Bedre kvalitet i deler av saksbehandlingen
- Flinkere til å informere
- Er mest opptatt av egen del av organisasjonen

Fra underordnede

- Tilbakemelding på underordnedes jobbutførelse
- Litt lite tilgjengelig
- Bruker mer tid oppover enn nedover i organisasjonen
- Informasjon
- Motivering
- Prioriterer internledelse for lavt
- Tåler dårlig konflikter
- Beslutninger tas i små sirkler/lukkede rom
- Kommunikasjon
- Tilstedeværelse
- Delegasjon
- Ingen spesielle
- Mindre stram tidsplan
- Litt for sta noen ganger
- Evne til å initiere samarbeid



Med utgangspunkt i vedkommendes lederprofil gjennomfører nærmeste overordnede en tilbakemeldingssamtale om sterke sider og utviklingsområder. Samtalen skal munne ut i at lederen som er blitt evaluert, og hans/hennes leder i fellesskap utarbeider en utviklingsplan, gjerne som en kontrakt, underskrevet av begge parter. Uten utviklingsplaner og oppfølging kan det være fare for at lederevalueringen blir en frittstående «happening» med kortvarig effekt og liten varig verdi.

Lederen som skal få tilbakemelding, må få lederprofilen til gjennomsyn i rimelig tid før tilbakemeldingstidspunktet. Hva som er rimelig tid, er et vurderingsspørsmål. Generelt vil vi si at det bør skje i så god tid at vedkommende får anledning til å forberede seg, men ikke så lang tid i forveien at han/hun blir gående lenge og gruble over resultatene. Det er nødvendig at også nærmeste overordnede som skal ha samtalen, får et eksemplar av lederprofilen, slik at han/hun kan forberede seg skikkelig.

Det er viktig at ledere selv får tilbakemelding før de skal inn i rollen som tilbakemelder. Det gir erfaring og mulighet til innsikt i hva tilbakemelding innebærer, og hvordan den bør gjennomføres. Det betyr at toppleder bør være først ute med å få tilbakemelding på sin egen profil (for eksempel fra ekstern konsulent, i og med at toppleder i praksis sjelden har noen direkte overordnet i vanlig forstand) og med å ha tilbakemeldingssamtalen med sine ledere i toppledergruppen. Når disse har hatt sin samtale med toppleder, er de klare til å gjennomføre tilbakemeldingssamtaler med sine underordnede ledere.

Som nevnt mener vi det er en fordel om samtalen holdes av nærmeste overordnede til den lederen som er blitt evaluert, fordi vedkommende er lederens «hovedoppdragsgiver» og viktigste rammefaktor for utøvelse av ledelse, og fordi oppfølgingen blir lettere og mer forpliktende når han/hun trekkes inn. Dette er også en fin anledning for nærmeste overordnede til å få diskutert sin egen lederprofil med sine underordnede ledere.

Tilbakemeldingssamtalen kan også gjennomføres av ekstern konsulent, eventuelt i tillegg til samtalen med nærmeste overordnede.

I denne fasen er det etter vår erfaring uansett viktig med god prosessmessig og faglig støtte fra ekstern konsulent. Det gjelder både informasjon om hvordan lederne bør lese og bearbeide profilene, og individuell støtte til de som skal arrangere tilbakemeldingssamtaler. Erfaringsmessig bør alle ledere ha mulighet til individuell samtale med konsulent om sin egen profil, enten før eller etter tilbakemeldingssamtalen med egen leder. Det kan være godt å diskutere profilen med en «uhildet» person som

samtidig har kompetanse når det gjelder lederskap og tolkning av lederprofiler.

Eksempler på spørsmål til bearbeiding av lederprofilen og utarbeidelse av handlingsplan er vist i figur 7, 8 og 9 (side 39, 40 og 44).

Informasjon

Det er fornuftig å arrangere informasjonsmøter med alle lederne før tilbakemeldingsprosessen starter. Her bør det informeres om hva som skal skje, om hvordan lederprofilen bør leses, tolkes og bearbeides, samt om hvordan tilbakemeldingssamtalene bør gjennomføres. I mange tilfeller vil det også være nødvendig å snakke om følelser knyttet til tilbakemeldingen en har fått. Alle kan ikke få positiv tilbakemelding på alt. Det kan være på sin plass med et sikkerhetsnett, en person å snakke med. Eksterne konsulenter kan være nyttige.

Figur 7. Spørsmål til bearbeiding av lederprofilen

Tips når det gjelder lesing av lederprofilen

- Hva er førsteinntrykk av den profilen du har fått?
- Hva er det som gleder deg? Er det noe du undrer deg over?
- Fokuser først på de sterke sidene, ikke se bare på forbedringsområdene.
Først: Hva er dine sterke sider? Deretter: Hva ser du som dine viktigste forbedrings-/utviklingsområder?
- Er det noe i lederprofilen du kunne tenke deg å få nærmere belyst? Hvem kan hjelpe deg med det?
- Ser du noen klare tendenser/mønster i tilbakemeldingene? For eks. påpeking av sterke sider/utviklingsområder som er ens for en eller flere informantgrupper?
- På hvilke områder er det (markerte) forskjeller/språk i vurderingene fra ulike respondentgrupper (for eksempel mellom deg og din overordnede, mellom deg og dine underordnede, mellom din overordnede og dine underordnede)? Hvor er det stor grad av enighet? Hva kan slike eventuelle forskjeller/likheter skyldes?
- Er det sammenheng mellom den informasjonen du får i den grafiske profilen og det som framkommer i «fritekstdelen» om sterke sider og utviklingsområder?
- Hvordan stemmer lederprofilen med tilbakemeldinger du ellers får/har fått tidligere? Hvis det er avvik, hva kan det skyldes?
- Dersom omgivelsene opplever deg annerledes enn du selv gjør; Prøv å finn ut av hva det er du gjør som eventuelt forårsaker at omgivelsene opplever deg annerledes. Kan det også være forhold i virksomheten – for eksempel gitte rammebetingelser og/eller spesielle hendelser – som påvirker omgivelsenes inntrykk av deg?

40 LEDEREVALUERINGSPROSESSEN STEG FOR STEG

Tilbakemelding til de som har svart

I prinsippet bør alle som har avgitt informasjon, bli informert om hovedresultatet av det som har kommet fram i evalueringen (hovedresultatene). Informasjonen bør gis muntlig i fellesmøter, slik at alle får samme informasjon samtidig, og slik at det er mulig å stille spørsmål og komme med kommentarer. Lederen kan gjerne også referere til handlingsplanen som han/hun og overordnede har blitt enige om. Dette er også en god anledning for lederen til å få utdypet og konkretisert de tilbakemeldingene lederen har fått i lederprofilen. Uansett hvor godt spørreskjemaet er, vil enkelte svar være av mer generell karakter, og gi lederen få konkrete holdepunkter for hva det er i egen adferd som bør beholdes, endres, videreutvikles og/eller styrkes.

Fase 4: oppfølgingsamtaler og utviklingstiltak

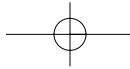
Figur 8. Handlingsplanskjema

Ved siden av utarbeidelsen av en konkret tiltaksplan er dette kanskje den mest kritiske fasen i arbeidet med lederevaluering.

Utviklingsplan

Navn: _____ **Tidsrom:** _____

Utviklingsoppgave/mål for forbedring:	Aktiviteter: Hva vil jeg gjøre for å sikre måloppnåelse? Hvordan?	Målet er nådd når: Kriterier for måloppnåelse	Mulige hindringer/hemmende faktorer/forhold:



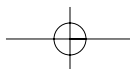
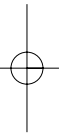
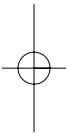
Det er her lederen skal få hjelp til å realisere handlings-/utviklingsplanen. Oppfølgingssamtalene skal i prinsippet gjennomføres med nærmeste overordnede. I noen tilfeller kan deler av oppfølgingen organiseres som kollegaveiledning med «mentorer» fra andre virksomheter. Oppfølgingen kan godt kobles til de vanlige medarbeider-/utviklingssamtalene, ved at lederadferd, utvikling og oppfølging av handlingsplanen blir et naturlig element i dem.

I tillegg til individuelle oppfølgingssamtaler anbefaler vi at toppledergruppen og eventuelt de andre ledergruppene setter av tid til å dele profilene med hverandre, som et utgangspunkt for å jobbe bedre sammen som gruppe, diskutere felles utfordringer og jobbe med ledergruppen som team.

Informasjon fra lederprofilene gir også en god mulighet til å se om det er behov for å sette i gang større, kollektive lederutviklingstiltak.

Fase 5: ny runde med lederevaluering

Etter en tid, for eksempel ett til tre år, gjennomføres en ny runde med lederevaluering. Dette gir mulighet til å se om det har skjedd noen endring. Samtalen vil da dreie seg om å sammenholde de nye resultatene med resultatene fra forrige runde og med arbeidet med handlingsplanen. Hva har gått bra og mindre bra – og hvorfor? Hva skal det arbeides med videre? Det er i denne fasen at lederevaluering institusjonaliseres som et utviklingsverktøy – en integrert del av lederens hverdag. Dette er også et naturlig tidspunkt å vurdere om lederverdier, utsagn og spørreskjema bør justeres.



5

Suksesskriterier

Følgende forhold er av særlig stor betydning for en vellykket prosess, jf. kapittel 2 og kapittel 9:

Tid til disposisjon

Tid er ofte en kritisk faktor. Særlig i forbindelse med evalueringssamtalene og oppfølgingssamtalene vil det være en fordel om et visst antall timer stilles til disposisjon for lederne. Samtidig kan også temaet evaluering og oppfølging av underordnede ledere med fordel bli noe han/hun jevnlig evalueres på, som en del av den årlige resultatevalueringen av ledere.

Kompetanse

Å gi kvalifisert tilbakemelding og veiledning tilhører de viktigste funksjonene i lederevalueringssprosessen. Faktisk vil hele systemet bli vurdert med disse to elementene som referanseramme, og stå og falle med hvor godt de fungerer. Disse oppgavene vil lederne kanskje vegre seg for fordi de føler at de ikke har nødvendig kompetanse. En annen variant er: «Å snakke med folk er da ingen heksekunst. Det gjør vi jo til daglig.» I begge tilfeller er det nyttig at lederne gis mulighet til å kvalifisere seg for tilbakemeldingsrollen. Det er også viktig at lederne har tilgang på kynnig veiledning dersom de har behov for det.

Forankring

Uten en klar og tydelig forankring i toppledelsen vil ikke lederevalueringen framstå med tilstrekkelig legitimitet, noe som vil gjøre motivasjonsarbeid og gjennomføring vanskeligere.



Forankring i topledelsen er av avgjørende betydning for å lykkes.

Involvering

Å involvere de riktige aktørene i prosessen er av uvurderlig betydning. Uten at de rette personene blir involvert i arbeidet, kan det være vanskelig å etablere et eierforhold til prosjektet, som i verste fall kan strande på motstand.

Oppfølging

Oppfølgingen kan være en av de mest kritiske fasene i en lederevaluering. Uten skikkelig oppfølging vil prosjektet lett løpe ut i sanden. Det er oppfølgingen som i siste instans forplikter og gir prosessen kontinuitet – fra arbeidet med kriterier, via evalueringresultater til handling og justering av lederadferd.

6

Motforestillinger

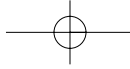
Det er naturlig at det dukker opp motforestillinger når vi gjennomfører en lederevaluering. Det kan skyldes at prosessen er ny og uvant, eller frykten for å bli «veid og målt». Vi opplever også motforestillinger knyttet til det å vurdere og å sette karakter på gode kolleger og medarbeidere. Dette er noe som ofte endrer seg når ledere og medarbeidere har vært gjennom det en gang og er blitt kjent med systemet og spillereglene.

Noen vanlige motforestillinger er:

- Hensikten er uklar – formålet med evalueringen er ikke klargjort og kommunisert godt nok
- Medarbeiderne er ikke involvert i planleggingen. Dette er noe «ledelsen har funnet på»
- Vi har liten tradisjon for å «sette karakterer» på mennesker
- Mer eller mindre latente konflikter mellom (noen) ledere og (noen) ansatte
- Ikke tillit til at vanskelige saker og konflikter vil bli tilfredsstillende håndtert av leder
- En vanlig medarbeidersamtale gjør samme nytten
- Ulike informanter vil bruke evalueringsskalaene ulikt, slik at resultatene ikke er til å stole på
- Lederevaluering koster for mye og tar for mye tid

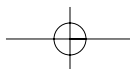
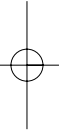
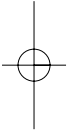
Det er viktig at eventuelle motforestillinger tas på alvor og blir bearbeidet. Mange av motforestillingene kan lede til direkte og aktiv motstand mot evalueringssprosessen. Dersom vi velger å overse motstanden, kan resultatet av evalueringen bli langt dårligere og i noen tilfeller kanskje bortimot verdiløs.

Viktige stikkord for å imøtegå motstand og motforestillinger



46 MOTFORESTILLINGER

er informasjon, involvering, ærlighet og åpenhet. Vi må ha tillit til at de som gir tilbakemelding, er seg bevisst hva de gjør, og at de gjør jobben sin så godt og samvittighetsfullt som mulig. I denne sammenhengen spiller tilbakemeldingssamtalene en svært viktig rolle. En godt planlagt og vel gjennomført samtale som gir opplevelsen av å ha fått noe positivt og noe som betyr noe, er kanskje den beste måten å bygge ned motforestillingene på. Det er også viktig å ha et realistisk forventningsnivå – en lederevaluering vil ikke føre til at noen får/blir en «ny» leder etterpå. Det er heller ikke slik at en leder nødvendigvis skal endre adferd selv om det framkommer ønsker om det i evalueringen. På noen områder kan det være at lederen av ulike årsaker ikke kan eller ikke ønsker å endre adferd.



7

Noen erfaringer

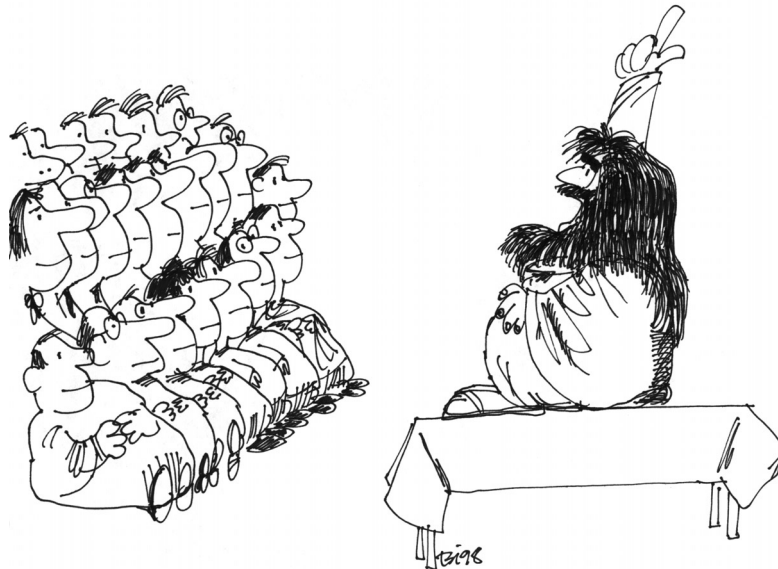
Noen gjennomgående tilbakemeldinger i evalueringsprosjektene er:

Opplegget har vært et godt hjelpemiddel for den enkelte leder i kartlegging, videreutvikling og forbedring av lederskap. Både tekst- og grafikkdelen gir et godt utgangspunkt for å diskutere sterke sider og utviklingsområder. Tiltak er satt i gang i etterkant, på individuelt eller kollektivt nivå, i enkelte ledergrupper eller for alle ledere.

Det er utviklet klare kriterier for hva som er god ledelse i virksomheten. Mange av virksomhetene har hatt lederkriterier, de har imidlertid ofte ikke vært tydelige og konkrete, eller de har ikke vært levende i den grad lederne og medarbeiderne har ønsket.

Prosessen rundt utviklingen av de lokale lederkriteriene oppleves som positiv. Foruten at virksomhetene har fått utviklet klare kriterier, har prosessen fungert som et møtested for alle ledere. Det har vært en stor grad av forankring og involvering/medvirkning, og lederne opplever at de har fått et eierforhold til lederkriteriene. Medarbeiderne har vært trukket med i utviklingen av dem i varierende grad. Erfaringen tilsier at det er en klar fordel å trekke medarbeiderne med så tidlig som mulig. De har vanligvis klare oppfatninger av hva som er godt lederskap, det er de som blir «utsatt» for lederskapet, og det å bli trukket med i utviklingen av kriterier virker positivt på motivasjonen for å fylle ut evalueringsskjemaet i ettertid.

Det er blitt større åpenhet i organisasjonen og en bedre kultur for å gi hverandre tilbakemeldinger. Gjennom lederevalueringssprosessen blir de som deltar, stimulert til samtaler om lederadferd, og til å gi hverandre tilbakemeldinger. Ledere venner seg til å gi og få tilbakemeldinger, og terskelen for å gi tilbakemelding blir generelt lavere.



360° lederevaluering krever mot til å stå for noe med sitt lederskap.

Virksomhetene har fått satt ledelse i fokus. De har oppnådd større «eierskap til lederskap», og det er satt i gang en bevisstgjøringsprosess om hva som er god ledelse, og om hvordan lederadferd oppleves og virker på omgivelsene.

Prosessten oppleves gjennomgående som effektiv og resultatorientert. Lederne har brukt tilstrekkelig tid til at de har fått gjort en kvalitativt god jobb i de ulike fasene, men ikke så mye tid at prosessen har blitt unødig tidkrevende eller unyttig. Opplegget oppleves som enkelt, blant annet med få kriterier, og det går med lite tid til håndtering av skjema.

Prosessten har vært godt forankret i toppledelsen. Ut fra våre erfaringer er dette en forutsetning for at prosessen skal bli vellykket. Det at toppleder selv vier arbeidet med lederevaluering oppmerksomhet, deltar i alle møter og samlinger, og selv er først ute når det gjelder å bli evaluert og «å stå fram med sitt lederskap», er av stor betydning. Det signaliserer at ledelse og lederadferd er et viktig og prioritert tema, og at det er viktig å være åpen og uredd når det gjelder å snakke om og å få tilbakemeldinger om eget lederskap.

Der tilbakemeldinger er koblet til medarbeidersamtalene, er erfaringen at dette letter oppfølgingen, og opplegget er også egnet til å gi samtalene bedre innhold og form. «Vi kommer ikke utenom å snakke om de viktige tingene,» som en leder uttrykte det.

8

Kunnskap om lederskap

Kan vi si noe generelt om statlig lederskap på bakgrunn av lederevalueringprosjektene? Metodikken vi har valgt, med lokal utvikling av spørreskjema, vanskeliggjør kvantitative vurderinger av data på tvers av virksomhetene. Lederprofilene er definert som den enkeltes eiendom, og vi har ikke hatt tilgang til alle profiler. Derfor vil prosjektene i begrenset grad gi mulighet for generering av generell kunnskap om lederskap. Det har heller ikke vært målet. Det kan imidlertid etableres gjennomgående standard-/felleskriterier i senere prosjekter, med mulighet for kunnskapsgenerering og benchmarking. Dette vil da i større eller mindre grad gå på bekostning av skreddersøm.

Det vi kan si noe om generelt, er at det avtegner seg noen områder som virksomhetene gjennomgående betrakter som bærende elementer i godt lederskap, nemlig:

- mål- og resultatorientering
- helhets- og samarbeidsorientering
- medarbeider- og arbeidsmiljøorientering (motivasjon, tilbakemeldinger, konflikthåndtering o.l.)
- utviklingsorientering
- informasjons- og kommunikasjonsorientering

Vi kan også konkludere med at ledere på alle nivå i de virksomhetene vi har vært inne i, har utvist stort mot til å bli evaluert. De aller fleste har vist at de genuint ønsket å forbedre sitt lederskap, og har utvist stor grundighet i arbeidet med bearbeiding av lederprofilen og stor åpenhet når det gjelder drøfting av resultatene.

9

Sammenfatning

Med bakgrunn i de erfaringene Statskonsult har gjort, vil vi anbefale 360° lederevaluering som verktøy for kartlegging av lederadferd og utvikling av lederskap i statlige virksomheter. Vi vil understreke følgende faktorer, som vi mener er viktige ved innføring og bruk av et lederevalueringssopplegg:

Opplegget bør være enkelt, med et begrenset antall lederkriterier/lederverdier og spørsmål, og så dekkende og operasjonelle/konkrete som mulig.

Opplegget bør være utviklingsorientert og tilpasset virksomhetens behov. Formålet bør være utvikling av den enkelte leder og av ledergruppene, og så langt som mulig «skreddersøm» ut fra lokale lederverdier og behov.

Det må være full åpenhet om formål og anvendelse. Dreier det seg om hjelp til egenutvikling og endring, eller skal evalueringen også brukes som en av flere kilder i vurdering av resultatoppnåelse? Som tidligere nevnt anbefaler vi at første gang virksomheten gjennomfører en lederadferdsevaluering, bør formålet kun være utvikling.

Prosessen må inkludere grundig informasjon og opplæring til både avsendere og mottakere av tilbakemeldingen. Dette er spesielt viktig i forhold til de som skal formidle tilbakemeldingene til lederne på nivået under, og sammen med lederne finne utviklingsområder å arbeide videre med. Det er viktig med kvalifisert hjelp og støtte til dem som blir evaluert med sikte på utvikling, for eksempel coaching eller annen veiledning.

Alle berørte bør trekkes med i prosessen omkring utforming av lederprinsipper, både ledere og medarbeidere.

Lederprofilen står ikke på egne ben, den er utgangspunktet for en samtale. Profilen gir et bredt bilde av lederskapet, og en av utfordringene er å bearbeide materialet, analysere, fortolke og gå i dybden – både i tilbakemeldingssamtalen og i oppfølgingen for øvrig. Lederne må få grundig informasjon om hvor-

dan profilen bør leses, og få en god tilbakemeldingssamtale med sin leder. I tillegg er det viktig at lederne har mulighet til å diskutere profilen med andre enn sin egen leder, for eksempel en ekstern konsulent.

Når det gjelder oppfølging av resultatene, er det viktig at det utarbeides utviklings- og handlingsplaner, at kolleger og medarbeidere informeres og trekkes med, og at planene blir fulgt opp.

Lederevalueringen bør omfatte alle lederne på et nivå eller i en avdeling, og alle som rapporterer til en leder, bør avgi svar. Virksomhetene bør ikke foreta en selektiv utvelgelse av enkelte ledere eller medarbeidere. I svært store enheter, hvor det vil være et svært stort antall respondenter, kan det gjøres et utvalg ved hjelp av trekking (tilfeldig utvalg).

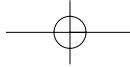
De som svarer, skal ha mulighet til å være anonyme (med unntak av egenvurdering og nærmeste overordnedes vurdering). Det er viktig å ha oppmerksomhet rundt små enheter, slik at ikke resultatene brytes ned på for små og gjennomsiktede utvalg.

God forankring i ledelsen er svært viktig. Dette gjelder alle ledernivå. Toppleders engasjement er avgjørende. Dette medvirker til å gi evalueringen legitimitet, samtidig som det signaliserer til organisasjonen at dette er noe som ønskes og gis prioritet. Forankring i toppledelsen er også viktig for god håndtering av eventuelle problemer som en evaluering vil kunne avdekke.

Det er viktig å formidle at dette er et verktøy og en mulighet til forbedring av lederskap, ikke å «henge ut», sammenligne eller rangere ledere.



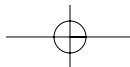
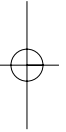
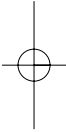
Jakten på det gode lederskap

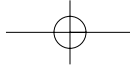


52 SAMMENFATNING

Lederevaluering bør ikke være en engangsforeteelse, det bør være noe virksomheten gjør jevnlig – for eksempel hvert annet eller tredje år, avhengig av andre prosesser.

Vi vil til slutt understreke nytten av å utvikle handlingsplaner/utviklingsplaner for den enkelte leder og for ledergruppene i etterkant av lederevalueringen. Dette gir et godt utgangspunkt for å følge opp og videreutvikle ledelsesfunksjonen i egen virksomhet.





Litteratur

- Tornow, W.W., London, M., & CCL Associates: *Maximizing the Value of 360-Degree Feedback*, Center for Creative Leadership, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1998
- Lepsinger, R., og D. Lucia, A.: *The Art and Science of 360° Feedback*, Pfeiffer, San Francisco, 1997
- Johannessen, O.J.: *360° tilbakemelding – strategier og metoder*, Cappelen Akademisk Forlag, Oslo, 1999

