



Bilagsrapport

14 good practice cases

Inddragelse af personaleledelse i vurderingen og
honoreringen af ledere på udvalgte
statslige institutioner

Udarbejdet af Oxford Research A/S for
Personalestyrelsen og Centralorganisationernes Fællesudvalg
November 2006

14 Good practice cases

Bilagsrapporten indeholder separate beskrivelser og analyser af de 14 good practice cases, der indgår i den kvalitative undersøgelse¹.

1.1 Struktur i cases

Hver case er struktureret efter samme skabelon:

- Præsentation af arbejdsplads
- Hvorfor case i good practice analysen
- Hvad er god personaleledelse
- Hvordan sættes fokus på god personaleledelse
- Redskaber til vurdering af personaleledelse
- Opfølgning på vurdering/evaluering af personaleledelse
- Effekter og resultater af vurdering
- Metoder til honorering af personaleledelse
- Effekter og resultater af honorering (ikke i alle cases)
- Andet (ikke i alle cases)

1.2 Metode og dataindsamling

Den analytiske metode, der er anvendt i projektet, er good practice, hvor good practice defineres som, ”det der virker”, i den kontekst som det undersøges i.

Der er i undersøgelsen udvalgt 14 good practice cases.

Arbejdspladsernes anvendte metoder og redskaber er underlagt en analyse, og derefter beskrevet på en handlingsanvisende måde, så andre arbejdspladser vil kunne benytte tilgange, metoder, erfaringer og resultater i deres arbejde med at vurdere og honorere personaleledelse.

1.2.1 Caseundersøgelse

Casestudiet er valgt som metode, idet den gør det muligt at opnå en detaljeret viden om det problemfelt, der studeres i dets kontekst. Det er således muligt at gå i dybden med good practice for vurdering og honorering af personaleledelse. På den måde er casestudiet med til at ”sætte fingeren på” konkrete problemstillinger, metoder, og løsningsmuligheder på én arbejdsplads, som kan have relevans for andre statslige institutioner.

¹ Alle cases er godkendt af casearbejdspladserne.

Udvælgelseskriterier for cases

Det teoretiske udgangspunkt for udvælgelse af cases er, at de arbejder med vurdering og/eller honorering af personaleledelse på en succesfuld måde, idet projektets formål er formidling af good practice. Samtidig tages der højde for, at casearbejdspladserne afspejler forskelligheden af arbejdspladser i den statslige sektor, både fordelt på sektor (politik/administration, drift og forskning/undervisning), men også på størrelse og type (eksempelvis departement og styrelse). Der indgår ligeledes to private arbejdspladser, da de arbejder med honorering og vurdering af personaleledelse på interessante måder, og det er vurderet, at der er en overførselsværdi.

Informanter

I hver case er der gennemført mellem tre og seks interview på forskellige organisatoriske niveauer på arbejdspladsen. Interviewene er gennemført som enkeltinterview eller fokusgruppeinterview. Interviewene er gennemført i perioden december 2005 – maj 2006.

Der er i alt gennemført 69 interview på de 14 arbejdspladser. Tre af disse er gennemført som telefoninterview. Interviewene fordeler sig som udgangspunkt på direktions-, mellemlider- og linjelederniveau og dækker således lederansvarlige personer på forskellige niveauer. Derudover er der afholdt interview med tillidsrepræsentanter/fællestillidsrepræsentanter og med den strategiske leder af en eventuel personale-/HR-afdeling med ansvar for udvikling eller implementering af personaleledelse på arbejdspladsen.

Den konkrete fordeling af interviewpersoner afhænger af den enkelte cases lederniveauer. På alle arbejdspladser er der som minimum gennemført interview med en repræsentant fra direktionen, en ledelsesrepræsentant og en tillidsrepræsentant.

Denne tilgang til casebeskrivelserne sikrer, at interviewene ”kommer hele vejen rundt” og afspejler erfaringer på forskellige niveauer og dermed også på strategisk, taktisk og dagligt niveau.

Således sikres det, at de metoder og redskaber, som udpeges som good practice i denne undersøgelse, opfattes som good practice af både ledere på forskellige niveauer og medarbejderniveauet, repræsenteret af tillidsrepræsentanterne.

Hvis der fra forskellige informanter er påpeget særlige opmærksomhedspunkter, er dette eksplicit fremhævet i casebeskrivelsen.

Interviewguides

Interviewene i caseundersøgelsen er gennemført med udgangspunkt i semistrukturerede interviewguides, der strukturerer interviewet, men samtidig tillader, at interviewpersoner bidrager med uventet information.

Der er udarbejdet interviewguides specifikt målrettet de forskellige niveauer på arbejdspladsen, og spørgsmålene blev i selve interviewene målrettet de enkelte arbejdspladser ud fra den viden, som Oxford Research indhentede i telefonsurveyen, samt i fremsendt skriftligt materiale fra de enkelte arbejdspladser.

1.3 Oversigt over cases og fokusområder i de enkelte cases

Nedenstående tabel indeholder en oversigt over de 14 cases. Et "X" under et af de tre felter under "Indsatsområder" betyder, at casen sætter fokus på det enkelte indsatsområde.

Oversigt over cases og fokusområder i de enkelte cases				
Case	Arbejdspladsens type	Indsatsområder		
		Vurdering af personaleledelse	Honorering for personaleledelse	Direkte kobling mellem kvantitativ vurdering og honorering
Case 1: Ankestyrelsen	Politik/administration	X	X	X
Case 2: Arbejdsskadestyrelsen	Politik/administration	X	X	X
Case 3: Forbrugerstyrelsen	Politik/administration	X	X	
Case 4: Forsvarsministeriet	Politik/administration	X		
Case 5: Skatteministeriet	Politik/administration	X	X	
Case 6: DSB	Drift	X	X	X
Case 7: Holstebro Politikreds	Drift	X		
Case 8: Statens Serum Institut	Forskning/drift	X	X	
Case 9: Forskningscenter Risø	Forskning/undervisning	X	X	
Case 10: Roskilde Tekniske Skole	Forskning/undervisning	X	X	
Case 11: TietgenSkolen	Forskning/undervisning	X	X	
Case 12: Tolne Efterskole	Forskning/undervisning	X		
Case 13: Post Danmark, Service Center Kunde	Privat	X	X	X
Case 14: TDC Kabel TV	Privat	X	X	X

Case 1: Ankestyrelsen

Præsentation af arbejdsplads

Ankestyrelsen blev oprettet i 1973, og er en styrelse under Socialministeriet. Ankestyrelsen er en uafhængig og domstolslignende myndighed. Missionen er, at sikre borgernes retssikkerhed.

Ankestyrelsens opgaver er primært sagsbehandling, koordinering af praksis på landsplan og formidling af viden.

Ankestyrelsen karakteriserer sig selv som en aktiv arbejdsplads, der ikke er bange for at prøve noget nyt, og tage nye koncepter og initiativer til sig. De sætter en ære i at være foregangsarbejdsplads på vigtige områder, og har derfor haft fokus på og evalueret personaleledelse i godt 8 år.

Ankestyrelsen har ca. 260 ansatte og 16 chefer. Langt størstedelen af medarbejdergruppen er akademikere, primært jurister. Der er ansat ca. 50 HK'ere. Der er desuden en stor overvægt af kvinder i organisationen.

Hvorfor case i good practice undersøgelsen

Ankestyrelsen er udvalgt som good practice på grund to forhold:

- **Opfølgningsindsatsen** i forbindelse med lederevalueringer. En ordning, der dels består i, at chefen får tilknyttet en **coach**, når lederevalueringer skal tolkes dels en **talsmandsordning**. Talsmandsordningen har Ankestyrelsen udviklet for at løse dilemmaet mellem medarbejdernes ønske om anonymitet, og chefernes ønske om at få uddybninger og svar på lederevalueringer.
- Afholdelse af **gensidige udviklingssamtaler (GUS)**, der er en fremadrettet dialog i de enkelte kontorer ud fra Appreciative Inquiry-metoden. Metoden er baseret på en antagelse om, at udvikling sker på baggrund af positive erfaringer, og at udvikling og motivation skabes gennem anerkendelse.

Hvad er god personaleledelse

God personaleledelse vurderes som en essentiel faktor for at nå de mål, der er sat i forhold til styrelsens mission.

Definitionen af personaleledelse fremgår af Ankestyrelsens personalepolitik, og er dermed tilgængelig for alle ansatte. Personalepolitikken er udarbejdet på baggrund af publikationen "Fra ord til handling"².

Processen omkring definition af god personaleledelse var topstyret, da direktionen vurderede, at den ellers ikke ville blive forankret i tilstrækkelig grad.

Definitionen af god personaleledelse er i hovedtræk, at:

- skabe grobund for medarbejdernes udvikling, uddannelse og trivsel
- udøve situationsbestemt ledelse overfor den enkelte medarbejder med hensyntagen til opgavens karakter og medarbejdernes ressourcer.

I Ankestyrelsen er god personaleledelse også god faglig ledelse.

Da definitionen af god personaleledelse var topstyret, blev medarbejderne først

² Publikationen "Personalepolitik i staten - Fra ord til handling", Finansministeriet 1998.

inddraget i dialogen, efter at chefgruppen var nået til enighed om en fælles definition.

Medarbejderinddragelsen fandt sted på MIO-møder, hvor konceptet for god personaleledelse blev taget op til fælles drøftelse. (MIO er en aftale om udvidet medarbejderindflydelse. MIO består af styrelschefen samt repræsentanter for chefkredsen, TAT-, HK- og AC-gruppen). Medarbejderne konfirmerede gennem dette udvalg definitionen af god personaleledelse.

Hvordan sættes fokus på god personaleledelse

Dialog og diskussion er de mest benyttede redskaber til at skabe fokus på god personaleledelse. Udover den daglige dialog afholdes temamøder for chefer, hvor centrale personalepolitiske problemstillinger diskuteres. Personaleledelse drøftes ligeledes ofte på MIO, hvilket er med til at give medarbejderne en forståelse og indsigt i emnet.

Styrelsen vurderer, at personaleledelse fylder mere end en tredjedel i det daglige ledelsesarbejde, hvilket afspejles i resultatlønskontrakterne.

Redskaber til vurdering af personaleledelse

Vurderinger anses som et vigtigt redskab til at opnå de mål, institutionen har sat i forbindelse med personaleledelse, men også i forhold til mere resultatorienterede mål.

Ankestyrelsen benytter følgende redskaber til vurdering af personaleledelse:

- Lederevalueringer
- APV (arbejdspladsvurdering)
- GUS (gensidig udviklingssamtale)
- LUS (lederudviklingssamtale)
- Vurdering af direktionen.

Personaleledelse vurderes primært via lederevalueringer.

Lederevalueringer:

Lederevalueringen er bygget op omkring Personalestyrelsens ledelseevalueringsspørgeskema, suppleret med en række spørgsmål der kan variere fra år til år.

Fordelen ved at anvende Personalestyrelsens ledelseevaluering er, at Personalestyrelsen har udarbejdet relevante og anvendelige spørgsmål, som Ankestyrelsen har mulighed for at tilpasse egne behov, i form af konkrete suppleringsspørgsmål. Dette er ressourcebesparende i forhold til, hvis Ankestyrelsen selv skulle konstruere et spørgeskema. Det vurderes endvidere som hensigtsmæssigt, at det er muligt at foretage benchmarking med andre statslige institutioner, der benytter samme evaluering.

Lederevalueringerne gennemføres anonymt blandt alle medarbejdere. Anonymitet vurderes at give en højere svarprocent og mere ærlige svar.

Resultaterne af lederevalueringer omsættes af personalekontoret i et pointsystem, således at hver enkelt chef modtager en kvantitativ bedømmelse. På baggrund af bedømmelsen opsættes forbedringsmål, der indgår i resultatlønskontrakten.

På chefsiden drøfter hver enkelt kontorchef deres evaluering med en ekstern coach, der coacher chefen i forbindelse med udarbejdelsen af en handlingsplan.

På medarbejdersiden mødes hvert kontor, hvor de i fællesskab drøfter resultaterne,

og udpeger to talsmænd, der kan repræsentere kontorets medarbejdere på et efterfølgende møde med cheferne.

I forlængelse heraf mødes chef og talsmænd, og drøfter resultaterne af evalueringen. Drøftelserne munder ud i en handlingsplan, der efter den er drøftet med direktionen, præsenteres og diskuteres på et kontormøde.

APV:

APV'en sætter fokus på den overordnede trivsel. APV'en og lederevalueringen har som redskaber en indbyrdes sammenhæng, da personaleafdelingen på baggrund af resultater fra APV'en beslutter, om der skal tilføjes eller fjernes spørgsmål i den efterfølgende lederevaluering.

GUS:

GUS er en fælles drøftelse på hvert enkelt kontor. GUS vurderes som en hensigtsmæssig metode til at drøfte områder med fælles ansvar, mål og opgaver, der vedrører hele kontoret, og er dermed et anvendeligt supplement til de individuelle vurderinger, der foregår via lederevalueringen.

Mødet afholdes med en ekstern tovholder ud fra Appreciative Inquiry-metoden. Metoden indbefatter, at alle på kontoret efter tur får tildelt taletid for at sikre, at alle kommer til orde.

Formålet med GUS er, at få en fremadrettet og positiv drøftelse, der kan afføde kontinuerlig dialog og åbenhed på kontoret. Der sættes fokus på "det der virker" på kontoret, og det er udgangspunktet for den videre udvikling. Resultater af lederevalueringen kan drøftes, men alene i et positivt og fremadrettet perspektiv.

Som sidste punkt på GUS stemmes der om, hvilke områder der skal være fokus på det efterfølgende år.

LUS:

Lederevalueringerne gennemgås på LUS, og det drøftes og beslutes, hvad chefen skal gøre for at følge op på og forbedre resultaterne.

Koncernevaluering:

I 2005 indførte Ankestyrelsen evaluering af direktionen, hvor god personaleledelse indgår som element. Evalueringen er indtil videre gennemført én gang. Direktionen evalueres af chefgruppen via kvalitative interview, der gennemføres af et eksternt konsulentfirma med udgangspunkt i Kodeks for Offentlige topledere. Resultaterne sammenskrives i en rapport, der fremlægges og drøftes i direktionen og i chefgruppen.

Opfølgning på vurdering/evaluering af personaleledelse

Coachordning:

Coachordningen har et psykologisk og selvudviklingsformål i forhold til cheferne. Cheferne får professionel hjælp til at håndtere kritik i lederrevalueringen, samt hjælp til at forholde sig konstruktivt og fremadrettet til denne. Coachen coacher chefen i forhold til at definere rammer for egne evner, og tydeliggør chefens egen vurdering af, hvordan vedkommende ønsker at være som chef.

Det er Ankestyrelsens vurdering, at valget af ekstern coach spiller en væsentlig rolle for chefens ærlighed og evne til at erkende svagheder. Coachen og chefen udarbejder i fællesskab en handlingsplan, og det vurderes, at denne bliver mere målrettet grundet coachforløbet.

Handleplaner:

Handlingsplanen forelægges kontoret til drøftelse på et kontormøde. Medarbejderne har således mulighed for at præge handlingsplanen og ændre dens fokus.

Handleplanen har til formål at sikre, at der følges op på lederevalueringerne.

Talsmandsordning:

Talsmandsordningen er udviklet for at løse dilemmaet mellem medarbejdernes ønske om anonymitet, og chefernes ønske om at få uddybninger og svar på lederevalueringer.

Talsmandsordningen har den fordel, at den kvalitativt supplerer den kvantitative lederevaluering, hvilket anses som nødvendigt, da der anvendes anonyme spørgeskemaer. Talsmandsordningen har som effekt, at den kvantitative lederevaluering ikke står alene, men kan uddybes og forklares af repræsentanter for medarbejderne. På medarbejdersiden bidrager talsmandsordningen til, at evalueringen afføder en løbende dialog, idet medarbejderne skal vælge talsmand, drøfte hvilke forklaringer de ønsker fremsat på talsmandsmødet samt når handlingsplanen fremlægges på kontormødet. Denne løbende dialog giver endvidere en forståelse for chefernes situation, og af hvad god personaleledelse bør være.

Talsmændene tilbydes kurser i, hvordan der kan gives konstruktiv kritik til cheferne, og hvorledes de skal fastholde chefen, således at en problemstilling ikke fejles af bordet.

Opmærksomhedspunkter ved talsmandsordning:

Talsmandssystemet har den svaghed, at talsmændene risikerer at fungere som filter, idet medarbejderne ikke selv men gennem andre udtrykker deres holdninger.

Nogle talsmænd vurderer, at det er en svær opgave at varetage, da det kan være problematisk at synliggøre problemer for chefen, uden at nævne konkrete hændelser/situationer. Det kan derfor være svært at få chefer til at forstå et problem.

At det ikke er let at være talsmand, har som konsekvens, at det ikke er en eftertragtet opgave. Det afspejles i, at der ikke er ”kamp” om at blive valgt til talsmand.

Effekter og resultater af vurdering

De overordnede effekter og resultater, som Ankestyrelsen har opnået i forbindelse med vurdering af personaleledelse, kan sammenfattes i fem punkter:

- Et konstruktivt og fremadrettet udviklingsredskab
- Kulturændringer
- Forventningsafstemning
- Refleksion over kommunikationsform
- En ære at være gode ledere og opnå et godt resultat.

Ankestyrelsen ser lederevalueringer som **et konstruktivt og fremadrettet udviklingsredskab**, og vurderer, at de forbedrer chefernes evne til at udøve god personaleledelse.

Vurderinger har medført **kulturændringer** i Ankestyrelsen. Evalueringerne giver mulighed for, at medarbejdere og chefer klart melder ud til hinanden, så der kan ske en **forventningsafstemning** i forhold til, hvad god personaleledelse i praksis er. Ligeledes er det holdningen, at evalueringerne får cheferne til at **reflektere** over, hvordan de kommunikerer ubehagelige beslutninger.

Ved at evaluere cheferne opnår Ankestyrelsen samtidig, at cheferne føler sig **mere bundet af resultatlønskontrakterne**, hvorfor de til en vis grad kommer til at styre deres handlinger.

Der er i Ankestyrelsen bred enighed om, at dårlige evalueringer påvirker cheferne, og at cheferne sætter en ære i at være gode ledere og opnå et godt resultat.

Konsekvenserne af en dårlig evaluering er typisk en samtale med styrelseschefen. Formålet er at igangsætte en proces i chefens bevidsthed. Direktionen kan også sætte krav til chefen om at handle anderledes. Der har ikke været sanktioner i form af eksempelvis omrokeringer eller fyringer, men der har været afholdt udviklings-samtaler med særlige krav til chefernes handleplaner.

Metoder til honorering af personaleledelse

Der anvendes tre typer af honorering:

- Resultatløn
- Engangsvederlag
- Varige tillæg

Resultatløn:

Cheferne i Ankestyrelsen honoreres forskelligt alt efter ansættelsesforhold. Tværgående chefer er omfattet af nye lønsystemer, og honoreres bl.a. på baggrund af resultatlønskontrakter. I resultatlønskontrakter, der indgås mellem den enkelte chef og direktionen, fylder personaleledelse en tredjedel, faglige mål en tredjedel og ledelse på tværs en tredjedel. At personaleledelse eksplicit er prioriteret i resultatkontrakterne medfører et øget fokus på området, og signalerer, at det er en ledelsesdisciplin, Ankestyrelsen giver prioritet.

Engangsvederlag og varige tillæg:

Ankechefer har dommerlignende status, og er derfor ikke omfattet af resultatlønskontrakter. De honoreres med engangsvederlag og varige tillæg. De tildeles af direktionen på baggrund af en helhedsvurdering. I forhold til cheflønspuljen tildeles de efter forhandling med cheflønshandleren.

Der er en direkte sammenhæng mellem lederevalueringen og honoreringen, da Personaleafdelingen samler resultater fra lederevalueringen i et særligt pointsystem, der indgår i den enkelte chefs resultatlønskontrakt. Pointskemaet anvendes af direktionen, når honoreringens størrelse skal besluttes. I sidste ende er det dog direktions subjektive skøn, der ligger til grund for honoreringen. I en samtale mellem den enkelte chef og direktionen forklares det chefen, hvad der ligger til grund for det udbetalte beløb.

Effekter og resultater af honorering

Det er ikke opfattelsen i Ankestyrelsen, at honorering for god personaleledelse i sig selv skaber bedre personaleledere. Men det sender en klar **signalværdi** til alle om, at Ankestyrelsen sætter personaleledelse højt.

I et fremadrettet perspektiv finder Ankestyrelsen det hensigtsmæssigt, at mulighederne for at honorere direkte for god personaleledelse øges.

Kilde: Oxford Research 2006.

Case 2: Arbejdsskadestyrelsen

Præsentation af arbejdsplads

Arbejdsskadestyrelsen er en af fem styrelser under Beskæftigelsesministeriet. Som neutral myndighed træffer Arbejdsskadestyrelsen afgørelser i arbejdsskadesager (dvs. om ulykker og erhvervs sygdomme). Styrelsens mission er, at arbejde for mennesker, der er kommet til skade.

Arbejdsskadestyrelsen har i alt 363 ansatte, hvoraf hovedparten er akademikere, primært jurister. Der er 14 chefer/ledere.

Arbejdsskadestyrelsen har arbejdet systematisk med lederevaluering siden midten af 90'erne, hvor der blev sat øget fokus på personalets trivsel og "det hele menneske". Bl.a. på baggrund af problemer med at fastholde medarbejdere. Dette fokus har resulteret i, at der er udviklet og implementeret en flad organisationsstruktur med selvstyrende teams, og at den "traditionelle lederrolle" er afløst af to typer af ledere med separate ansvarsområder: En faglig leder (faglig specialist) og ledere/chefer. Den faglige sparring og ledelse varetages af den faglige leder og i de selvstyrende teams. Det har som konsekvens, at cheferne/lederne i højere grad kan koncentrere sig om personaleledelse.

Beskæftigelsesministeriet er organisatorisk bygget op som en enhedsorganisation. Det betyder, at overordnede politikker, rammer og redskaber i forhold til personaleledelse besluttet af Beskæftigelsesministeriet, og derefter implementeres i Arbejdsskadestyrelsen.

Hvorfor case i good practice analysen

Arbejdsskadestyrelsen er udvalgt som good practice på grund af tre forhold:

- Anvendelsen af **skriftlige lederevalueringer**, hvis formål er tosidet: De er både dialog-/udviklingsorienteret og resultatorienteret, hvorved der er en direkte sammenhæng til honorering af personaleledelse.
- En **omfattende opfølgingsindsats** i forbindelse med lederevaluering. Denne består bl.a. i, at der gennemføres teamudviklingssamtaler (TUS) mellem ledere og medarbejdere, hvor lederevalueringen drøftes.
- **Personaleledelse indgår direkte i chefernes resultatslønskontrakter**, ved at resultaterne af lederevalueringen og den besluttede handlingsplan eksplicit fremgår af kontrakten.

Hvad er god personaleledelse

Arbejdsskadestyrelsen har "7 normer for god ledelse". De "7 normer" gælder for hele enhedsorganisationen, men Arbejdsskadestyrelsen har konkretiseret og udfoldet dem i forhold til egne behov og kontekst.

De "7 normer" er grundlaget for god personaleledelse, og omfatter, at *en god leder skal have indsigt i det sociale, være åben overfor kritik og nye initiativer, give plads til dialog, informere om forandringer i god tid, være loyal, udvise interesse for den enkelte, have daglig kontakt og føling med medarbejderne samt kunne være både lyttende og handlekraftig.*

Hvordan sættes fokus på god personaleledelse

Det første udspil til Arbejdsskadestyrelsen konkretisering og tolkning af de "7 normer" blev udarbejdet af ledergruppen og tillidsrepræsentanter. Herefter afholdtes

workshops, hvor medarbejderne blev inddraget i processen med at tolke og udfolde de enkelte normer. På baggrund af resultaterne fra workshops, er der udarbejdet en brochure om de syv ledelsesnormer, der er omdelt til alle ansatte. Dette valg er taget, da styrelsen vurderer, at det er essentielt, at alle ansatte har et godt kendskab til ledelsesnormerne, der er grundlaget for lederevalueringen.

Redskaber til vurdering af personaleledelse

Arbejdsskadestyrelsen anvender fire redskaber til vurdering af personaleledelse, hvor de tre første er de centrale redskaber:

- Lederevaluering (årlig skriftlig vurdering)
- Teamudviklingssamtale (TUS) og mini-TUS
- Lederudviklingssamtale (LUS) og mini-LUS
- Det Sociale Indeks

Lederevaluering:

Der gennemføres hvert år en anonym skriftlig lederevaluering, hvor de ansatte evaluerer ledelsen. Langt hovedparten af spørgsmålene omhandler vurdering af den enkelte medarbejders nærmeste leder, men evalueringen indeholder også spørgsmål om ledergruppen og direktionen. Det er den samme lederevaluering, der anvendes af hele enhedsorganisationen, men Arbejdsskadestyrelsen har mulighed for at få enkelte individuelle spørgsmål med i evalueringen.

Lederevalueringen er indholdsmæssigt struktureret efter de ”7 normer for god ledelse”, hvorved der er en direkte sammenhæng mellem definitionen af den gode leder og lederevalueringen. Hermed er lederevalueringen en direkte dokumentation for, hvorvidt chefer/ledere lever op til normerne, og er samtidig grundlaget for de enkelte chefers/lederes udvikling som personaleledere.

Det drøftes i styrelsen, om evalueringen fortsat skal være anonym, men den generelle holdning er, at anonyme besvarelser giver mere ærlige svar.

Teamudviklingssamtale (TUS):

Lederevalueringen drøftes på TUS, som er en samtale mellem lederen og de medarbejdere, der har evalueret vedkommende. Formålet med TUS er, at få dialog om evalueringens resultater, og organisatorisk skabe et rum for konstruktiv feedback fra medarbejderne. På TUS præsenterer lederen ligeledes en strategi for, hvordan eventuelle påpegede udviklingsfelter og problemer kan blive løst og imødegået. Denne strategi indarbejdes i chefens/lederens handlingsplan, der drøftes og beslutes på LUS.

For at sikre kontinuitet og forsat udvikling, afholdes der halvårslige mini-TUS, hvor der følges op på aftaler, og nye problemstillinger drøftes.

Lederudviklingssamtale (LUS):

LUS afholdes mellem den enkelte chef/leder og dennes overordnede. På LUS evalueres sidste års handlingsplan, og der beslutes en ny, som er gældende for næste år. Den enkelte chef/leder skal selv formulere et udkast til en handlingsplan. Handlingsplanen skal indeholde de væsentligste hovedelementer fra den strategi, chefen/lederen har drøftet med medarbejderne på TUS som opfølgning på lederevalueringen.

Der afholdes også halvårslige mini-LUS, for at sikre en optimal opfølgning på den enkelte chefs/leders handlingsplan.

Det Sociale Indeks:

Arbejdsskadestyrelsen er certificeret efter Det Sociale Indeks, der er et ledelses- og certificeringsværktøj til at udvikle og dokumentere arbejdspladsens sociale ansvar. Styrelsen er certificeret, og har retten til at bære S-mærket, der kan bruges som intern og ekstern dokumentation for, at styrelsen er en social ansvarlig arbejdsplads. Det Sociale Indeks kan ikke karakteriseres som et direkte vurderingsredskab af personaleledelse, da det omfatter mere, og er bredere. Men der er centrale elementer, der omhandler ledelsens konkrete personalemæssige handlinger, og som bruges som dokumentations- og udviklingsgrundlag i forhold til udviklingen af personaleledere i styrelsen. Eksempelvis drøfter et repræsentativt udsnit af medarbejderne og ledelsen efter en fastlagt tidsplan arbejdspladsens og ledelsens håndtering af langvarigt sygefravær, sammenhængen mellem familie- og arbejdsliv, seniorpolitik, kompetenceudvikling af medarbejdere, integration af personer med nedsat arbejdsevne etc. Det Sociale Indeks indgår dermed i viften af vurderingsredskaber, som anvendes af styrelsen.

Opfølgning på vurdering/evaluering af personaleledelse

Der foretages en systematisk opfølgning på lederevalueringen i fastlagte fora, hvor den primære opfølgning sker gennem TUS og LUS, som beskrevet ovenfor.

Udover TUS og LUS afholdes et fælles ledermøde, hvor resultaterne af lederevalueringen drøftes. Formålet er bl.a. at drøfte fælles initiativer i ledergruppen, hvis evalueringerne har vist, at der er behov for en koordineret indsats.

MUS kan ligeledes ses som en del af viften i opfølgningsindsatsen, hvor der også afholdes halvårlig mini-MUS. På MUS giver den enkelte medarbejder en individuel feedback på lederevalueringen, hvorved det er et vigtigt redskab til udvikling af personaleledelse, da det giver lederen en bedre føling med den enkelte medarbejder.

Styrelsen bruger bevidst mange ressourcer på opfølgningsindsatsen af lederevalueringer, men det vurderes som en nødvendig og hensigtsmæssig investering af såvel ledelse som tillidsrepræsentanter.

Effekter og resultater af vurdering

De overordnede effekter og resultater, som Arbejdsskadestyrelsen har opnået i forbindelse med vurdering af personaleledelse, kan sammenfattes i tre punkter:

- Åbenhed, objektivitet og benchmarking
- Bedre dialog og målrettet indsats
- Nye initiativer

Et af resultaterne af den skriftlige lederevaluering er, at der skabes **åbenhed og objektivitet** i forhold til personaleledelse. Objektivitet i forhold til vurdering af indsatsen og i forbindelse med grundlaget for honorering, da lederevalueringen indgår i resultatlønskontrakterne.

Lederne får gennem evalueringen dokumenteret, hvordan medarbejderne oplever, og vurderer dem som ledere. Det er erfaringen, at der ikke altid er overensstemmelse mellem medarbejdernes og lederens opfattelser, og den kvantitative lederevaluering er derfor et anvendeligt informations- og dokumentationsredskab. Lederen får med andre ord testet sit eget indtryk, og igennem lederevalueringen bliver det synligt, hvor der er tilfredshed, konkrete problemer og udviklingsfelter.

Da lederevalueringen anvendes af hele enhedsorganisationen, er det **muligt at bencmarke resultaterne**. Benchmarking foregår på to niveauer: Benchmarking af

den samlede organisation og af den enkelte chef/leder. Benchmarking på organisationsniveau anvendes som en objektiv vurdering af styrelsens præstation på ledelsesområdet, og er samtidig et redskab til at fastholde fokus på området. Benchmarking på individuelt lederniveau foretages primært ved at ledere på samme niveau, men fra forskellige styrelser etc., drøfter og tolker hinandens resultater, samt drøfter udviklingsmuligheder, herunder konkrete initiativer.

Den objektive vurdering og åbenhed omkring medarbejdernes holdninger og vurderinger har som konsekvens, at det er nemmere for den enkelte leder at **målrette sin indsats** mod eventuelle problemer. Dette er muligt, da lederne får dokumenteret, hvor medarbejderne vurderer, at der er problemer med ledelsen. Gennem lederevalueringen bliver medarbejdernes holdninger således synliggjort overfor ledelsen, som kan målrette indsats og handlingsplan. Derudover er lederevalueringen med til at **skabe dialog** mellem medarbejderne og lederen gennem TUS. Lederevalueringerne fungerer dermed også som en hjælp til konfliktløsning. Det er styrelsens erfaring, at medarbejderne forpligtiges til at komme med konstruktiv og konkret kritik i forbindelse med den skriftlige evaluering og TUS.

Arbejdsskadestyrelsen ser primært lederevalueringen som et udviklingsredskab, og det øgede fokus på personaleledelse og lederevaluering har foranlediget en række nye initiativer i Arbejdsskadestyrelsen. Følgende **nye initiativer** er eksempelvis udsprunget af lederevalueringerne:

- Coaching og konflikthåndtering
- Teamudviklingssamtaler (TUS)
- Fokus på talentspotting og lederrekruttering
- Lederrotationsordning i enhedsorganisationen
- Lederuddannelse - ”følording”

Der er udbudt **coach-kurser** for ledere, og der er indført en coach-ordning mellem ledere i enhedsorganisationen, hvilket giver lederne mulighed for at få **intern sparring** fra ledere på samme niveau, men med andre erfaringer. Lederne er i 2006 ligeledes trænet i **konflikthåndtering**, som var et af de områder, mange ledere scorede lavest på i den sidst gennemførte lederevaluering.

TUS er ligeledes et initiativ, som er udsprunget af det øgede fokus på personaleledelse. Den systematiske opfølgning af lederevalueringer har desuden betydet, at styrelsen er begyndt at arbejde mere systematisk med **lederrekruttering og talentspotting**.

Lederrotationsordning med andre ledere i enhedsorganisationen og en **”følording”**, hvor nye potentielle ledere oplæres/coaches af erfarne ledere, er ligeledes initiativer, der er udsprunget af arbejdet med lederevalueringer og det øgede fokus på personaleledelse.

Metoder til honorering af personaleledelse

Der er en direkte sammenhæng mellem lederevalueringen og honorering for personaleledelse.

Der anvendes tre typer af honorering:

- Resultatløn
- Chefølønspulje
- Kurser, videreuddannelse og nye opgaver

Resultatløn:

Personaleledelse fremgår eksplicit af lederens resultatlønskontrakt, der samlet set max. kan udgøre 15% af bruttolønnen. Konkret udgør personaleledelse 20% af de point, som lederne kan opnå. Pointene for personaleledelse fastlægges på to måder: På baggrund af den enkelte leders resultat af lederevalueringen, og på baggrund af en vurdering af om handlingsplanen, som er aftalt i forbindelse med LUS, er opfyldt.

Cheflønspulje:

Der kan ligeledes honoreres for personaleledelse gennem en "cheflønspulje", hvor den enkelte chef har mulighed for at forhandle sig til et tillæg. Det er typisk engangsvederlag eller midlertidige vederlag, der udbetales fra denne pulje.

Kurser, videreuddannelse og nye opgaver:

Udover honorering i form af løn, kan chefer/ledere, der opnår gode personaleevalueringer, også honoreres gennem spændende kurser, efteruddannelse og nye opgaver. Denne form for honorering er mere indirekte, og er ikke systematiseret efter faste procedurer og tildelingskriterier.

Effekter og resultater af honorering

En vigtig effekt af den direkte honorering af resultater i lederevalueringer er, at det fungerer som et godt **incitament til at prioritere personaleledelse**. Udover det personlige incitament i form af løn, signalerer den direkte honorering, at personaleledelse skal tages alvorligt og prioriteres som ledelseskompentence i Arbejdsskadsstyrelsen. Som følge heraf kan honoreringen være med til at skabe en **konstruktiv konkurrence mellem lederne**. Konkurrencen handler ikke om, hvem der får udbetalt den største resultatløn, men derimod om at få de bedste evalueringer. Den direkte honorering er således et **redskab til at skabe prestige omkring personaleledelse**, hvilket betyder, at lederne fokuserer på denne ledelseskompentence.

Den daglige anerkendelse fra medarbejderne og lederkollegaer betragtes ligeledes som et vigtigt incitament til at udøve god personaleledelse.

Kilde: Oxford Research 2006.

Case 3: Forbrugerstyrelsen

Præsentation af arbejdsplads

Forbrugerstyrelsen er en styrelse under Ministeriet for Familie- og Forbrugeranliggender.

Forbrugerstyrelsen idégrundlag er, at forbrugerforholdene i Danmark skal være de bedste i Europa. Det gør det lettere at være forbruger – og skaber vækst & velfærd. Forbrugerstyrelsen skal være: ”Omdrejningspunktet for udviklingen af ny forbrugerpolitik og førende i Europa inden for forbrugerinformation og forbrugerbeskyttelse”.

Forbrugerstyrelsen er organisatorisk inddelt i en direktion og seks enheder. De seks enheder ledes af enhedschefer.

Der er ca. 100 medarbejdere i Forbrugerstyrelsen, hvoraf seks er chefer. Hovedparten af medarbejderne er akademikere (jurister og scient.pol.), derudover er der ansat HK'ere, ernærings- og husholdningsøkonomer og magistre.

Forbrugerstyrelsen har været igennem en række organisatoriske ændringer (sammenlægninger og flytninger til andre ministerier), og har eksisteret i sin nuværende form i to år.

Hvorfor case i good practice analysen?

Forbrugerstyrelsen er udvalgt som good practice på grund af tre forhold:

- En **bottom-up proces** i forbindelse med definition af værdier, hvor storytelling anvendtes som metode. Hermed er det medarbejdernes historier og opfattelser af Forbrugerstyrelsen, der ligger til grund for værdierne. Værdierne er udgangspunktet for en ledelsesvision, der udgør rammerne for god personaleledelse.
- Styrelsens **værdier inddrages aktivt** i de aktiviteter, der igangsættes i organisationen. Der er et **kontinuerligt fokus på værdier og personaleledelse**, både i form af forskellige tiltag vedrørende personaleledelse, og ved at chefernes handleplaner tager udgangspunkt i styrelsens værdier og ledelsesvision.
- Udarbejdelsen af et **nyt koncept for honorering af chefer**, der består af en objektiv og subjektiv resultatlønpulje.

Hvad er god personaleledelse?

Forbrugerstyrelsen har strategisk prioriteret at arbejde med at definere idegrundlag, vision og værdier på grund af de organisatoriske ændringer, styrelsen har gennemgået. Der er udviklet fem værdier: *Vi lytter til alle og tænker på tværs, vores resultater gør en forskel, vi skaber sammen en god arbejdsplads, vi har fokus på kvalitet og vi udviser mod og handlekraft.*

En ledelsesvision udgør rammerne for god personaleledelse: *At udvikle i fællesskab og skabe ejerskab og engagement hos mange.* Visionen udspringer af værdierne, og der er med afsæt i værdierne udarbejdet ledelsesværdier med tilhørende indsatsområder og handleplaner for den enkelte chef. God personaleledelse er tillige defineret som synlig ledelse, der bl.a. informerer om nye tiltag. Dette sker eksempelvis på månedlige fællesmøder for alle ansatte, hvor direktøren informerer om relevante emner og problemstillinger.

Hvordan sættes fokus på god personaleledelse?

Forbrugerstyrelsen har fokus på personaleledelse gennem:

- Værdier
- Ledelsesvision
- Lederuddannelse/-udvikling

Værdier:

Værdierne i Forbrugerstyrelsen er udarbejdet gennem en bottom-up proces via storytelling. Fordelen ved denne metode er, at alle ansatte har bidraget til at definere værdierne. De udspringer af organisationen, hvorfor der i højere grad tages ejerskab. Konkret foregik det ved, at en medarbejder med erfaring indenfor storytelling afholdte møder med alle enheder, der bidrog med historier. Resultaterne blev præsenteret på en café-dag for alle ansatte, hvor de ansatte via workshops skulle udfolde og konkretisere værdierne. Referater fra workshops blev gennemarbejdet af en skrivegruppe, der udarbejdede forslag til hvilken adfærd, der repræsenterede de enkelte værdier.

Forslaget var langt, ordrigt og omfangsfuldt, hvorfor der et år efter denne proces var afsluttet, blev nedsat en arbejdsgruppe med medarbejderrepræsentanter fra hver enhed samt direktøren, som skulle se på værdierne igen. Målet var at gøre dem korte og operationelle. Efter justeringen blev de drøftet i hver enkelt enhed, og på et fælles temamøde. Alle ledere og medarbejdere er derfor informeret om de forandringer, værdierne har gennemgået.

Værdierne har efterfølgende været i fokus på en årlig faglig dag, via en kreativ musikworkshop. En dirigent skrev musikstykker og tekster baseret på værdierne og idegrundlaget, som medarbejderne skulle synge kor til. Musikstykkerne er indspillet på CD, således at dagen altid kan huskes.

På trods af den omfattende proces, ser styrelsen fortsat en stor udfordring i at få implementeret værdierne i det daglige arbejde. Der er udarbejdet en implementeringsplan for, hvordan hver chef skal bidrage til implementering, samt at alle politikker i styrelsen skal kobles til værdierne.

I det daglige synliggøres værdierne på Intranettets forside.

Erfaringen af ovennævnte langvarige proces er, at den skal være kortere og mere intensiv, samt at hvis storytelling anvendes som metode, er det essentielt, at ”lytteren” (procesguiden) er tro mod de udsagn, der gives, og at der opstilles etiske retningslinjer for, hvad der må siges, og hvad der ikke må. Ellers kan processen antage karakter af mudderkastning, hvor medarbejderne kommer med negative udsagn om hinanden og arbejdspladsen. Dette skaber ikke det tiltænkte udgangspunkt for enighed og dialog men derimod splittelse og mistillid.

Ledelsesvision:

Definitionen af god personaleledelse har været en del af strategiforløbet med at definere værdier og idegrundlag. Målet er, at skabe konsensus om, hvad god ledelse er på en sammenlagt arbejdsplads. Drivkraften i processen er direktionen, der i samarbejde med chefkredsen har udarbejdet en ledelsesvision.

Personaleledelse er ét element i visionen, og der er truffet et bevidst valg om at sætte fokus på personaleledelse som en faglig ledelsesdisciplin.

For hvert af områderne i ledelsesvisionen (ledelse som faglighed, kommunikation og teamspirit), er der opstillet formål og initiativer. Ledelsesvisionen er koblet di-

rekke til MedarbejderTilfredshedsUndersøgelsen (MTU), som omfatter en lederevaluering.

Ledelsesvisionen danner sammen med resultater fra lederevalueringen, dels grundlaget for chefgruppens samlede mål dels opstilling af individuelle handleplaner for hver chef. Formålet er, at få cheferne til at arbejde som én gruppe (teamsprit), der handler på baggrund af styrelsens værdier og ledelsesvision.

Ledelsesvisionen og handleplaner er ikke meldt ud til medarbejderne, da direktionen ønsker at give cheferne ro til at arbejde med fokusområder og mål.

Lederudvikling:

Alle chefer deltager i et struktureret lederuddannelsesforløb, og der er taget initiativ til et samarbejde med andre statslige arbejdspladser om mentorordninger, for at give nye ledere mulighed for sparring med erfarne ledere. Sidstnævnte er i opstartsfasen.

Redskaber til vurdering af personaleledelse

Der anvendes to redskaber til vurdering af personaleledelse:

- MTU (MedarbejderTilfredshedsUndersøgelse) - med integreret ledervurdering
- MUS (MedarbejderUdviklingsSamtale)

MTU og lederevaluering:

MTU'en er baseret på Personalestyrelsens værktøj om "den attraktive arbejdsplads", da dette vurderes som et godt, anvendeligt og billigt redskab, hvor der er mulighed for benchmarking med andre statslige arbejdspladser. MTU'en indeholder en ledelsevaluering.

I MTU'en måles der på ledernes præstation i forhold til ledervisionen.

MTU gennemføres ca. hver 1 ½ år. Dette interval vurderes som optimalt i forhold til at afsætte den nødvendige tid til opfølgning, iværksættelse og implementering af forbedringstiltag, samt sikrer, at medarbejderne ikke bliver "mætte" af spørgeskemaundersøgelser. Besvarelse af MTU'en er anonym for at opnå ærlige svar og høj svarprocent. Der er udbredt enighed om, på alle niveauer i organisationen, at en ikke-anonym undersøgelse vil have som konsekvens, at medarbejderne ikke svarer ærligt, og at svarprocenten vil falde, hvorfor redskabet mister værdi.

Erfaringen i styrelsen er, at MTU skal følges op af tiltag, håndteres med omtanke og formålet skal klart meldes ud i organisationen. Hvis den ikke håndteres med omtanke, kan den medføre negativ stemning og dermed negativ dialog. Dette kan ske, hvis der alene fokuseres på de negative udslag, uden at der samtidig skabes positiv dialog og tiltag på baggrund af undersøgelsen.

MUS:

MUS anvendes som et vurderingsredskab, da styrelsens værdier og ledelsesvision indgår som omdrejningspunkt i chefernes MUS. Resultater af ledelsevalueringen drøftes, og den overordnede chef vurderer den enkelte chefs indsats.

Opfølgning på vurdering/evaluering af personaleledelse

Opfølgning på MTU foregår på tre niveauer, hvor der for hvert niveau udarbejdes en handlingsplan:

- Individniveau (chefer)
- Enhedsniveau

- Styrelsesniveau

Individniveau (chefer):

Den individuelle opfølgning foretages mellem den enkelte chef og direktionen, hvor resultater af ledervurderingen drøftes. Drøftelsen kædes sammen med værdier og ledelsesvision, og der udarbejdes en handleplan, der indeholder konkrete personlige udviklingsmål. Denne drøftelse følges op af to årlige opfølgningssamtaler, for at sikre et kontinuerligt fokus på den individuelle handleplan.

Enhedsniveau:

I de enkelte enheder følges der op på et møde mellem chefen og medarbejderne, hvor chefen fremlægger resultaterne, og det drøftes, på hvilke områder der bør ske forbedringer, hvilke tiltag der skal gennemføres og sammenhæng til værdier. Som resultat af mødet udarbejdes en handlingsplan for enheden. Opfølgningen på enhedens handleplan styres af den enkelte enhed, men der afholdes en midtvejsevaluering i chefgruppen, hvor alle enheders handleplaner drøftes.

Styrelsesniveau:

I chefgrupperegi udarbejdes der på baggrund af MTU, værdier og ledelsesvision en handlingsplan for hele styrelsen, som indeholder fælles og tværororganisatoriske udviklingsmål. Handleplanen behandles i de enkelte enheder og SU inden endelig vedtagelse.

Den tredelte strategi for opfølgning og udarbejdelse af handleplaner vurderes af styrelsen at fungere tilfredsstillende, og der tages ejerskab for enheds- og individuelle handleplaner. Udfordringen ligger i, at chefer og medarbejdere tager ejerskab for handleplanen på styrelsesniveau.

Da alle handleplaner skal tage afsæt i værdierne, sikres en sammenhæng mellem handlingsplaner på styrelses-, enheds- og chefniveau.

Effekter og resultater af vurdering

De overordnede effekter og resultater, som Forbrugerstyrelsen har opnået i forbindelse med vurdering af personaleledelse, kan sammenfattes i fem punkter:

- Bedre personaleledelse
- Coaching og medarbejderinddragelse
- Sammenhæng i organisationen og valide vurderinger
- Større synlighed om arbejdet med personaleledelse og værdier
- Ændret kommunikationsform

Det vurderes, at vurdering fører til **bedre personaleledelse**, idet cheferne får dokumenteret konkrete forbedrings- og udviklingsområder, som indarbejdes i handleplanerne. Cheferne er bl.a. blevet bedre til at **coache og inddrage medarbejderne**, når der skal træffes vigtige beslutninger.

Ledelsen vurderer, at det samlede fokus på personaleledelse skaber **sammenhæng i organisationen**, forståelse for hele organisationens arbejde og samarbejde på tværs, hvilket giver **valide vurderinger**. Årsagen er, at den større sammenhæng og forståelsen for hele organisationens arbejde betyder, at der i højere grad vurderes ud fra de samme kriterier i hele organisationen.

Vurderingerne har gjort ledelsen opmærksom på, at der er behov for at skabe større **synlighed i organisationen om arbejdet med personaleledelse og værdier**. Ledelsen havde eksempelvis opfattelsen af, at opfølgningen på forrige MTU var

god, men opfølgingsindsatsen fik en lav score af medarbejderne. Anvendelsen af vurderinger har således resulteret i en **ændret og bedre kommunikation** til medarbejderne om tiltag, der iværksættes i forhold til ledelse.

Metoder til honorering af personaleledelse

Der honoreres for god personaleledelse i form af:

- Resultatløn

Tidligere har personaleledelse ikke været eksplicit formuleret i resultatlønskontrakten, men der har været en viden blandt cheferne om, at direktionen har lagt vægt på god personaleledelse i bedømmelserne. Styrelsen er ved at udarbejde nye retningslinjer for udbetaling af resultatløn, hvor mål i forhold til personaleledelse eksempelvis formuleres eksplicit. De nye retningslinjer er ikke endeligt besluttet, men indeholder overvejelser om at opdele honorering for god personaleledelse i en subjektiv og en objektiv lønpulje.

I den objektive lønpulje, hvor der honoreres på baggrund af resultatlønskontrakter, kan der maksimalt udbetales 50.000 kr. til hver leder. Beslutning om, hvorvidt honoreringen skal udløses, træffes af styrelsens direktør på baggrund af en bred og helhedsorienteret vurdering af chefens præstation som leder, herunder med fokus på resultater i forhold til personaleledelse.

Der er afsat 10.000 kr. pr. enhedschef til den subjektive pulje. Formålet med puljen er bl.a. at honorere chefer, der har gjort en særlig indsats i forhold til personaleledelse og har haft fokus på ledelsesværdierne. Puljen udbetales på baggrund af tre fokusområder: Intern kommunikation, forankring af værdier og fokuspunkter i forhold til Business Excellence Modellen. Sidstnævnte er styrelsen i opstartsfasen med, hvorfor modellen endnu ikke har fået betydning for arbejdet med personaleledelse.

Midlerne i denne pulje udbetales på baggrund af, at chefer, der synes de har gjort sig fortjent til yderligere honorering, skriver en ansøgning. Direktionen afgør, hvem der skal honoreres.

Direktionen udarbejder en samlet begrundelse for, hvad der ligger til grund for honoreringens størrelse til de enkelte ledere. Der er åbenhed omkring udbetaling af resultatløn, da begrundelser og resultatløns størrelse lægges på Intranettet, som alle ansatte har adgang til. Denne åbenhed er et synligt udtryk for, at personaleledelse prioriteres.

Effekter og resultater af honorering

Honorering giver en **synlig anerkendelse** til de chefer, der har gjort en indsats i forhold til personaleledelse eller konkret har udviklet sig. Styrelsen vurderer, at anerkendelse er **vigtigt for chefernes motivation**, hvorfor honorering er en anvendelig metode til at opnå bedre personaleledelse.

Kilde: Oxford Research 2006.

Case 4: Forsvarsministeriet (departementet)

Præsentation af arbejdsplads

Forsvarsministeriet (departementet) har ca. 130 medarbejdere, hvoraf 13 er ledere. Departementet består af 3 afdelinger, der tilsammen har 8 kontorer.

Departementets opgaver er i høj grad af politisk karakter, og omfatter overordnet planlægning, udvikling, styring og kontrol af hele ministerområdet, herunder det militære forsvar.

Der blev sat fokus på god personaleledelse i Forsvarsministeriet i slutningen af 1990'erne. Den udløsende faktor var, at Forsvarsministeriet deltog i "Great Place to Work" (GPW), hvilket blev en øjenåbner for ledelsen. Resultatet af undersøgelsen viste, at medarbejdertilfredsheden var markant lavere end ledelsen havde forventet. Samtidig viste GPW-undersøgelsen, at der var behov for at forbedre samarbejdet og sammenholdet i ledergruppen. Det blev derfor besluttet at iværksætte en systematisk indsats for at forbedre personaleledelsen, hvilket der er arbejdet med siden slutningen af 1990'erne.

Hvorfor case i good practice analysen

Forsvarsministeriet er udvalgt som good practice på grund af to forhold:

- Der er **arbejdet systematisk med god personaleledelse** siden slutningen af 1990'erne.
- Der gennemføres **omfattende 360° evalueringer** med samtlige ledere, hvor medarbejdere, cheffkollegaer og nærmeste overordnede vurderer lederen.

Hvad er god personaleledelse

Forsvarsministeriet har trykt et plastikkort med arbejdspladsens værdier og ledelsesnormer. Normerne for god ledelse koncentrerer sig om følgende overskrifter:

- Resultatorientering, f.eks. at sætte klare og realistiske mål
- Professionalisme, f.eks. at fremme kompetenceudvikling
- Teamwork, f.eks. at skabe fællesskab og samarbejde på tværs
- Engagement, f.eks. at vise interesse for medarbejdernes arbejdsområder, involvere medarbejderne og anerkende en positiv indsats
- Tillid, f.eks. at være åben og ærlig
- Glæde, f.eks. at sætte pris på godt humør og være nærværende.

Hvordan sættes fokus på god personaleledelse

Som led i indsatsen med at forbedre personaleledelsen i Forsvarsministeriet blev der anvendt en ekstern konsulent, som skulle hjælpe med at sætte fokus på værdibaseret ledelse både over for medarbejderne og lederne imellem. Udover udarbejdelse af mission, vision og værdier for hele arbejdspladsen blev samtlige ledere aktivt involveret i udviklingen af et normsæt for god ledelse. Det foregik på chefseminarer, hvor lederne diskuterede og udarbejdede værdier og normer for god personaleledelse. Efterfølgende præsenterede lederne værdierne og normerne for medarbejderne – bl.a. gennem teaterstykker og sketches. Det var centralt for arbejdet i ledergruppen, at sammenholdet, tilliden og teamfølelsen på tværs af kontorer og afdelinger skulle styrkes.

Medarbejderne havde mulighed for at komme med input, men det var overvejende en proces, som blev styret af ledergruppen. Den eksterne konsulent var inddraget i alle de nævnte faser og initiativer.

Opbakning fra topledelsen og god kommunikation afgørende:

En generel erfaring fra arbejdet med personaleledelse i Forsvarsministeriet er, at topledelsen skal bakke 100% op. Hvis medarbejderne fornemmer, at der er blandede holdninger til nye initiativer blandt ledelsen og særligt blandt topledelsen, vil det forplante sig til hele organisationen.

Kommunikationen over for medarbejderne fremhæves som en afgørende forudsætning for en succesfuld proces. Hvis medarbejderne ikke oplever, at deres vurderinger har konsekvenser, mister de engagementet samt tilliden til ledelsen.

Redskaber til vurdering af personaleledelse

Følgende to redskaber benyttes til at vurdere personaleledelse i Forsvarsministeriet:

- 360° evaluering
- Lederudviklingssamtale (LUS)

360° evaluering:

Det primære redskab, som benyttes til at vurdere personaleledelse i Forsvarsministeriet, er 360° evaluering, hvor den enkelte leder vurderes af medarbejdere, chefkollegaer og nærmeste overordnede. 360° evalueringerne tager afsæt i ministeriets værdier, og gennemføres årligt. Det overvejes, at de fremover skal gennemføres hvert andet år. Årsagen er, at resultaterne gennemgående er særdeles gode, og at det samtidig er ressourcekrævende at gennemføre 360° evalueringerne hvert år. Ulemper kan dog være, at der i mellemtiden kan være sket en stor udskiftning blandt lederne og medarbejderne, så resultaterne kun vanskeligt kan sammenlignes over tid.

360° evalueringen er anonym, da det vurderes at give de mest nuancerede svar. I forhold til den chefkollegiale vurdering, som er en del af 360° evalueringen, er det dog vanskeligt at bevare anonymiteten, da de enkelte svar nemt kan "spores".

Fra tillidsrepræsentantside efterlyses der spørgsmål om topledelsen i 360° evalueringerne, da medarbejderne ikke altid føler, at det er berettiget, at rette deres kritik imod den nærmeste leder.

Lederudviklingssamtale (LUS):

Der gennemføres årligt lederudviklingssamtaler med samtlige ledere. Samtalerne følger et fast skema, og der drøftes udviklingsperspektiver, og lægges en handlingsplan for den enkelte leder. Resultaterne fra 360° evalueringen inddrages i LUS, men da den enkelte leder afholder en særskilt samtale med sin overordnede på baggrund af 360° evalueringen, er denne ikke det primære omdrejningspunkt på LUS.

Opfølgning på vurdering/evaluering af personaleledelse

Der gennemføres en omfattende opfølgningsindsats på ledernes 360° evaluering, der består af 6 faser:

1. Efter evalueringen er gennemført, tilbydes den enkelte leder at drøfte resultaterne med en ekstern konsulent, hvilket giver mulighed for en fri og åben dialog om resultaterne, da der hverken er medarbejdere, chefkollegaer eller overordnede involveret.

2. Herefter har den enkelte leder en samtale med sin nærmeste overordnede, hvor resultatet drøftes.
3. Efter dette drøfter lederen resultaterne med de medarbejdere, som har bedømt vedkommende. Det er i denne forbindelse, at medarbejderne skal på banen, og at lederen skal have uddybet og bekræftet, hvad resultaterne er udtryk for.
4. Dernæst udarbejder og præsenterer den enkelte leder en personlig handlingsplan for medarbejderne på et kontormøde.
5. Parallelt med ovenstående giver den samlede ledergruppe en fælles tilbagemelding til samtlige medarbejdere, hvis der er fælles indsatsområder på tværs af afdelinger og kontorer. Der foregår således både en opfølgingsproces i de enkelte kontorer mellem lederen og medarbejderne samt en fælles opfølgning mellem samtlige ledere og medarbejdere på tværs af kontorer og afdelinger – dvs. på samlet organisationsniveau.
6. Herefter foretages en løbende opfølgning på fælles handlingsplaner på chef- og medarbejderseminarer. Opfølgningen på den enkelte chefs handlingsplan sker via afdelingsmøder.

Der er desuden indført møder og seminarer mellem cheferne på tværs af afdelinger og kontorer for at sikre sammenholdsfølelsen og løbende chefkollegial sparring.

Ekstern konsulent et nyttigt redskab:

En af erfaringerne fra Forsvarsministeriet er, at tilknytningen af en ekstern konsulent har været særdeles gavnlig. Konsulenten har bl.a. været en støtte i forhold til at få opfølgingsseancen mellem ledere og medarbejdere til at fungere. I starten var det eksempelvis svært at få medarbejderne i tale, og det var samtidig vanskeligt og uvant for lederne at stille sig til skue og være selvkritisk overfor medarbejderne. Konsulenten har i den forbindelse fungeret som en neutral coach, og hjulpet lederne til at komme i gang med opfølgningssamtalerne med medarbejderne. Det vurderes af lederne i ministeriet som meget positivt, at de har mulighed for at drøfte resultaterne af 360° evalueringen med en ekstern og neutral coach.

Fra tillidsrepræsentantside udtrykkes der behov for en lignende ordning for medarbejderne, da det kan være vanskeligt for medarbejderne at fremføre kritikken direkte over for lederen. Forslaget er, at medarbejderne eksempelvis får mulighed for at drøfte deres kritik af lederen med en neutral part (f.eks. en konsulent), som kan videreformidle kommentarerne til lederen. Der udtrykkes ikke ønske om, at dette skal erstatte den direkte opfølgning mellem medarbejderne og lederen. Derimod fremhæves det fra tillidsrepræsentantside som et supplement til de allerede eksisterende opfølgingsredskaber.

Effekter og resultater af vurdering

Overordnet kan effekterne og resultaterne af vurderingerne sammenfattes ved:

- Øget fokusering på personaleledelse og udvikling
- Øget sammenhold og tillid mellem lederne
- Ændrede procedurer i forhold til rekruttering og afskedigelse
- Lavere sygefravær og mere tilfredse medarbejdere
- Behov for fornyelse.

Den vigtigste effekt af vurderingerne er, at **lederne ikke ”går i stå”**, men i stedet konstant forsøger at forbedre sig. Det er en udbredt holdning i ministeriet, at lederne gør sig mere umage og fastholdes på deres udviklingsmål, når der gennemføres

ledervurderinger. 360° evalueringerne giver samtidig den enkelte leder mere selvindsigt, og har desuden bidraget til at fremme en evalueringskultur i ministeriet.

En afgørende effekt af indførelsen af 360° evalueringer har derudover været, at det **tværgående samarbejde mellem afdelinger og kontorer er styrket**. Dette er også en af begrundelserne for valget af 360° evaluering som vurderingsmetode, da denne inkluderer en chefkollegial evaluering på tværs i ministeriet.

En tredje direkte effekt af arbejdet med vurdering af personaleledelse er **ændrede procedurer i forbindelse med afskedigelse og rekruttering af ledere**. I forhold til rekruttering af nye ledere har vurderingerne haft den betydning, at der skeles mere til de nye ledesers evner i forhold til personaleledelse. I forhold til afskedigelse har ledervurderingerne betydet, at lederne nu kan afskediges, hvis de ikke lever op til ministeriets ledelsesnormer. Dette betragtes af alle niveauer i organisationen som en naturlig konsekvens af arbejdet med personaleledelse.

Det er vurderingen i Forsvarsministeriet, at **sygefraværet er blevet lavere**, efter at de er begyndt at vurdere og fokusere på personaleledelse.

Derudover vurderes det af lederne, at det øgede samarbejde på tværs af kontorer og afdelinger har betydet, at **kvaliteten i ministeriets arbejde på mange punkter er forbedret**. Det vurderes dog som vanskeligt at måle direkte ændringer i effektivitet og kvalitet, men det er opfattelsen i ministeriet, at der er opnået forbedringer på disse punkter som følge af vurderingen af personaleledelse. Generelt er det også vurderingen, at medarbejdertilfredsheden er øget som følge heraf.

Behovet for at redskaber og ledelsesnormer jævnlige revurderes, er ligeledes en erfaring, som ministeriet har gjort. Behovet for fornyelse skyldes to forhold:

- For det første, at det i høj grad er igennem selve udviklingsprocessen, at lederne udvikler sig, og reflekterer over deres ledelsesstil. Uden fornyelse risikerer evalueringerne at blive en rutine, som ikke fremkalder større selvrefleksion blandt lederne.
- For det andet, har lederne og medarbejderne nemmere ved at tage ejerskab for værdier, ledelsesnormerne og vurderingsredskaber, hvis de selv har deltaget i udviklings- og implementeringsprocessen. Da der løbende er udskiftning af ledere og medarbejdere, er det vigtigt, at nye medarbejdere og ledere også tager ejerskab for ledelsesnormer og vurderingsredskaber, hvilket kan ske gennem fornyelsesprocesser.

Metoder til honorering af personaleledelse

Der honoreres ikke direkte for personaleledelse i Forsvarsministeriet, men resultaterne fra evalueringerne indgår som "blød variabel" i lønforhandlinger. Argumentet for ikke at anvende direkte honorering er bl.a., at det kan skabe forkerte incitamenter, og samtidig virke som et firkantet krav, der står i vejen for at fokusere på udvikling. Derudover er argumentet, at der ikke skal honoreres særskilt for personaleledelse, da dette er en forudsætning for at bestride en lederstilling.

Fra tillidsrepræsentantside fremhæves det, at direkte honorering på baggrund af medarbejdernes vurderinger muligvis vil skabe et pres på medarbejderne, samt kan risikere at resultere i en "bitter" chef. Fra tillidsrepræsentantside udtrykkes der således bekymring for, at direkte honorering kan betyde, at medarbejderne svarer mere positivt for at "please" lederen. Eller omvendt, at hvis medarbejderne svarer ærligt, og eventuelt giver lederen en "dårlig" evaluering, kan risikoen være, at lederen bliver "bitter" og straffer medarbejderne. Dette kan forstærkes, hvis konsekvensen af

medarbejdernes vurderinger er, at lederen får udbetalt mindre løn.

Magtrelationen mellem medarbejder og leder nævnes således som en potentiel barriere for direkte honorering på baggrund af lederevalueringer.

Kilde: Oxford Research 2006.

Case 5: Skatteministeriet
<p>Præsentation af arbejdsplads</p> <p>Skatteministeriets hovedopgave er at rådgive skatteministeren i politiske og økonomiske spørgsmål.</p> <p>Skatteministeriet har ca. 140 ansatte, heraf er otte områdechefer, der hver har ansvar for et af ministeriets otte hovedområder: Ledelsessekretariatet, Borgersekretariatet, Personale og Økonomi, Skat Erhverv, Skat Person, Afgifter, Skatte- og Afgiftsadministration og Økonomisk analysesekretariat. Størstedelen af de ansatte er akademikere med en juridisk eller en økonomisk uddannelsesbaggrund. Derudover er der ansat et mindre antal kontoruddannede.</p>
<p>Hvorfor case i good practice analysen</p> <p>Skatteministeriet er case i good practice analysen på grund af to forhold:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opdeling i personaleledelse og faglig ledelse med områdechefer der er faglige og personalemæssige ansvarlige for deres område, og fagchefer, der i kraft af deres specialistviden, sikrer faglig bistand og sparring på tværs af områderne. • Selvevalueringer, der er baseret på ledelsesværdier og ledelsespolitik og ligger til grund for honorering af god personaleledelse.
<p>Hvad er god personaleledelse</p> <p>God personaleledelse defineres i Skatteministeriet gennem ledelsespolitik og ledelsesværdier.</p> <p>En aktiv personaleledelse fastslås i ledelsespolitikken som en forudsætning for at kunne skabe gode faglige resultater.</p> <p>For at være gode personaleledere skal chefgruppen leve op til Skatteministeriets ledelsesværdier om at være: <i>Engagerede, kommunikerende, resultatorienterede, motiverende, afbalancerede og have indfølelse.</i></p> <p>Ledelsesværdierne er defineret på et seminar med deltagelse af alle chefer. På seminaret har cheferne hver især haft mulighed for at præsentere, hvilke værdier de opfatter som de mest essentielle for deres ledelse. På baggrund af disse præsentationer er forskellige værdier diskuteret, og et endeligt sæt ledelsesværdier besluttet.</p> <p>Chefgruppens aktive deltagelse i udviklingen af ledelsesværdier har betydet, at de har taget ejerskab for ledelsesværdierne.</p>
<p>Hvordan sættes fokus på god personaleledelse</p> <p>I Skatteministeriet sikres et løbende fokus på personaleledelse primært via:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opdeling af chefgruppen i områdechefer og fagchefer • Chefkurser og -seminarer • Områdeaftaler <p>Opdeling af chefgruppen i områdechefer og fagchefer:</p> <p>Ministeriet har i løbet af de sidste tre år gennemgået en omfattende fysisk og organisatorisk omstrukturering, der bl.a. indebærer en ny ledelsesstruktur. Den nye ledelsesstruktur inddeler Ministeriets mellemlidergruppe (forhenværende afdelings-</p>

og kontorchefer) i to nye lederprofiler med forskellige ansvarsområder: Områdechefer, der varetager alt personalesvar i Skatteministeriet, og fagchefer, der alene varetager faglig ledelse på projektniveau, og som ikke har personaleansvar.

Formålet med den nye ledelsesstruktur er bl.a. at sikre et gennemgående højt fokus på personaleledelse, hvilket anses som nødvendigt, for at gøre Skatteministeriet til en attraktiv arbejdsplads i fremtiden. Samtidig er omstruktureringen et ”opgør” med ministeriets hidtidige rekrutteringsstrategi, hvor nye chefer primært blev rekrutteret på baggrund af en vurdering af deres faglige kompetencer.

I forbindelse med implementeringen af den nye ledelsesstruktur er der derfor lagt vægt på, at nye områdechefer udvælges blandt chefer i den forhenværende chefgruppe, på baggrund af deres lyst og vilje til at arbejde med mennesker, og deres evner til at coache og motivere den enkelte medarbejder. Således vurderer alle niveauer i organisationen, at opdelingen i områdechefer og fagchefer i praksis har medført et styrket fokus på personaleledelse og generelt en mere kvalificeret personaleledelse i Skatteministeriet. Den nye ledelsesstruktur sender desuden et vigtigt signal til fremtidige medarbejdere om, at Skatteministeriet er en arbejdsplads, der lægger vægt på personaleledelse.

Et væsentligt opmærksomhedspunkt i forhold til omlægningen af Skatteministeriets ledelsesstruktur har været at sikre, at hver enkelt medarbejder i organisationen værner sig til og accepterer, at de kan have ikke blot én, men to nærmeste chefer med hvert deres ansvarsområde. Endvidere skal der fra medarbejderside opbygges en accept af, at områdechefen ikke nødvendigvis besidder den mest fagspecifikke ekspertise inden for det fagområde, der arbejdes indenfor.

Kurser og seminarer:

Alle chefer med personaleansvar tilbydes ledelseskurser og lederudviklingsforløb rettet imod deres individuelle behov og erfaring. Potentielle ledere tilbydes førleder-kurser. Kurser og udviklingsforløb opfattes af lederne som en god indgang til at stifte bekendtskab med nye værktøjer til at udøve ledelse og til at skabe netværk med ledere i andre ministerier. Uformelle tværministerielle netværk fungerer som diskussionsfora, hvor problemstillinger vedrørende personaleledelse kan drøftes kollegialt med andre chefer på samme niveau.

Der afholdes seminarer, hvor personaleledelsesmæssige problemstillinger kan diskuteres, når det findes nødvendigt.

Områdeaftaler:

Områderne udarbejder hvert år resultataftaler, hvor de skal redegøre for, hvordan de vil sætte fokus på temaer udvalgt af direktionen. Temaerne er hovedsageligt faglige, men kan også være relateret til personaleledelse. Eksempelvis har ”kommunikation” og ”feed-back” været temaer.

Der afholdes en midtvejsstatus efter et halvt år, og ved årets afslutning afleverer områdechefen en samlet evaluering af områdets arbejde med årets temaer til departementschefen.

Redskaber til vurdering af personaleledelse

I Skatteministeriet vurderes god personaleledelse primært gennem anvendelse af tre forskellige redskaber:

- Selvevaluering
- Lederevaluering

- MTU (medarbejdertilfredshedsundersøgelse)

Selvevaluering:

Alle områdechefer skal én gang årligt udfylde et selvevalueringsskema, hvor chefen med egne ord skal beskrive og vurdere, hvad vedkommende har gjort for at leve op til Skatteministeriets ledelsespolitik og ledelsesværdier.

Selvevalueringsskemaet er bygget op efter hovedpunkterne i Skatteministeriets ledelsespolitik og ledelsesværdier, og under hvert punkt har chefen mulighed for kvalitativt at udfolde de initiativer og indsatser, chefen har taget.

Det er op til den enkelte chef at vælge, hvilke forhold der trækkes frem i selvevalueringen, og hvilke forhold der udelades. Selvevalueringen fungerer i praksis derfor primært som en kvalitativ skriftlig præsentation af de positive aspekter af den enkelte chefs arbejde med personaleledelse i det forgangne år. Chefen kan desuden vælge at trække gode resultater fra den senest gennemførte lederevaluering og/eller MTU i selvevalueringen.

Selvevalueringen afleveres til departementschefen, der lader den indgå i beslutningen om udbetaling af engangsvederlag.

Selvevalueringen vurderes af cheferne som et godt værktøj til at reflektere over ministeriets ledelsesværdier og ledelsespolitik. Samtidig giver selvevalueringen cheferne mulighed for at synliggøre det foregående års arbejde for departementschefen. Det vurderes som den væsentligste styrke ved selvevalueringsskemaet, da ikke alle chefer i det daglige har mulighed for at synliggøre deres arbejde over for departementschefen. Med andre ord er selvevalueringen et vigtigt redskab i forhold til at stille alle chefer lige, når deres arbejde skal vurderes af departementschefen.

I chefgruppen påpeges det dog, at selvevalueringen ikke bør stå alene som vurderingsredskab, da der også er behov for udefrakommende vurderinger af, hvordan deres personaleledelse fungerer. I denne sammenhæng er lederevaluering og MTU vigtige supplerende vurderingsredskaber, da de udfyldes af medarbejderne.

Lederevaluering:

Lederevaluering gennemføres hvert andet år som en anonym spørgeskemaundersøgelse. Lederevaluering gennemføres i samarbejde med et eksternt konsulentfirma.

Lederevalueringen giver medarbejderne mulighed for at vurdere Skatteministeriets forskellige ledelsesniveauer. Både områdechefer, fagchefer, direktører og departementschefen evalueres ud fra spørgsmål, der relateres til ledelsesværdierne. Desuden stilles der spørgsmål til, hvordan medarbejderen oplever samarbejdet mellem de forskellige ledelsesniveauer.

De spørgsmål, der indgår i lederevalueringen, kan ændres fra gang til gang. Ændringer besluttet af en arbejdsgruppe bestående af både chefer og medarbejderrepræsentanter. Det er dog ikke muligt at ændre skemaet fuldstændigt, da det anses som vigtigt, at spørgsmålene relaterer sig til Skatteministeriets værdier.

På alle niveauer opfattes lederevalueringen som Skatteministeriets vigtigste værktøj til at vurdere personaleledelse i organisationen. Også muligheden for at vurdere forskellige ledelsesniveauer – og samarbejdet mellem disse – særskilt, fremhæves som en styrke ved lederevalueringen.

MTU:

I de år, hvor der ikke gennemføres lederevaluering (dvs. hvert andet år), gennemføres MTU. I MTU'en er hovedvægten på medarbejdernes fysiske og psykiske ar-

bejdsmiljø, herunder indirekte forhold der relaterer sig til personaleledelse, såsom stress, kommunikation mv.

Opfølgning på vurdering/evaluering af personaleledelse

Selvevaluering:

Selvevalueringskonceptet er stadig nyt i Skatteministeriet, og proceduren for opfølgning er derfor endnu ikke færdigudviklet. Det er tanken, at selvevalueringen på længere sigt skal følges op på LUS med departementschefen, så den enkelte chef får mulighed for at indgå i en dialog om vedkommendes videre udvikling, herunder hvilke konkrete udviklingstiltag, der kan være gavnlige for den enkelte.

Lederevaluering:

Den gennemførte lederevaluering analyseres af et eksternt konsulentfirma.

Den enkelte chefs resultat af lederevalueringen præsenteres på et møde mellem chefen og en ekstern konsulent, hvor chefen får råd til, hvilke forbedringspunkter vedkommende bør forholde sig til, og hvordan der kan sættes fokus herpå. Det er efterfølgende pålagt cheferne at fremlægge forbedringspunkter og en udarbejdet handleplan for medarbejderne på et områdemøde. Dialogen på områdemødet opfattes af både chefer og medarbejdere som vigtig for, at lederevalueringens resultater efterfølgende behandles seriøst.

Evalueringen af den samlede ledelse og direktionen præsenteres for medarbejderne på et fælles møde i ministeriet.

MTU:

Resultatet af MTU'en analyseres af et eksternt konsulentfirma og fremlægges for alle ansatte på arbejdspladsen. Der fremlægges en række fokusområder, og udpeges tre, der skal arbejdes videre med.

Der arbejdes med de tre punkter i arbejdsgrupper bestående af både chefer og medarbejdere med det formål at finde løsningsforslag til problemerne. Løsningsforslagene fremlægges i SISU (sikkerheds- og samarbejdsudvalget), der vedtager relevante og mulige løsningsforslag.

Effekter og resultater af vurdering

Vurdering af personaleledelse har ført til følgende effekter og resultater i Skatteministeriet:

- Fastholdelse af engagement og fokus på personaleledelse og ledelsesværdier
- Forventningsafstemning mellem chefer og medarbejdere
- Mere åben dialog i dagligdagen
- Bedre personaleledere

Lederevalueringer og selvevalueringer ses som midler til at **fastholde områdedernes engagement og fokus på personaleledelse**, idet de stilles til regnskab over for sig selv, medarbejderne og departementschefen.

At spørgsmålene i selvevalueringen og ledelsevalueringen relaterer sig til Skatteministeriets ledelsesværdier og ledelsespolitik betyder, at vurderingsredskaberne bliver styringsredskaber, der sikrer et kontinuerligt fokus på at arbejde efter værdierne.

Lederevaluering medfører en **forventningsafstemning mellem chefer og medarbejdere**, idet medarbejderne reflekterer over, hvad de forventer af deres chef, og

chefen får eksplicit viden herom. Dermed kan mange konflikter undgås.

Både MTU og ledervurderinger bidrager til en **bedre dialog mellem chefer og medarbejdere i dagligdagen**, da redskaberne skaber et formelt forum for italesættelse af problemer, så tabuisering undgås.

Alle niveauer vurderer, at lederevaluering gør cheferne til **bedre personaleledere**, da de via evalueringerne bliver opmærksomme på punkter, hvor de skal gøre en større indsats.

Der er ingen synlige konsekvenser af dårlige vurderinger i skatteministeriet. **Tillidsrepræsentantniveauet ønsker mere synlige konsekvenser** af lederevalueringer, men anerkender samtidig, at de mere uformelle tiltag passer bedre ind i organisationens kultur og flade struktur.

Metoder til honorering af personaleledelse

I Skatteministeriet honoreres der for personaleledelse ved:

- Funktionstillæg
- Engangsvederlag.

Funktionstillæg:

Chefer med personaleansvar tildeles altid et funktionstillæg. Funktionstillægget gives for det at være personaleleder, og afhænger størrelsesmæssigt af det antal medarbejdere, man har under sig.

Engangsvederlag:

Personaleledelse honoreres endvidere ved hjælp af engangsvederlag.

Personaleledelse indgår som ”blød variabel” i vurderingen af, hvor stort et vederlag, den enkelte områdechef skal have udbetalt. Hvor stor en andel, personaleledelsen vægter i honoreringen af den enkelte chef, varierer.

Honoreringen sker på baggrund af departementschefens samlede vurdering af den enkelte områdechef. Områdechefens selvevaluering samt opfølgningen på områdeaftalerne er vigtige parametre i denne vurdering. Der er med andre ord en klar kobling mellem selvevaluering og honorering af den enkelte områdechef.

Det engangsvederlag, der gives til områdecheferne, varierer i størrelsesorden alt efter graden af målopfyldelse. Der er givet vederlag i en størrelsesorden, der svarer til mellem én og halvanden månedsløn.

Effekter og resultater af honorering

Honorering for god personaleledelse vurderes at være et **vigtigt signal** til cheferne om, at personaleledelse, ledelsesværdier og –politik tages alvorligt.

Koblingen mellem selvevaluering og honorering er desuden et væsentligt element i forhold til at sikre, at områdecheferne **prioriterer at bruge tid** på at udfylde deres selvevaluering og dermed gennemgår den ønskede **refleksion** over egen personaleledelse.

Koblingen mellem selvevaluering og honorering vurderes af områdecheferne som en **motivationsfaktor** i forhold til et fortsat fokus på personaleledelse. Lysten til at gøre et godt stykke arbejde er dog til enhver tid den væsentligste motivationsfaktor.

Kilde: Oxford Research 2006.

Case 6: DSB

Præsentation af arbejdsplads

DSB er en selvstændig statsejet virksomhed, der varetager opgaver i forbindelse med passagertransport. Koncernen består af to linieenheder, DSB-salg og DSB produktion og flere selvstændige aktieselskaber, ejet 100 % af DSB.

Der er ca. 8.500 medarbejdere og 500 chefer/ledere ansat i DSB. Medarbejderne er beskæftiget med mange forskelligartede arbejdsopgaver, og har derfor en bred uddannelsesbaggrund. En stor del af medarbejderne i DSB har håndværksmæssig baggrund, eller er oplært (uddannet) internt i organisationen.

De seneste år er konkurrencen på transportområdet skærpet, og behovet for forandring i DSB er øget. Det har betydet, at DSB har valgt at sætte øget fokus på værdier, efteruddannelse og ledelse, herunder personaleledelse.

I DSB benyttes stillingsvurdering, hvilket vil sige, at alle ledere er inddelt i stillingsbånd. Der aflønnes efter hvilket stillingsbånd, den ansatte er indplaceret i.

Hvorfor case i good practice analysen?

DSB er udvalgt som good practice på grund af fire forhold:

- **Lederuddannelse** for alle ledere og chefer i organisationen, der blev gennemført i løbet af en relativ kort tidsperiode.
- Gennemførelse af **360° evalueringer** før og efter lederuddannelsesforløb.
- Implementering af organisationens værdier via **værdiaftaler**, der udarbejdes af medarbejdere og ledere, med tilknyttede handleplaner.
- **Direkte sammenhæng mellem medarbejdertrivselsanalyse** (hvor der indgår ledervurdering) **og honorering**.

Hvad er god personaleledelse?

I DSB er kompetencer og værdier fastsat af koncernledelsen. Forud for fastsættelsen er gået en proces, der bl.a. indeholdt drøftelser på direktionniveau samt et mindre antal fokusgrupper med deltagelse af repræsentanter for DSBs forskellige medarbejdergrupper.

At være en god leder i DSB indebærer bl.a., at lederen efterlever DSB's fem værdier: *Lige til, engageret, værdiskabende, effektiv og ansvarlig*.

DSB definerer personaleledelse i form af en lederprofil, der består af tre dimensioner: *Lederens faglige dygtighed, lederens evner som leder, og lederen som person*. Disse udmøntes konkret i 11 kompetencer.

Dimensionerne *"lederens evner som leder"* og *"lederen som person"* indeholder kompetencer i relation til personaleledelse: *Praktiserer målstyring, arbejder strategisk og helhedsorienteret, motiverer og udvikler teamet, kommunikerer aktivt og udvikler den enkelte*.

Hver kompetence udmøntes i tre til fire adfærdsindikatorer, opdelt på *"leder af ledere"* og *"leder af medarbejdere"*. Opdelingen er valgt, da DSB vurderer, at der er forskel på den måde, ledere og medarbejdere ledes på, og at det er vigtigt, at ledere/chefer er opmærksomme herpå.

Hvordan sættes fokus på god personaleledelse?

DSB har i de seneste år øget fokus på ledelse og personaleledelse. De to vigtigste redskaber er:

- Internt chef- og lederudviklingsforløb
- Værdier og lederprofil (beskrevet i forrige afsnit)

Lederuddannelse:

HR-afdelingen og koncernledelsen har designet et lederudviklingsforløb for alle ledere i DSB. Projektet startede i 2004, og løber over tre år. Målet er, at alle 500 chefer med personaleansvar skal gennemgå uddannelsesforløbet.

Målet med lederuddannelsen er at skabe et fælles sprog og en fælles referenceramme omkring ledelse. Årsagen er, at DSB består af mange enheder med forskellige kulturer. Fælles sprog og referenceramme skal skabe sammenhæng i organisationen.

Lederuddannelsen består af fire moduler – i alt otte dage. Der er forskellige uddannelsesforløb for chefer, der har ledere under sig, og ledere der alene har medarbejdere under sig.

Direktionen vurderer, at kurserne er en succes. I ledergruppen er der dog delte meninger om kursernes relevans for det daglige arbejde.

Opmærksomhedspunkter ved lederuddannelse:

Der kan påpeges en række opmærksomhedspunkter i forbindelse med det gennemgribende lederudviklingsprogram.

Uddannelsesforløbene er afholdt efter kaskadeprikkippet, da det vurderes som vigtigt for programmets succes, at toppen i organisationen er involveret fra begyndelsen. Denne strategi har ulempen, at linjelederne, der er tættest på medarbejderne, er de sidste, der uddannes. Således er tidsrummet fra projektet blev igangsat, til de store medarbejdergrupper oplever en forandring meget lang.

Mens lederuddannelsen i vid udstrækning har bidraget til at skabe et fælles sprog blandt ledere i DSB, sådan som det var formålet, påpeger nogle ledere, at det skabte fælles sprog har haft den utilsigtede effekt, at medarbejderne – der ikke har været inddraget i processen om at skabe fælles sprog – er kommet længere væk fra ledelsen. Tillidsrepræsentantniveauet vurderer dog, at dette kun er tilfældet få steder i organisationen, og at dialogen mellem ledere og medarbejdere i de fleste afdelinger er så god, at medarbejderne har en forståelse for værdier og sprog.

Redskaber til vurdering af personaleledelse

DSB benytter tre forskellige redskaber til vurdering af personaleledelse:

- MTA (medarbejdertilfredshedsanalyse)
- 360° evalueringer
- Potentiale vurderingssamtaler og chef/leder-MUS (medarbejderudviklingssamtaler for chefer/ledere)

MTA:

Ledere måles i en MTA, på de tre dimensioner, der udgør DSB's lederprofil. Spørgeskemaet er udformet i samarbejde med en ekstern analysevirksomhed, der ligeledes analyserer og præsenterer resultaterne i rapporter. Opfølgningen sker i ledelsessystemet.

Ved at benytte en veletableret analysevirksomhed, er der mulighed for benchmark-

king med andre organisationer, hvilket DSB bruger aktivt.

360° evalueringer:

360° evalueringer gennemføres for alle ledere, inden de gennemgår lederuddannelsesforløbene. Formålet er bl.a., at få lederne til at vælge fokus i deres uddannelsesforløb, samt at de får indblik i, hvordan deres adfærd påvirker kollegaer og medarbejdere.

Efter gennemført uddannelsesforløb gennemgår lederne endnu en 360° evaluering, og resultatet af denne drøftes også med en konsulent, hvor lederprofilen er udgangspunkt for den dialog, lederne har med konsulenten. Gennemførelse af evaluering og dialog både før og efter uddannelsesforløbet sikrer bl.a., at uddannelsen målrettes lederen, samt at det efterfølgende kan dokumenteres, hvor lederen har flyttet/forbedret sig.

Der kan måles en klar effekt af uddannelsesforløbet, når resultater fra de to 360° evalueringer sammenlignes.

Potentialevurderingssamtaler:

Der afholdes potentialevurderingssamtaler med ledere og chefer hvert år. I disse samtaler indgår DSB's lederprofil som element. Formålet med potentialevurderingssamtalerne er at vurdere, om lederen har potentiale til at besidde en højere eller anderledes stilling. Potentialevurderingerne bruges ligeledes aktivt, ved intern rekruttering.

Opfølgning på vurdering/evaluering af personaleledelse

I DSB sker opfølgning på MTA primært via fire kanaler, der tilsammen følger op på forskellige indsatsområder:

- MTA-møde
- Chef/leder-MUS
- Værdiaftaler
- MUS

MTA-møde:

I forlængelse af den årlige MTA afholdes i hver afdeling et MTA-møde for afdelingens leder og medarbejdere. Mødet har til formål at følge op på de indsatsområder, MTA'en har identificeret i relation til nærmeste leder og til det daglige arbejde i afdelingen.

Chef/leder-MUS:

På baggrund af den gennemførte MTA afholdes chef/leder-MUS. For chefer/ledere, gennemføres MUS med udgangspunkt i et særligt lederskema.

Værdiaftaler:

En tredje kanal til at følge op på MTA'en er udarbejdelsen af værdiaftaler i den enkelte afdeling.

Lederne afholder et endagsseminar med medarbejderne, hvor resultaterne drøftes, og der lægges en handlingsplan for afdelingen i form af en værdiaftale.

Alle afdelinger udarbejder en værdiaftale én gang årligt. Formålet er at styrke samarbejdet i afdelingen ved at indarbejde DSB's værdier i det daglige arbejde, og i de beslutninger, der tages.

MTA indgår aktivt i udarbejdelsen af værdiaftalerne, idet der skal iværksættes tiltag

på områder, hvor afdelingen scorer lavt. På denne måde sikres det, at værdiaftalerne udspringer af reelle og dokumenterede problemstillinger og at de opfølgningstiltag, der iværksættes, har en sammenhæng med DSB's værdier.

Der er typisk seks til otte fokuspunkter i en værdiaftale. Af disse udvælges to eller tre, der følges op af konkrete aktiviteter. Hvert fokuspunkt og aktivitet skal have relation til en af DSB's værdier.

De fokuspunkter, der ikke tages op, følges op det efterfølgende år, hvis de får en dårlig score i MTA, eller vurderes relevante af ledelse og medarbejdere.

Værdiaftaler og handleplan hænges op et synligt sted, og der skrives løbende til, så alle kan se, om der følges op på de besluttede tiltag.

Da medarbejderne selv inddrages i udarbejdelsen af værdiaftaler, står indhold og formål klart for dem, og DSB's værdier bliver dermed forankret i organisationen.

Værdiaftalerne munder, som beskrevet ovenfor, ud i konkrete tiltag, for at afhjælpe de problemer, der kan ses på tværs i afdelingen. Et eksempel på et sådant tiltag er en stresshåndteringsseance, hvor en psykolog udefra gav medarbejderne råd til at håndtere stress og lederne råd til, hvordan de kan opdage tegn på stress og dermed søge at forebygge/afhjælpe, at stress bliver et problem for den enkelte medarbejder.

MUS:

Kritiske punkter, der vedrører lederen som person, drøftes med nærmeste overordnede.

Effekter og resultater af vurdering

De overordnede effekter og resultater, som DSB har opnået i forbindelse med vurdering af personaleledelse, kan sammenfattes i tre punkter:

- Udvikling og dokumentation skaber bedre personaleledere
- Ændret rekrutteringsfokus
- Effektivisering

DSB har opnået **bedre personaleledere** via sammenkoblingen af lederuddannelse, 360° evalueringer og MTA. Helt konkret er niveauet for ledelse i DSB blevet hævet, hvilket afspejles i de løbende resultater af DSB's MTA. Lederudvikling og dokumentation (vurdering) kan dermed ses som hinandens fødekæder i forhold til at skabe bedre personaleledere.

Lederuddannelsesforløbet og det øgede fokus på personaleledelse har ført til ændret **rekrutteringsfokus** i DSB. Både den interne og den eksterne **rekruttering** har i højere grad end tidligere fokus på potentielle ledes ledelsesmæssige udfyldelse af lederrollen, mens faglige kvalifikationer er blevet nedtonet. I den forbindelse har vurderingerne bidraget til en **mere systematisk** rekrutteringsproces, idet potentialvurderinger er med til at klarlægge, hvem der har lederevner. HR-afdelingen har overblik over hvilke potentialer, der er i organisationen. Hvis der skal ansættes en ny leder/chef, kan afdelingen rette henvendelse til HR-afdelingen, der foretager en vurdering af, om der er oplagte kandidater internt i organisationen.

Lederuddannelsen, 360° evalueringer og ledervurderinger (MTA) har resulteret i **effektivisering**. Der kan ikke bevises en kausal sammenhæng mellem vurderinger, lederuddannelse og effektivitet, men direktionen vurderer, at den er opnået.

Metoder til honorering af personaleledelse

Alle ledere/chefer i DSB honoreres for udøvelsen af god personaleledelse. Honoreringsformen er:

- Resultatløn

Resultatlønskontrakten består af tre faste resultatmål: DSB's samlede resultat, kundetilfredshed og MTA. Herudover indeholder resultatlønskontrakten op til fire valgfri, individuelle resultatmål, der fastlægges af lederens foresatte i samarbejde med lederen/chefen. De individuelle mål kan relatere sig til faglige eller ledelsesmæssige forhold, og indeholder ofte direkte eller indirekte målsætninger af personaleledelsesmæssig karakter.

Den udbetalte resultatløn bestemmes af graden af målopfyldelse inden for de faste og individuelt fastsatte mål. Ved 100 % målopfyldelse udbetales fra 30.000 kr. til 100.000 kr. afhængigt af, hvilket stillingsbånd den pågældende leder/chef er placeret i.

Resultater i MTA vægter 20 % i resultatlønskontrakten. Der skal ske en procentvis forbedring i MTA i forhold til året før, hvis honoreringen skal udbetales.

Formålet med den direkte kobling mellem MTA og honorering er at skabe et incitament for lederne til at handle, så der opnås bedre resultater. Ligeledes vurderes det som vigtigt, at det har konsekvenser, hvis en leder ikke performer som forventet. Konsekvensen er mindre resultatløn.

Opstilling af resultatlønskontrakter ud fra fastlagte parametre er en hensigtsmæssig metode til at drøfte mål og udvikling for den enkelte chef/leder, hvorfor resultatlønskontrakter samtidig fungerer som et dialog- og udviklingsredskab.

Effekter og resultater af honorering

Direktionen vurderer ikke, at honorering i sig selv medfører bedre personaleledelse, men at honorering for god personaleledelse sender et **signal om, at organisationen prioriterer og vægter personaleledelse og medarbejdertrivsel**. Honorering er således med til at institutionalisere god personaleledelse i organisationen.

Det vurderes, at ledere er mere aktive omkring deres lederefteruddannelse, da de er bevidst om, at de honoreres på baggrund af MTA. Honorering er således et **incitament for ledere/chefer til at tage lederuddannelse alvorligt**.

Kilde: Oxford Research 2006.

Case 7: Holstebro Politikreds
<p>Præsentation af arbejdsplads</p> <p>Holstebro Politikreds dækker 7 kommuner omkring Vesterhavet og Limfjorden, hvilket svarer til cirka 103.000 indbyggere. Der er i alt 156 ansatte, heraf 20 ledere. De to største medarbejdergrupper er henholdsvis ordenspolitiet og de kontoransatte (HK'ere).</p> <p>Politikredsens mission er at yde god service, skabe tryghed samt forebygge og forfølge lovovertrædelser.</p> <p>Traditionelt er politiet en driftsorienteret arbejdsplads, men den organisatoriske og ledelsesmæssige udvikling har fået øget opmærksomhed i Holstebro Politikreds gennem de sidste cirka fire år.</p>
<p>Hvorfor case i good practice analysen</p> <p>Holstebro Politikreds er udvalgt som good practice på grund af to forhold:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Politikredsen har igennem deltagelsen i pilotprojektet ”Fra ord til handling”, arbejdet systematisk og alternativt med personalepolitik, herigennem også personaleledelse. • Som resultat af projektet er der etableret en række nye initiativer til vurdering af god personaleledelse, eksempelvis kompetenceprofiler for ledere og gruppeudviklingssamtaler (GRUS).
<p>Hvad er god personaleledelse</p> <p>Ifølge lederpolitikken for Holstebro Politikreds er god personaleledelse bl.a. defineret ved, <i>at lederen skal være troværdig, lydhør, motiverende, synlig, loyal, tillidskabende, ærlig og problemløsende.</i></p>
<p>Hvordan sættes fokus på god personaleledelse</p> <p>Der er i høj grad blevet sat fokus på god personaleledelse i Holstebro Politikreds gennem pilotprojektet ”Fra ord til handling”.</p> <p>Pilotprojektet ”Fra ord til Handling”:</p> <p>Det overordnede formål med projektet var strategisk og systematisk kompetenceudvikling, afklare arbejdspladsens værdier samt at få udarbejdet en tydelig mission, vision og strategi. Projektet bestod af seks faser og startede i foråret 2002, og blev afsluttet i november 2005.</p> <p>Styregruppen for projektet bestod af ledere, mellemledere og tillidsrepræsentanter, men i de indledende faser blev der iværksat en lang række initiativer, for at få medarbejderne involveret i processen. Eksempelvis blev der afholdt café møder og iværksat fotoundersøgelser, hvor medarbejderne skulle fotografere vigtige ting fra deres arbejdsliv. Formålet var at afdække organisationskulturen og få større indblik i medarbejdernes værdier. Derudover blev der inddraget eksterne parter – heriblandt en teatergruppe – som skulle komme med alternative input til mission, vision og strategier.</p> <p>Lederpolitik:</p> <p>Som led i projektet blev der udarbejdet en officiel lederpolitik, hvilket er med til at sætte fokus på god personaleledelse i Holstebro Politikreds. Lederpolitikken beskri-</p>

ver bl.a. de personlige og personalemæssige egenskaber, lederne bør stræbe mod (se definitionen af god personaleledelse).

Redskaber til vurdering af personaleledelse

På baggrund af projektet ”Fra ord til handling” er der iværksat/videreudviklet følgende redskaber til vurdering af god personaleledelse i Holstebro Politikreds:

- Gruppeudviklingssamtaler (GRUS)
- Lederudviklingssamtaler (LUS) og kompetenceprofiler
- Jobtilfredshedsundersøgelse

GRUS:

Et af resultaterne af projektet var indførelsen af gruppeudviklingssamtaler (GRUS), som afholdes i de enkelte teams mellem lederen og medarbejderne. Formålet med GRUS er at få løst eventuelle problemer og konflikter i afdelingerne samt at sikre dialog mellem medarbejderne og lederen. GRUS benyttes dermed i høj grad af den enkelte leder til at få feedback fra medarbejderne på personaleledelse og forskellige andre ledelsesinitiativer. Dagsorden til GRUS sættes primært af lederen, men medarbejderne har mulighed for at komme med input. Det fremhæves som vigtigt, at grupperne ikke bliver for store, da det ellers risikeres, at nogle medarbejdere ikke deltager aktivt i samtalen.

LUS:

Udover GRUS sættes der også direkte fokus på god personaleledelse gennem lederudviklingssamtalerne (LUS). Som led i projektet ”Fra ord til handling”, er der udarbejdet en kompetenceprofil for lederne, hvilket danner grundlag for lederevalueringen i forbindelse med LUS. Forud for LUS har begge parter udfyldt en kompetenceprofil for den enkelte leder, som sammenlignes med den ideelle lederprofil, og danner udgangspunkt for samtalen og den efterfølgende handlingsplan. Det skal understreges, at selvevalueringen og lederprofilerne opfattes som et dialogredskab og ikke en test.

Samme princip gør sig gældende i forbindelse med medarbejderudviklingssamtalerne (MUS), hvor der ligeledes er udarbejdet en idealprofil for medarbejderne i de forskellige afdelinger. På MUS er det selvsagt den enkelte medarbejder, der er i fokus, men det er også muligt for medarbejderne at tage ledelsesmæssige spørgsmål op.

Jobtilfredshedsundersøgelse:

Der gennemføres årligt i samtlige politikredse en skriftlig jobtilfredshedsundersøgelse, i form af en spørgeskemaundersøgelse som medarbejderne udfylder anonymt. I jobtilfredshedsundersøgelsen bliver lederne vurderet på en række parametre af deres medarbejdere.

Jobtilfredshedsundersøgelsen er en standardiseret evaluering, som ikke er justeret i forbindelse med projektet ”Fra ord til handling”. Resultaterne fra jobtilfredshedsundersøgelsen indgår i LUS, og udgør dermed en del af grundlaget for den enkelte leders handlings- og udviklingsplan.

De primære redskaber til vurdering af personaleledelse i Holstebro Politikreds er således GRUS, LUS og jobtilfredshedsundersøgelsen.

Opfølgning på vurdering/evaluering af personaleledelse

Opfølgning på vurderingen af god personaleledelse sker gennem GRUS og LUS.

På baggrund af LUS bliver der udarbejdet en individuel handlings- og udviklingsplan for den enkelte leder, der drøftes på næste års LUS. Hvis der er akutte problemer, som kræver umiddelbar løsning, vil der blive indkaldt til en samtale, hvor der udarbejdes en handlingsplan uafhængigt af den årlige LUS.

Opfølgning på vurderingen af personaleledelsen sker også på GRUS. Hvis en leder eksempelvis har fået en dårlig vurdering af sine medarbejdere i jobtilfredshedsundersøgelsen, vil der blive taget en drøftelse heraf og udarbejdet en handlingsplan mellem lederen og medarbejderne.

Derudover har medarbejderne også mulighed for at kommentere lederens indsats på den individuelle MUS.

Effekter og resultater af vurdering

Der kan udpeges følgende effekter og resultater af arbejdet med personaleledelse:

- Fastansat HR-medarbejder
- Styrkelse af mellemledernes rolle
- Bedre samhørighed og rolleafklaring i organisationen
- Bedre resultater i politiets interne benchmarkingundersøgelse

En af de synlige effekter af arbejdet med personaleledelse i Holstebro Politikreds er ansættelsen af en **fast HR-medarbejder**, som bl.a. skal være med til at sikre, at god personaleledelse udvikles og praktiseres. HR-medarbejderen er både involveret i LUS og MUS, som i langt højere grad er blevet fremadrettet efter projektet ”Fra ord til handling”. Det er ligeledes hensigten, at HR-medarbejderen på sigt skal involveres mere i de enkelte afdelingers GRUS. Generelt er det HR-medarbejderens funktion at fungere som tovholder på forskellige personale- og ledelsespolitiske tiltag.

En anden effekt af arbejdet med definitionen af god personaleledelse er, at **mellemledernes rolle og funktion er blevet afklaret**. I dag foregår den primære personaleledelse gennem mellemlederne, som har den daglige kontakt med medarbejderne. Mellemlederne er blevet en del af den samlede ledergruppe, hvilket har haft som konsekvens, at mellemlederne har fået mere ansvar og større respekt fra medarbejderne.

Det er således erfaringen fra Holstebro Politikreds, at en vigtig del af arbejdet med definitionen af god personaleledelse er selve processen, hvorigennem ledere, mellemledere og medarbejdere kommer i dialog, får afstemt forventninger og afklaret roller.

Den generelle vurdering i Holstebro Politikreds er, at projektet ”Fra ord til handling” har skabt en **større samhørighed på tværs af forskellige medarbejdergrupper og afdelinger**. Integrationen og forståelsen for hinandens arbejdsopgaver er styrket, hvilket har skabt en større fleksibilitet og mere **dynamisk organisation**.

Det er desuden vurderingen i Holstebro Politikreds, at politikredsens **gode placering i politiets interne benchmarkingundersøgelse PRES** (Politiets Resultat Evaluerings System), i høj grad skyldes arbejdet med personale- og ledelsespolitikken. Udover en høj score på de ledelsesmæssige spørgsmål, er det opfattelsen i Holstebro Politikreds, at de gode resultater mht. opklaringsprocent osv. hænger sammen med det målrettede arbejde med personale- og ledelsespolitik.

Metoder til honorering af personaleledelse

Der anvendes ikke direkte honorering af god personaleledelse i Holstebro Politikreds. Honorering i det daglige i form af øget arbejdsglæde og anerkendelse fra medarbejderne, fremhæves som et vigtigt element. En direkte honorering for personaleledelse vurderes ikke at være en del af organisationskulturen i Holstebro Politikreds, hvor sammenholdet samt den daglige dialog og føling med medarbejderne vægtes højt.

Andet

En af de væsentlige erfaringer af projektet "Fra ord til handling" er, at medarbejderne og tillidsrepræsentanterne skal inddrages i hele processen. Ifølge informanterne fra Holstebro Politikreds er forklaringen på projektets succes i høj grad **medarbejderinddragelse**, men der peges på en række forbedringsmuligheder.

Da projektet blev igangsat, var mange medarbejdere skeptiske og usikre, indtil de oplevede hvilke forbedringer, de nye initiativer medførte. På baggrund af erfaringerne fra Holstebro Politikreds anbefales det således, at der i forbindelse med inddragelsen af medarbejderne udarbejdes en **klar kommunikationsstrategi**, så formålet og ideen med projektet er tydeligt for medarbejderne fra start.

Kilde: Oxford Research 2006.

Case 8: Statens Serum Institut (forskning/drift)

Præsentation af arbejdsplads

Statens Serum Institut (SSI) er en kontraktstyret statsejet virksomhed under Indenrigs- og Sundhedsministeriet. SSI kan karakteriseres som en offentlig markedsorienteret virksomhed, der dels finansieres ved direkte bevilling fra staten (ca. 10 % af indtægterne) og dels ved salg af diagnostik og vacciner (udgør 90 % af indtægterne).

SSI's formål er at forebygge og bekæmpe smitsomme sygdomme, medfødte lidelser og biologiske trusler.

Organisatorisk består SSI af direktion, administration og tre sektorer: Epidemiologi, Mikrobiologi og Diagnostik og Vaccine. Hver sektor har en direktør, og er opdelt i afdelinger, der ledes af afdelingschefer og afsnit, der ledes af afsnitsledere.

Der er ansat ca. 1.200 medarbejdere, hvoraf ca. 140 er chefer/ledere. De to største medarbejdergrupper er akademikere (biologer, læger, ingeniører farmaceuter m.v.) og laboranter.

SSI's mål er at rekruttere de fagligt dygtigste indenfor de respektive faggrupper. Medarbejderne er vant til at analysere og vurdere, og har derfor en kritisk tilgang overfor nye initiativer/tiltag.

Hvorfor case i good practice analysen

SSI er udvalgt som good practice på grund af fire forhold:

- **Værdier med tilhørende nøglekompetencer for ledere og medarbejdere.** Værdier og 12 nøglekompetencer for lederne ligger til grund for ledelsesevalueringen, hvorved lederne direkte måles på, hvordan de leder i forhold til de opstillede værdier og nøglekompetencer.
- **Mentorordninger** for nye ledere.
- **Erfa-grupper**, der giver lederne mulighed for sparring og erfaringsudveksling om personaleledelse med ledere på samme niveau.
- **Fratrædelsesinterview:** Personaleafdelingen afholder systematisk fratrædelsesinterview med alle, der fratræder. Formålet er dels at sige "ordentligt farvel", da tidligere ansatte er de bedste ambassadører for SSI, dels at afdække årsager til at medarbejdere vælger at forlade SSI.

Hvad er god personaleledelse

Ledelse defineres på SSI ved, at der skal skabes resultater gennem mennesker med afsæt i instituttets værdier: *Anerkendelse, kompetenceudvikling og forandring.*

Med udgangspunkt i værdierne er der på såvel ledelses- som medarbejderniveau udpeget 12 nøglekompetencer, som hver af de to grupper skal beherske. Der er et sammenfald mellem nogle af kompetencerne.

De 12 ledelseskompeter blev udarbejdet af en arbejdsgruppe bestående af personaleafdelingen og udvalgte chefer. Forståelsen af de tolv kompetencer blev efterfølgende testet i mange led i organisationen af både ledere og medarbejdere.

Spørgsmålene i ledelsesevalueringen retter sig mod værdier og de 12 nøglekompetencer. Denne direkte kobling gør, at det er essentielt, at både ledere og medarbejdere har forståelse for, hvad lederkompetencerne betyder, hvis evalueringen skal

leve op til formålet. Derfor blev tillidsrepræsentanterne inddraget i processen, da de 12 ledelseskompeter blev udarbejdet.

Da ledelse sker i relation til medarbejderne, betragtes medarbejderne som en integreret del af det at udøve god ledelse. Denne tilgang betyder, at der stilles krav til både ledere og medarbejdere i forbindelse med instituttets værdigrundlag. Derfor er der også udarbejdet nøglekompetencer for medarbejderne.

Værdier og nøglekompetencer for ledere og medarbejdere er trykt i en folder, der er udleveret til alle medarbejdere, og ligger på SSI's intranet. Værdier og nøglekompetencer drøftes løbende på afdelings- og afsnitmøder.

Det er den generelle vurdering, at der er skabt ejerskab for værdier og nøglekompetencer, og at der handles ud fra dem i dagligdagen.

Hvordan sættes fokus på god personaleledelse

Etableringen af ”Center for Ledelses- og Kompetenceudvikling” sikrer et kontinuert fokus på personaleledelse, bl.a. gennem:

- Mentorordninger
- Cafémøder
- Lederkurser
- Erfa-grupper

Center for Ledelses- og Kompetenceudvikling er ansvarlig for udvikling af personaleledelse:

SSI har valgt, at Personaleafdelingen både varetager drifts- og udviklingsopgaver. I forhold til leder- og medarbejderudvikling forestår de en omfattende udviklings- og kursusvirksomhed. De er bl.a. ansvarlige for kurser, ledelsevalueringer, fratrædesinterview, erfa-grupper, mentorordninger, ledercoaching og ledelsesinformation på intranettet. Ved at Personaleafdelingen varetager udviklingsopgaverne in-house, indhentes der løbende en omfattende og dyb viden om de forhold og problemstillinger, der optager ledere og medarbejdere, og der kan iværksættes nye initiativer med afsæt i denne viden. Justering af spørgsmål i ledelsevalueringen er et eksempel herpå.

Mentorordning:

Mentorordningen er et tiltag, der er udsprunget af ledelsevalueringen, hvor det kom frem, at der var behov for, at nye ledere fik en mere personlig og direkte sparring fra mere erfarne ledere. Mentorordningen kan have flere formål: At erfarne ledere fungerer som rådgiver og vejleder over for nye, at nye ledere aflastes, hvis der er stort arbejdspress, eller som udvikling af unge ledertalenter. De ledere, der deltager i mentorordningen, finder den yderst anvendelig, men der ligger fortsat et arbejde i at udbrede og systematisere ordningen, da den har forholdsvis få deltagere.

Cafémøder:

Der afholdes gå-hjem-møder fire gange årligt for ledere på alle niveauer. Via eksterne oplægsholdere sættes der fokus på aktuelle problemstillinger i relation til ledelse. Personaleafdelingen er ansvarlig for planlægningen af møderne. Resultater fra ledelsevalueringer anvendes til at udpege problemstillinger, der tages op på møderne.

Kurser og erfa-grupper:

Personaleledelse betragtes af SSI som en essentiel ledelsesdisciplin, der består af en række deldiscipliner, som det forventes, at alle ledelsesniveauer behersker og kontinuerligt udvikler og udbygger. Personaleafdelingen udbyder en række kurser, herunder lederuddannelse, som redskab til at lederne kan indfri målsætningen.

Som afslutning på lederuddannelsen oprettes der erfa-grupper målrettet de forskellige ledelsesniveauer, hvor ledere på samme niveau har mulighed for at drøfte problemstillinger og erfaringsudveksle med ledere i samme situation.

Redskaber til vurdering af personaleledelse

Der benyttes følgende seks redskaber til vurdering af personaleledelse:

- Ledelseevaluering og APV (Arbejdspladsvurdering)
- Fratrædelsesinterview
- Rekrutteringstest
- Lokal mini-MTU (Medarbejdertilfredshedsundersøgelse):
- Sygefraværstatistikker, personaleomsætning og rekrutteringsmuligheder

Ledelseevaluering og APV:

Formålet med ledelseevalueringen er at sikre en målrettet lederudvikling og dermed en forbedring af arbejdsvilkårene for de ansatte.

Ledelseevalueringen er udviklet af personaleafdelingen med direkte afsæt i værdier og de 12 nøglekompetencer for ledere. Hermed måles der direkte på, om lederne lever op til værdier og nøglekompetencer.

APV'en måler bl.a. det psykiske arbejdsmiljø, og dermed lederens evne til at udføre personaleledelse.

Fratrædelsesinterview:

Personaleafdelingen tilbyder fratrædelsessamtaler til alle medarbejdere, der forlader SSI. Formålet er dels at sige "ordentligt farvel", da tidligere medarbejdere betragtes som de bedste ambassadører for SSI, dels at afdække årsager til at medarbejdere vælger at forlade SSI og analysere eventuelle mønstre.

Der udarbejdes årligt en rapport over resultaterne fra fratrædelsesinterviewene. Hvis der er afdelinger, der har haft et højt fratrædelsesniveau, kan der udarbejdes en selvstændig analyse/rapport. Fratrædelsesrapporten drøftes i HSU.

Fratrædelsesinterview er et anvendeligt redskab til vurdering af personaleledelse, da det kommer frem i interviewene, hvis medarbejdere stopper på grund af ledelsen. Personaleafdelingen kan på denne baggrund iværksætte konkrete foranstaltninger.

Rekrutteringstest:

Ved rekruttering af nye ledere og nøglepersoner benyttes Kaalbye Personfaktoranalyse for at afdække de personaleledelsesmæssige kompetencer. Personfaktoranalysen måler 15 personlige faktorer, og disses indbyrdes sammenhænge. SSI vurderer, at personfaktoranalysen giver et relevant og pålideligt billede af en persons behov, adfærd, styrker, svagheder og udviklingspotentialer.

Lokal mini-MTU (Medarbejdertilfredshedsundersøgelse):

Udover vurderinger gennemført af personaleafdelingen, kan der, hvis de enkelte sektorer eller afdelinger finder det hensigtsmæssigt, iværksættes lokale tiltag til måling af personaleledelse. De lokale tiltag supplerer den fælles ledelsevaluering,

fordi de dels giver større mulighed for at sætte fokus på lokale problemstillinger, dels at de lokale tiltag fungerer som pilotprojekter, der, hvis de giver gode resultater, kan spredes til hele organisationen.

Et eksempel på en lokal måling er mini-MTU, der sætter fokus på, om medarbejderne kan lide at gå på arbejde. Resultaterne af mini-MTU inddrages i MUS, hvor det drøftes, hvorfor medarbejderne har svaret så positivt. Dette udgangspunkt ”tvinger” medarbejderne til at tænke positivt, hvilket opfattes som værende et konstruktivt udgangspunkt for dialog og udvikling.

Sygefraværstatistikker, personaleomsætning og rekrutteringsmuligheder:

SSI fører systematisk statistik over sygefravær, personaleomsætning samt antallet af kvalificerede ansøgnings til opslåede stillinger. Personaleafdelingen analyserer og udarbejder rapporter over statistikkerne for hele SSI og på afdelingsniveau.

Statistikkerne bruges som indikatorer for kvaliteten af ledelse. Højt sygefravær og stor personaleomsætning kan være en indikator for, at der udøves dårlig ledelse. Antallet af kvalificerede ansøgere ses som et udtryk for kvaliteten af ledelse, idet højt kvalificerede medarbejdere, der har gode muligheder for at skifte arbejdsplads, har god ledelse som parameter for valg af ansættelsessted.

Statistikkerne står ikke alene, men kobles sammen med den viden personaleafdelingen har om de enkelte afdelinger, når der skal konkluderes på kvaliteten af ledelsen og årsagssammenhæng.

Opfølgning på vurdering/evaluering af personaleledelse

Ledelsevalueringen følges op på dialogmøder mellem nærmeste leder og de medarbejdere, der har evalueret lederen. Hvis lederen eller medarbejderne ønsker det, deltager en repræsentant fra personaleafdelingen på mødet som facilitator.

Som resultat af dialogmøderne udarbejder lederne en handlingsplan. Handlingsplanen kan enten udarbejdes på selve dialogmødet, i samarbejde med medarbejderne, eller efterfølgende. Hvis den udarbejdes efterfølgende, sendes den til godkendelse hos medarbejderne.

Lederudviklingssamtaler (LUS):

Handleplanen og ledelsevalueringen drøftes på LUS, der afholdes med nærmeste overordnede. Den overordnede giver sin vurdering af evalueringen og handlingsplanen, hvorfor LUS både fungerer som en opfølgings- og vurderingssamtale. For at sikre kontinuerlig opfølgning, drøftes handlingsplanen på ledermøder, der afholdes hver 14. dag.

Effekter og resultater af vurdering

De overordnede effekter og resultater, som SSI har opnået i forbindelse med vurdering af personaleledelse, kan sammenfattes i syv punkter:

- Øget fokus på personaleledelse
- Dokumentation af efterlevelse af værdier og nøglekompetencer
- Todelt ledelse: Faglig ledelse og personaleledelse
- Øjenåbner og forventningsafstemning
- Mange ledere er blevet bedre personaleledere, og har udviklet sig positivt
- Øvelse gør mester – ærlige og konstruktive dialogmøder om resultater
- Målretning af kursusudbud.

SSI vurderer, at vurderingerne generelt genererer et **øget fokus på personalele-**

delse.

Da spørgsmålene i ledelseevalueringen er udarbejdet på baggrund af værdier og de 12 nøglekompetencer for ledere, er evalueringen en direkte dokumentation af, hvordan ledelsen efterlever dem, og hvor der ligger udviklingspotentialer.

Værdier, de 12 nøglekompetencer for ledere og det store fokus på personaleledelse, har medført, at nogle enheder på SSI har en **total ledelse**. En faglig leder (ekspert) og en personaleleder. MUS afholdes med personalelederen, men mange specielt yngre forskere vælger også en supplerende MUS med den faglige leder.

I relationen mellem medarbejdere og ledere ses ledelseevalueringen som en **øjeblik**, der guider lederne ind på problemstillinger omkring deres personaleledelse. Således medfører vurderingerne, at konfliktområder belyses bedre og danner grundlag for **forventningsafstemning**.

Tillidsrepræsentanterne vurderer, at **mange ledere er blevet bedre personaleledere, og har udviklet sig positivt** på grund af ledelseevalueringerne.

Øvelse gør mester! Dialogmøderne afføder nu en **ærlig og konstruktiv drøftelse**, hvilket også vurderes at medføre mere åbenhed i den daglige dialog mellem ledelse og medarbejdere.

Ledelseevalueringen anvendes aktivt af Personaleafdelingen til at **målrette** iværksættelsen af nye initiativer (udviklingsforløb, uddannelse og kurser), til at udvikle ledernes kompetencer.

Metoder til honorering af personaleledelse

På SSI honoreres der ud over den almindelige aflønning for personaleledelse gennem:

- Resultatløn
- Præstationsløn.

Resultatløn anvendes i forhold til direktører og afdelingschefer, og kan udgøre op til 35.000 kr. Afsnitsledere kan honoreres ved præstationsløn.

Der er ingen direkte kobling mellem resultater i ledelseevalueringen og honorering. Dette er bevidst fravalgt, da SSI ikke vurderer, at der nødvendigvis er en sammenhæng mellem at være en god leder og resultater i evalueringen. Eksempelvis kan en leder være en god personaleleder, men opnå en dårlig score, da vedkommende har truffet ubehagelige men nødvendige beslutninger. Omvendt kan en leder opnå en høj score i udførelsen af personaleledelse, hvis lederen har undgået at træffe upopulære, men nødvendige beslutninger = dårlige ledelse. Den direkte sammenhæng er endvidere fravalgt, da SSI primært ser ledelseevalueringer som et dialog- og udviklingsredskab.

Vægtningen af personaleledelse i lederens resultatlønskontrakter afhænger af den enkelte leders behov for forbedringer. Der honoreres på baggrund af, om der er taget initiativer på de indsatsområder, der er opstillet i kontrakten.

Effekter og resultater af honorering

SSI vurderer ikke, at honorering er det vigtigste incitament til at opnå bedre personaleledelse. Det skyldes til dels størrelsen af beløbet, dels chefgruppens faglighed, der betyder, at anerkendelse, både internt fra kollegaer og medarbejdere og eksternt fra andre forskere, er den største motivation i arbejdet. Det vurderes dog samtidig,

at økonomisk honorering har en anerkendende effekt.

Kilde: Oxford Research 2006.

Case 9: Forskningscenter Risø

Præsentation af arbejdsplads

Forskningscenter Risø er en forskningsinstitution, der udfører natur- og tekniskvidenskabelig forskning.

Forskningscenter Risø hører under Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling, og har selvstændig bestyrelse.

Forskningscenter Risø har ca. 700 ansatte fordelt på otte forskningsafdelinger og 4 teknisk/administrative afdelinger. Forskningsafdelingerne består organisatorisk af et forskelligt antal programenheder og de teknisk/administrative afdelinger af opgaveenheder. Alle afdelinger ledes af en afdelingschef, der har et antal program- eller opgaveledere (linieledere) under sig. Der er i alt 54 chefer/ledere på Forskningscenter Risø.

Hovedparten af medarbejderne på Forskningscenter Risø har en lang videregående uddannelse, og miljøet kan karakteriseres som et udpræget forskermiljø. Medarbejderne er vant til at analysere og vurdere, og har derfor en kritisk tilgang overfor nye initiativer/tiltag. Sidstnævnte tager HR-afdelingen yderst seriøst, når der skal igangsættes nye tiltag.

Hvorfor case i good practice analysen

Forskningscenter Risø er udvalgt som good practice på grund af tre forhold:

- Forskningscenter Risø har valgt at **definere personaleledelse gennem en dialog proces**, der kan karakteriseres som en kombination af bottom-up og top-down-proces. Årsagen hertil er, at definitioner og værdier skal tage sit direkte afsæt i organisationen. Dialogprocessen vurderes af Forskningscenter Risø som en hensigtsmæssig metode til at modne organisationen, så den bliver klar til de forandringer, fokus på personaleledelse medfører. Dialogprocessen består af en vifte af sideløbende tiltag på forskellige niveauer, med det formål at skabe dialog og debat om personaleledelse.
- Alle ledere har fået udarbejdet **personprofiler** på baggrund af **360° evalueringer**.
- **Personaleledelse udgør 50% af chefernes/ledernes resultatlønskontrakter**.

Hvad er god personaleledelse

Forskningscenter Risø har bevidst valgt, at direktionen ikke dikterer/formulerer en definition på god personaleledelse. Det skyldes, at Forskningscenter Risø tidligere uden succes har forsøgt at skabe fokus på værdier og personaleledelse gennem en topstyret proces. Erfaringen er, at en direktionsudmeldt definition hurtigt bliver tomme ord. Den manglende succes begrundes bl.a. i de forholdsvis selvkvørende afdelinger/programenheder/opgaveenheder som Forskningscenter Risø organisatorisk består af og medarbejderne, som har en kritisk og analytisk tankegang.

Forskningscenter Risø har valgt at arbejde med personaleledelse på mange områder og i forskellige fora. Det er gennem denne vifte af initiativer, at Forskningscenter Risø som organisation ønsker at nå frem til en definition af god personaleledelse, der er forankret, og tager sit afsæt i organisationen, og bygger på et fælles sprog.

Selvom Forskningscenter Risø i første omgang har fravalgt en definition på, hvad god personaleledelse er, er der blandt alle niveauer i organisationen bred enighed om, at der ikke er tvivl om, hvornår der udøves dårlig personaleledelse. Derfor ses den manglende definition ikke som et problem, når chefer/ledere skal vurderes.

Hvordan sættes fokus på god personaleledelse

Personaleledelse er i fokus i mange forskellige fora på Forskningscenter Risø, og emnet diskuteres og italesættes kontinuerligt.

Følgende fora benyttes til at sætte fokus på god personaleledelse:

- Risøs Ledelsesforum
- Lederinternat
- Ledelsesakademiet
- Ledelsesnetværk
- HSU (Hovedsamarbejdsudvalg)

Forskningscenter Risøs Ledelsesforum:

Består af direktionen og afdelingschefer. I ledelsesforumet, der mødes hver 14. dag, drøftes problemstillinger og fremtidige strategier for arbejdet med personaleledelse.

Lederinternat:

På lederinternater deltager alle chefer/ledere på Forskningscenter Risø. I dette fora drøftes eksempelvis tværgående problemstillinger om personaleledelse, og der tages beslutninger om nye tiltag. Nye tiltag er eksempelvis rammer for gennemførelse og opfølgning på medarbejdertilfredshedsundersøgelse (MTU). Fællestillidsrepræsentanterne deltager på lederinternater, hvor forskellige temaer som eksempelvis MTU drøftes. Formålet er, at fællestillidsrepræsentanterne - som repræsentanter for medarbejdere - hermed inddrages i beslutninger om indhold i MTU samt plan for opfølgningsindsats. Hermed søges en bred inddragelse og ejerskab for beslutninger i hele organisationen.

Ledelsesakademiet:

Ledelsesakademiet blev etableret i 2003, og har til formål at fremme udviklingen af personaleledelse på Forskningscenter Risø. Målgruppen er afdelingschefer, program- og opgaveledere.

Ledelsesakademiets opgave er at udbyde kurser og arrangementer, der giver viden og inspiration til personaleledelse. Der er bl.a. udbudt kurser indenfor mødeledelse, situationsbestemt ledelse og coaching, og der inviteres forskellige eksterne oplægholdere til at give input til debat om ledelse.

Ledelsesakademiet styres af en projektgruppe, der er udpeget af direktionen og personalechefen. Deltagerne er udpeget på baggrund af, at de har udvist særlig interesse for ledelse. Det var bl.a. projektgruppen, der stillede forslag om gennemførelse af 360° evalueringer og udarbejdelse af personprofiler.

Ledelsesnetværk:

Er netværk, hvor program- og opgaveledere eksempelvis drøfter strategier og praktiske problemstillinger i relation til personaleledelse. Ledelsesnetværket er dermed et forum til at udvikle en fælles kultur og sprog omkring ledelse og personaleledelse.

HSU

Medarbejderne er via tillidsrepræsentanterne i HSU involveret i tiltag omkring per-

sonaleledelse i form af drøftelser og godkendelse af de forskellige redskaber i HSU.

Alle niveauer på Forskningscenter Risø (ledelse og medarbejdere) har et ønske om, at medarbejderne i højere grad involveres i arbejdet vedrørende personaleledelse.

Redskaber til vurdering af personaleledelse

Forskningscenter Risø benytter sig hovedsageligt af tre forskellige redskaber, når personaleledelse skal vurderes:

- Personprofiler, udarbejdet på baggrund af 360° evalueringer
- MTU (Medarbejdertilfredshedsundersøgelse) - indeholdende en ledervurdering
- LUS/MUS (Lederudviklingssamtale/Medarbejderudviklingssamtale)

Personprofiler:

Der er udarbejdet personprofiler for alle chefer/ledere på Forskningscenter Risø. Formålet med personprofilen er at kortlægge lederens stærke og svage sider, og på denne baggrund iværksætte et udviklingsforløb. Profilerne blev udarbejdet af et konsulentfirma på baggrund af 360° evalueringer.

I 360° evalueringen bliver lederne evalueret af nærmeste leder, minimum to ledere på samme niveau og minimum to medarbejdere. Lederne udvælger selv, hvem der skal evaluere dem, hvilket af alle niveauer i organisationen vurderes at føre til saglige og reelle evalueringer.

360° evalueringen analyseres af et eksternt konsulentfirma, der forelægger og drøfter evalueringen med den evaluerede, der derefter drøfter den med nærmeste overordnede leder. Resultaterne af disse drøftelser udmøntes i en handlingsplan.

Inden 360° evalueringen blev gennemført, havde HR-afdelingen kvalitetssikret konsulentfirmaet, for at sikre at konsulenterne matchede organisationen. Det skyldes medarbejderes kritiske og analyserende tilgang, og som følge heraf vigtigheden i, at konsulenterne var i stand til at fagligt argumentere for resultater og analyser samt begrunde dem teoretisk.

Der kan udledes tre fordele ved at anvende personprofiler:

1. De er et anvendeligt redskab for cheferne/lederne, idet de får klarlagt styrker, svagheder og udviklingspotentialer.
2. De er et anvendeligt dialogredskab på eksempelvis LUS, og til drøftelser af indhold i resultatlønskontrakter.
3. De kortlægger kompetencerne hos den samlede chef- og ledergruppe på Forskningscenter Risø, og kan dermed aktivt anvendes ved rekruttering af nye ledere: Hvilke typer chefer/ledere der er behov for.

Ledelsesprofilerne anvendes løbende og aktivt i forhold til at styrke afdelingernes ledelsesteam.

MTU:

På Forskningscenter Risø foregår lederevalueringer bl.a. gennem en MTU, hvor der er selvstændige evalueringsspørgsmål af nærmeste leder.

Da Forskningscenter Risø senest skulle gennemføre MTU, valgtes Arbejdsmiljøinstituttets (AMI) koncept samt at få konsulentstøtte fra AMI til analyse og opfølgning. Årsagen til dette valg er, at AMI's metode passer til organisationens kultur; den er velafprøvet, teoretisk funderet, enkel, og har relevante spørgsmål. Ved at vælge AMI's koncept, har Forskningscenter Risø ligeledes mulighed for benchmar-

king med andre institutioner, hvilket Forskningscenter Risø vurderer som hensigtsmæssigt.

Forskningscenter Risø anvender ikke længere AMI til gennemførelse og opfølgning på MTU. Opgaven er taget in-house, og løftes af HR-afdelingen.

LUS/MUS:

På LUS drøftes resultater af MTU, det foregående års resultatkontrakt, og resultatlønskontrakt og udviklingsplan for det kommende år besluttet.

Den nærmeste chef/leder evaluerer chefen/lederen, hvorved LUS er et aktivt redskab til vurdering af personaleledelse.

På MUS har medarbejderne ligeledes mulighed for at evaluere deres leder. Der anvendes ikke en fast skabelon for denne evaluering, og der er ikke systematisk opfølgning herpå, men det vurderes, at det er et fast tema på alle MUS.

Alle ledere/chefer tilbydes kursus i afholdelse af MUS, som en del af Forskningscenter Risøs efteruddannelsesprogram for at opnå bedre personaleledere.

Opfølgning på vurdering/evaluering af personaleledelse

HSU udarbejder en overordnet plan for opfølgning på MTU.

HR-afdelingen indgår i opfølgningsindsatsen ved eksempelvis at bistå chefer/ledere i analysen/tolkningen af resultater, fremlægge resultaterne på personalemøder, samt fungere som moderator på dialogmøder i de enkelte afdelinger, program- og opgaveenheder, hvis dette ønskes. Herudover rådgives de lokale samarbejdsarbejdsudvalg (SU), og der arrangeres kurser, der kan ruste medlemmerne af SU til opfølgningsdialogen.

Effekter og resultater af vurdering

De overordnede effekter og resultater, som Forskningscenter Risø har opnået i forbindelse med vurdering af personaleledelse, kan sammenfattes i fem punkter:

- Behov for forbedringer af personaleledelsesindsatsen
- Talentprojekt
- Forventningsafstemning
- Praktisere ledelse gennem coaching
- Øget fokus på personaleledelse som kompetence ved rekruttering af ledere.

Alle niveauer på Forskningscenter Risø er blevet opmærksomme på, at der er **behov for forbedringer af personaleledelsesindsatsen**, og vurderingerne er således årsag til de mange tiltag og det øgede fokus. Det øgede fokus har bl.a. konkret resulteret i et **talentprojekt**, der er et kursus til udvalgte medarbejdere med lederpotentiale. Formålet er at ruste deltagerne til at møde de krav, der stilles til ledere på Forskningscenter Risø, og dermed have næste "generation" af ledere klar.

Vurderingerne og den efterfølgende dialog er ligeledes et vigtigt redskab til **forventningsafstemning** mellem medarbejdere og chefer/ledere, hvilket har mindsket misforståelser og negativ stemning på arbejdspladsen.

Ligeledes har viden opnået gennem vurderingerne, flyttet fokus til, at lederne i højere grad skal praktisere ledelse gennem **coaching**, og der udbydes kurser i dette.

Vurderinger skønnes at sætte et **øget fokus på personaleledelse**, både blandt ledere og medarbejdere. Det fremhæves eksempelvis fra tillidsrepræsentantside som vigtigt, at medarbejderne også er opmærksomme på og føler ansvar for, at der ud-

øves god personaleledelse.

Øget fokus på personaleledelse ses ved rekruttering af ledere, hvor der lægges mere vægt på personaleledelsesmæssige kompetencer. Det øgede fokus ses eksempelvis i stillingsannoncer, hvor det tydeliggøres, at personaleledelse er en vigtig del af chef-/lederrollen. Hvis ansættelsesudvalget ønsker at få uddybet en ansøgers ledelsesevner, anmodes ansøgeren om at gennemgå en test.

Personprofilerne bruges endvidere ved rekruttering til at afdække, hvilken type chef/leder der er brug for i den konkrete stilling, så det samlede lederteam supplerer hinanden og dækker flere kompetencer.

Metoder til honorering af personaleledelse

God personaleledelse honoreres ved:

- Resultatløn
- Cheflønspulje

Resultatløn:

Der kan udbetales op til 15 % af årslønnen som resultatløn. Personaleledelse fylder 50 % i ledes/chefers resultatlønskontrakter. Der forhandles kontrakter i forbindelse med LUS, hvilket sikrer, at den foregående kontrakt diskuteres grundigt igennem, og at der sættes ord på problemstillinger og forbedringspunkter.

MTU bruges aktivt i forhold til resultatkontrakter, idet den har indflydelse på hvilke udviklingspunkter, der sættes fokus på i kontrakterne.

Hvis resultatløn skal udbetales, skal chefen/lederen kunne dokumentere, at vedkommende konkret har handlet på de udviklingspunkter, der er opstillet i kontrakten. Således honoreres der på et kvalitativt grundlag, og ikke alene på baggrund af specifikke målbare indikatorer.

Der er åbenhed om resultatlønskontrakter, samt hvor mange procent den enkelte chef/leder får udbetalt. Denne åbenhed sender et signal til medarbejderne om, at Forskningscenter Risø tager personaleledelse alvorligt.

Cheflønspulje:

Udover resultatløn kan der honoreres for personaleledelse via en cheflønspulje. Cheflønspuljen har en begrænset størrelse, hvorfor resultatløn er det primære værktøj til at honorere for god personaleledelse.

Effekter og resultater af honorering

Honorering vurderes som en hensigtsmæssig **metode til at motivere og give anerkendelse for god personaleledelse**. Det ses ligeledes som en anvendelig metode til at holde fokus på de udviklingsområder, der er besluttet for de enkelte chefer/ledere, og til at **sikre en løbende dialog og tilbagemelding**. Med andre ord en løbende **forventningsafstemning**.

HR-afdelingen får samtlige resultatkontrakter, og evaluerer dem samt processen omkring udarbejdelse hvert år. De tidligere resultatlønskontrakter bruges således som udviklingsredskab til forbedringer, når rammer for næste års kontrakter lægges.

Kilde: Oxford Research 2006.

Case 10: Roskilde Tekniske Skole

Præsentation af arbejdsplads

Roskilde Tekniske Skole (RTS), er en erhvervsskole med fem linjer: HTX, Vilvorde (jordbrug), Bygge og Anlæg, HOTT (Håndværk og Teknik samt Mekanik, transport og logistik) og TOK (Teknologi og kommunikation). Afdelingerne ligger geografisk spredt. Hver afdeling ledes af en afdelingschef, hvilket svarer til en skoleinspektør.

Skolens øverste myndighed er bestyrelsen. RTS's direktion består af en direktør, vicedirektør og administrationschef. De fem afdelingsledere for skolens linjer og fire stabschefer (eksempelvis personalechefen) refererer til vicedirektøren. Tre chefer og tre afdelingsledere – alle med stabsfunktioner – refererer til administrationschefen. RTS har ca. 320 ansatte, hvoraf 23 er ledere. Den største medarbejdergruppe er lærere med forskellig uddannelsesbaggrunde; håndværkere, folkeskolelærere og akademikere.

De forskellige linjer, deres geografiske placering og medarbejdergruppernes forskellige uddannelsesbaggrunde betyder, at der er forskellige kulturer på afdelingerne.

De forskellige kulturer betyder, at skolens øverste ledelse er meget bevidst om anvendelsen af fælles redskaber til vurdering af personaleledelse. Specielt hvis medarbejderne aktivt skal involveres, da ét redskab sjældent passer, og er anvendeligt i forhold til alle kulturer.

Hvorfor case i good practice undersøgelsen?

RTS er udvalgt som good practice på grund af to forhold:

- Anvendelse af **personprofiler**, der skaber et kontinuerligt fokus og dialog om personaleledelse. Personprofilerne, som alle ledere selv udarbejder, er udgangspunkt for chefkollegiale evalueringer.
- Anvendelsen af **chefkollegiale vurderinger**, der har bidraget til, at der i ledergruppen er opbygget et miljø, hvor lederne på ugentlige ledermøder sparrer med hinanden og diskuterer strategier, principper, procedurer, politikker, etik, personaleledelse m.m. På møderne evaluerer lederne hinanden, og drøfter personlige udviklingsmuligheder. To gange årligt afholdes ledelsesseminarer, hvor der ofte er dybdegående chefkollegiale evalueringer.

Hvad er god personaleledelse?

God personaleledelse er nedskrevet i skolens værdigrundlag og menneskesyn samt i en guide til, hvordan ledere skal udøve god lederadfærd.

Respekt er en værdi, der går igen i skolens definition af god ledelse: *Respekt for personlig integritet, respekt for faglige kvalifikationer, respekt for den enkelte medarbejders ansvarsområder og respekt for kollegaer*. Respekten skal komme til udtryk i kommunikationen, idet ledelsen og medarbejdere skal dele overvejelser, lytte, sætte sig ind i hinandens situation og være åbne overfor andre holdninger/vurderinger end egne.

Skolens værdier og menneskesyn lægger vægt på, at ledere er medarbejdere som alle andre. Der pointeres dog samtidig, at ledere har et ledelsesansvar, og at de som følge af den position og de beføjelser det afstedkommer, skal være særligt opmærksomme på deres adfærd. Det specificeres, at ledere skal forvalte deres lederskab med omtanke og vise både ydmyghed, værdighed og autoritet.

Hvordan sættes okus på god personaleledelse

RTS har fokus på god personaleledelse, i form af nedskrevne retningslinjer, kontinuerlig dialog og ved at personalechefen bistår og rådgiver lederne i situationer, hvor de er i tvivl eller utrygge.

Værdigrundlag:

RTS's værdigrundlag er besluttet i ledergruppen, og derefter meldt ud til medarbejderne, som har haft mulighed for at komme med input, men processen vurderes som meget topstyret. Valget af top-down proces har haft som konsekvens, at medarbejderne ikke har det samme ejerskab for værdierne som ledelsen. Et øget ejerskab søges skabt ved hjælp af bl.a. story-telling i skolens nyhedsbrev, hvor værdierne sættes i relation til konkrete situationer i lærernes hverdag, og via dialogmøder med medarbejderne. Med andre ord er missionen at gøre værdierne operationelle.

Intern ledelsesudviklingsproces:

Den overordnede ledelse har bevidst valgt, at drøftelserne omkring udvikling af personaleledelse er målrettede og koncentreret i ledergruppen, da lederne først skal forstå og mestre tiltag, før de meldes ud til medarbejderne. Det er dermed en intern ledelsesudviklingsproces, der er prioriteret, der ikke har omfattet medarbejderne.

Eksempler på denne metodiske vinkel er praktisk træning i afholdelse af MUS og træning i teamarbejde. Før lederne begyndte at afholde MUS med medarbejderne, afholdtes der MUS med ledergruppen. Formålet var, at lederne selv i praksis skulle opleve og erfare, hvordan det er at deltage i MUS, før de skulle praktisere metoden. Ledelsen har ligeledes trænet og praktiseret teamarbejde, før det blev indført som arbejdsmetode blandt medarbejderne. Formålet er, at lederne selv mestrer principperne og processerne i samarbejdsformen, så de kan guide/lede medarbejderne på optimal vis.

Tillidsrepræsentanterne støtter op omkring, at personaleledelse har været et ledelsesprojekt, men at processen rent tidsmæssigt burde have været kortere, idet ledelsen er kommet til at fremstå som lukket og indspist. Fokus på personaleledelse og værdier, er derfor ikke et "projekt", medarbejderne føler er dem vedkommende, men som de gerne vil involveres mere i.

Lederhåndbog:

Lederhåndbogen er udarbejdet af lederne i fællesskab, og er et redskab som bl.a. indeholder de adfærdsorienterede retningslinjer, som lederne skal efterleve. Retningslinjerne indeholder alt fra strukturen på ledermøder, til hvordan der skal afholdes personalemøder, og hvorledes lederne skal agere i forhandlingsituationer. Formålet er at etablere en ensartet og kvalitetssikret personaleledelsespolitik på de forskellige afdelinger, hvilket vurderes at være opnået.

Ledelsesseminarer og møder:

Der afholdes ledermøder én gang ugentligt, hvor lederne bl.a. evaluerer hinanden i forhold til generelle og konkrete forhold i relation til personaleledelse, når der er behov. Den chefkollegiale evaluering på de ugentlige ledermøder fastholder ledernes fokus på personaleledelse, idet lederne kontinuerligt kommenterer, diskuterer og evaluerer hinandens indsats.

To gange årligt afholdes der ledelsesseminarer, hvor lederne koncentrerer sig om udvalgte problemstillinger. På det ene ledelsesseminar afholdes der typisk en dybdegående chefkollegial evaluering.

Redskaber til vurdering af personaleledelse

Der anvendes følgende fem redskaber til vurdering af personaleledelse, hvor de fire første er de mest centrale:

- Personprofiler
- Chefkollegiale evalueringer
- Lederevalueringer
- LUS/kollektiv LUS
- MTU

Personprofiler:

Lederne udarbejder selv personprofilen. I personprofilen skal de redegøre for deres faglige og ledelsesmæssige kvalifikationer og kompetencer, hvor de konkret ønsker at udvikle/forbedre sig samt angive styrkeposition, beherskelsesgrad og udviklingspotentialer for hver delkvalifikation og -kompetence.

Hver leders personprofil drøftes i ledergruppen, hvor metoden er chefkollegial evaluering. Lederen skal dermed stå til ansvar og argumentere for det skrevne, hvilket sikrer, at profilerne er funderet på et så nuanceret grundlag som muligt.

Personprofilerne fungerer derudover som redskab til at kortlægge den samlede ledergruppes kvalifikationer og kompetencer. Kortlægningen anvendes dels i forhold til at skabe et kvalificeret beslutningsgrundlag for, hvilke kurser lederne skal prioritere, dels i forbindelse med rekruttering af nye ledere.

Chefkollegiale evalueringer:

Den årlige chefkollegiale evaluering af personprofiler gennemføres på et af de årlige lederseminarer, hvor den primære metodik er, at lederne evalueres på skift.

Den chefkollegiale evaluering består af tre faser. I første fase redegør lederen selv for personprofilen. I anden fase kommenterer lederkollegaerne det sagte og profilen. I denne fase gås der tæt på lederens personlighed, hvorfor der er udviklet etiske retningslinjer for, hvad der må siges, og hvor tæt der kan gås på den enkelte person. I tredje fase indskrives lederne kommentarerne i deres personlige handleplan og personprofil. Processen styres af en moderator, som enten varetages in-house af vicedirektøren eller af en ekstern konsulent.

Erfaringen på RTS er, at hvis chefkollegiale evalueringer skal have effekt, er det en forudsætning, at lederne har et godt kendskab og tillid til hinanden. For at skabe dette, arrangeres der sociale aktiviteter såsom endagsudflugter, middage, kulturelle arrangementer m.m., som det forventes, at lederne deltager i.

Ledergruppens størrelse (ca. 10) anses for passende, idet der lægges vægt på, at lederne har et godt kendskab til hinanden, samt at lederne skal føle sig trygge i situationen, hvilket er nemmere i et mindre forum.

Lederevalueringer:

RTS gennemfører skriftlige lederevalueringer ca. hvert andet år, hvor medarbejderen selv bestemmer, hvilke ledere de vil evaluere. Tidsintervallet er valgt ud fra to overordnede hensyn. Dels skal der være en vis tid til at arbejde med de forhold og tendenser, som anføres i undersøgelsen, dels vurderes svarprocenten ud fra skolens erfaringer at blive for lav, hvis evalueringerne gennemførtes oftere.

Lederevalueringen gennemføres elektronisk, og er anonym. Anonymitet er valgt for at få medarbejderens "sande" opfattelse af lederne. Det vurderes, at mange medar-

bejdere ikke ville svare helt ærligt, hvis de skulle stå direkte til ansvar, overfor den leder de har vurderet.

RTS har selv udarbejdet lederevalueringen, som er baseret på skolens værdier for lederadfærd. Det ses som vigtigt for brugbarheden af undersøgelsen, at lederne måles på de indikatorer, som arbejdspladsen finder værdifulde.

Ledelsen har udarbejdet en folder til medarbejderne om formålet med lederevalueringen, for at opnå høj svarprocent og større validitet.

Ledelsen bearbejder og analyserer resultaterne, og fremlægger dem for medarbejderne på personalemøder. Resultaterne fra lederevalueringerne indgår i organisationens og den enkelte leders handlingsplan.

Tillidsrepræsentantniveauet giver udtryk for, at medarbejderne er skeptiske i forhold til resultaterne af lederevalueringen, da ledelsen står for evalueringen fra start til slut, og analyserer resultaterne. Medarbejderne ville have større tillid til evalueringens validitet, hvis den blev gennemført eksternt.

Handleplaner:

Lederne udarbejder handleplaner på baggrund af de forskellige evalueringer (ledelsevaluering og chefkollegial evaluering), og disse lægges ud på Intranettet, på et område som lederne alene har adgang til. Ledergruppen kan således følge med i hinandens handlingsplaner, og kommentere disse på de ugentlige ledermøder.

LUS og kollektiv LUS:

På LUS drøftes og besluttet handleplanen for den enkelte leder. Efterfølgende afholdes kollektiv LUS, der er en fælles udviklingssamtale for ledergruppen, hvor de enkelte ledes udviklingsplaner er rammen for samtalen. Målet med den kollektive LUS er tosidet: At sikre, at lederne har kendskab til hinandens handleplaner, samt at skabe rammer for at lederne udvikler sig på samme grundlag og i samme retning. Formålet er, at personaleledelse udføres på samme grundlag og at skabe sammenhæng i organisationen.

MTU:

Der er gennemført MTU én gang, hvor svarprocenten var relativ lav (ca. 50%), hvilket bl.a. begrundes i manglede information til medarbejderne om formål etc. Ledelsen har lært af dette, og gør nu mere ud af den information, der er i forbindelse med lederevalueringen. Det skal dog pointeres, at skolen selv anser svarprocenten for høj.

Opfølgning på vurdering/evaluering af personaleledelse

Der foretages systematisk opfølgning på lederevalueringen og de chefkollegiale evalueringer i fastlagte fora, hvor den primære opfølgning sker på lederseminarer, LUS og kollektiv LUS som beskrevet ovenfor.

Medarbejderne orienteres om og drøfter resultaterne af lederevalueringen på personalemøder.

Resultaterne af lederevalueringen indarbejdes i en handleplan, som beskrevet ovenfor, samt indskrives i en samlet strategirapport, som afdelingscheferne udarbejder for hver afdeling. Således sikres det, at der fokuseres og handles på de dokumenterede udviklingsområder.

Effekter og resultater af vurdering

De effekter og resultater, som RTS har opnået i forbindelse med vurdering af per-

sonaledelse, kan sammenfattes i fem punkter:

- Øget fokus på kommunikation mellem ledelse og medarbejdere
- Værdier et tema for hele skolen
- Præcis temperaturmåling
- Åben, direkte, konstruktion og ærlig dialog mellem lederne om personaleledelse
- Bedre personaleledere.

Evalueringen har dokumenteret, at **kommunikationen** mellem ledelse og medarbejdere kunne fungere bedre, hvilket har resulteret i, at kommunikation er blevet et meget vedkommende og hyppigt punkt på MUS, idet medarbejderne har en stor interesse i at medvirke til at forbedre kommunikationen.

Manglende forankring af skolens værdier på medarbejderniveau, er ligeledes synliggjort gennem evalueringen, hvorfor udbredelse af **værdier er udpeget som årets tema** for hele skolen.

Ledelsen ser lederevalueringen som en **præcis temperaturmåling** af deres indsats som personaleledere, og som et redskab til at arbejde med konkrete forbedrings- og udviklingsområder, der udspringer af reelle og dokumenterede problemstillinger

De chefkollegiale evalueringer skaber rammerne for en **åben, direkte, konstruktiv og ærlig dialog** om, hvor og hvordan lederne konkret kan forbedre sig som personaleledere.

Alle niveauer i organisationen vurderer, at de anvendte redskaber i deres indbyrdes sammenhæng gør lederne til **bedre personaleledere**.

Metoder til honorering af personaleledelse

Alle ledere kan honoreres for personaleledelse gennem:

- Resultatløn
- Karriereløft
- Engangsvederlag

Resultatløn:

Der kan maksimalt udbetales 45.000 kr. i resultatløn til hver leder (chef). Kontrakten består af en kombination af hårde og bløde mål. De enkelte delelementer er forskellige fra år til år og fra leder til leder. Lederen udarbejder udkast til indhold og mål i resultatlønskontrakten bl.a. på baggrund af lederevalueringen, de chefkollegiale evalueringer og strategirapporten. Vægtningen af personaleledelse afhænger af, hvilke udviklingspunkter den enkelte leder har, og hvilke tiltag vedkommende skal iværksætte det efterfølgende år.

Målene drøftes i ledergruppen, inden den endelige kontrakt indgås. Formålet er, at finjustere og skabe sammenhæng mellem de enkelte ledes kontrakter og organisationens mål. Der opnås dermed fælles viden om, hvad de enkelte ledes kontrakter indeholder, hvilket medfører, at de kan holde hinanden op på målene i de chefkollegiale evalueringer.

Ledergruppen drøfter tillige, om den enkelte leder har opfyldt målene i resultatlønskontrakten. Der er besluttet etiske retningslinjer for, hvordan målopfyldelsen drøftes i ledelsen.

Direktionen har det afgørende ord i forhold til, om resultatlønskontrakten er opfyldt og størrelsen af honoreringen.

Det er besluttet, at der skal følges op på kontrakterne efter et halvt år, for at fastholde lederne på deres mål.

Direktionen er meget bevidst om de mulige konsekvenser af løndifferentiering, og finder, at der skal være tungtvejende og åbenlyse grunde til meget store lønforskelle.

Karriereløft og engangsvederlag:

Honorering for god personaleledelse kan ligeledes foregå ved udbetaling af engangsvederlag for merarbejde eller ved karriereløft. Merarbejde kræver en konkret indsats, der kan dokumenteres. Karriereløft er en mulighed, men den anvendes ikke særlig ofte grundet skolens størrelse. Lederne kan dog blive inddraget i spændende opgaver og nye udviklingsprojekter.

Effekter og resultater af honorering

RTS vurderer, at honorering er et godt **redskab til at signalere, at der ligges vægt på personaleledelse**, og at det er en hensigtsmæssig metode til at give **anerkendelse** til ledere, der gør en særlig indsats. Honorering er endvidere anvendeligt i forhold til at **skabe og fastholde fokus** og retning i organisationen.

Kilde: Oxford Research 2006.

Case 11: TietgenSkolen

Præsentation af arbejdsplads

TietgenSkolen er en selvejende institution, hvis kerneydelse er at udbyde ungdomsuddannelser, videregående uddannelser samt efteruddannelse.

Skolens øverste ledelse udgøres af en bestyrelse. Skolens direktion (øverste ledelse) er direktøren.

TietgenSkolen er organiseret i decentrale afdelinger: KVV (de korte videregående uddannelser), KCF (KompetenceCenter Fyn) og Ungdomsuddannelsen (HG og HHX). Hver afdeling ledes af en afdelingsforstander, der har en uddannelseschef og en række uddannelsesledere under sig. Det primære personaleansvar ligger hos afdelingsforstanderne og uddannelsescheferne, mens ansvaret for den faglige udvikling primært er placeret hos uddannelseslederne.

TietgenSkolen har ca. 275 fuldtidsansatte medarbejdere og 28 ledere/chefer. Der er i alt 512 årsværk, da en del undervisere ikke er fuldtidsansatte. Hovedparten af de ansatte er undervisere med akademisk baggrund, derudover er der ansat HK'ere og servicepersonale.

Da de tre afdelinger har forskellige formål og kunder, hersker der forskellige kulturer på de respektive afdelinger. Dette kan illustreres ved den differentierede "kundedrejs": KCF har kursister, KVV studerende og Ungdomsuddannelsen elever.

Hvorfor case i good practice undersøgelsen

TietgenSkolen er udvalgt som good practice på grund af to forhold:

- Anvendelsen af **leder- og medarbejderanalyser**, der dokumenterer lederens indsats i forhold til personaleledelse på henholdsvis individ-, afdelings- og organisationsniveau.
- **Handleplaner for ledere og afdelinger**, der udarbejdes på baggrund af leder- og medarbejderanalysen samt dialogmøder med medarbejdere.

Hvad er god personaleledelse

God personaleledelse defineres gennem skolens værdier og menneskesyn. Disse blev udviklet i begyndelsen af 90'erne. Ledelsesgruppen udarbejdede et forslag, som blev forelagt samarbejdsudvalget og alle medarbejderne på en medarbejderdag. Da alle ansatte havde mulighed for at kommentere værdierne, og skulle kunne stå inde for dem, er resultatet en mangfoldighed af brede værdier, der ikke er operationelle hverken for medarbejdere eller ledelse.

I 2005 er værdigrundlaget for god personaleledelse reduceret til tre fokuspunkter:

- Evnen til at kommunikere – i bred forstand
- At lederen er motiverende
- At lederen er parat til konsekvent handle.

Værdigrundlaget er defineret af direktøren. Ledelsesgruppen drøfter kontinuerligt de tre fokuspunkter, hvor omdrejningspunktet primært er, hvilken rolle de enkelte værdier har for den konkrete udførelse af personaleledelse.

TietgenSkolen har valgt at fokusere på punkterne enkeltvis og på skift. Skolen har i

de sidste år haft fokus på kommunikation, men fokuspunktet er nu skiftet til konsekvens.

Hvordan sættes fokus på god personaleledelse

Der sættes fokus på god personaleledelse i forskellige fora på TietgenSkolen:

- Lederseminarer
- Ledermøder
- Møder for uddannelseschefer

Lederseminarer:

Lederseminaret afholdes en gang årligt for alle ledere, og indeholder altid drøftelser i relation til lederudvikling og personaleledelse. Både leder- og medarbejderanalyser drøftes på seminarerne, specielt sidstnævnte, da denne analyse indeholder en vurdering af ledelsen på afdelings- og organisationsniveau. På ét seminar var temaet definition af god ledelse. Den definition, som drøftelsen resulterede i, anses ikke som operationel af direktøren, da den bl.a. er for bred. Men processen skabte et godt fælles udgangspunkt for arbejdet med personaleledelse på skolen.

Ledermøder:

Der afholdes afdelingsvise ledermøder for alle ledere hver 14. dag. På disse møder diskuteres relevante emner vedrørende personaleledelse.

Møder for uddannelseschefer:

Uddannelsescheferne mødes på tværs af afdelingerne, og diskuterer personaleledelsesmæssige problemstillinger. Der drøftes bl.a. håndtering af MUS og konfliktløsning, både med udgangspunkt i fiktive og reelle situationer. Uddannelsescheferne har gennem dette fora et rum til at diskutere problemer i det daglige arbejde med chefer i samme stilling og ansvarsområde.

Redskaber til vurdering af personaleledelse

TietgenSkolen har tidligere benyttet en række forskellige test, når personaleledelse skulle vurderes. Bl.a. Adize-test og Garuda-test, der afdækker lederens stærke og svage sider, og resulterer i udarbejdelsen af personprofiler. Der er skiftet mellem forskellige test- og analysemetoder for at få variation og nye vinkler. De mange skift har haft som konsekvens, at der ikke skabtes sammenhæng i arbejdet med personaleledelse, hvorfor TietgenSkolen nu primært anvender følgende redskaber til vurdering af personaleledelse:

- Lederanalyse
- Medarbejderanalyse
- MUS

Både leder- og medarbejderanalysen foregår som en elektronisk spørgeskemaundersøgelse, der besvares anonymt. Anonymitet er valgt for at få en højere svarprocent og mere ærlige svar. Begge analyser gennemføres hvert andet år, for ikke at skabe spørgeskematræthed blandt medarbejderne.

De to analyser har en indbyrdes sammenhæng, og supplerer hinanden som redskaber til vurdering af personaleledelse. Lederanalysen er en personlig og individuel vurdering af hver enkelt leder, hvor medarbejderanalysen vurderer den samlede ledelse på afdelings- og organisationsniveau.

Lederanalyse:

Lederanalysen indeholder konkrete spørgsmål om ledernes evner og indsats som

personaleleder. Ledergruppen har på forhånd besluttet, hvilke ledere, den enkelte medarbejder kan evaluere.

Der er sammenhæng mellem skolens værdigrundlag og menneskesyn og spørgsmålene i lederanalysen, således at lederne vurderes i forhold til skolens værdigrundlag.

Lederanalysen er en personlig og individuel lederevaluering, og dermed et individuelt dokumentations- og udviklingsredskab for den enkelte leder i forhold til personaleledelse. Da den samme analyse - med enkelte variationer i spørgsmål - er anvendt igennem en længere årrække, kan lederne benchmarke sig selv over tid, og dermed få dokumenteret, om de har forbedret sig på kritiske punkter.

Medarbejderanalyse:

Medarbejderanalysen er bredere end lederanalysen, idet den har tre formål. Det er en trivselsundersøgelse, en ledervurdering på afdelings- og organisationsniveau samt en vurdering af medarbejdernes holdning til de fokuspunkter og temaer skolen arbejder med. Sidstnævnte giver et billede af, i hvilken grad fokuspunkterne er udbredt til medarbejderniveauet, og i hvilken grad medarbejderne har forståelse for de udvalgte. Medarbejdernes viden og forståelse er vigtig for at fastholde og operationalisere fokuspunkter og temaer.

Resultaterne af analysen opgøres på afdelingsniveau og for hele organisationen. Resultaterne benchmarkes med tidligere analyser, for at afdække hvor afdelingerne og organisationen har udviklet og forbedret sig, samt til at udpege konkrete indsatsområder.

MUS:

MUS afholdes efter en fastlagt skabelon, der anvendes både til MUS med ledere og medarbejdere. Før MUS gennemføres, skal begge parter skrive stikord til hvert enkelt punkt, som afleveres til hinanden. Dette "tvinger" parterne til at forberede sig grundigt til samtalen. I MUS drøftes de fokusområder, skolen arbejder med, hvordan det sociale og psykiske arbejdsmiljø vurderes samt samarbejdet med den leder, der afholdes MUS med.

I MUS for ledere, der afholdes med nærmeste overordnede leder, drøftes den individuelle lederanalyse, referat af dialogmøder, og den overordnede leder vurderer ud fra en helhedsbetragtning lederens indsats som personaleleder. Som resultat af MUS, udarbejdes en handleplan, der indeholder konkrete udviklingsmål.

Opfølgning på vurdering/evaluering af personaleledelse

Der er udstukket retningslinjer fra øverste ledelse i forhold til opfølgningsprocedurer for både lederanalysen og medarbejderanalysen.

Opfølgning på lederanalysen:

Selvom lederanalysen er et individuelt personligt vurderingsredskab, er der stor åbenhed omkring resultaterne, der hænges op, så alle ansatte (både ledere og medarbejdere) kan se dem.

Opfølgningsindsatsen består i, at lederen samler den gruppe af medarbejdere, der har vurderet vedkommende til et dialogmøde. Nogle ledere vælger at dele gruppen op i lærere og administrativt personale, da lærergruppen er forholdsvis stor, og derfor risikerer at dominere mødet. Erfaringen er, at opdelingen i de to medarbejdergrupper sikrer, at resultaterne drøftes i rette kontekst.

På dialogmøderne mister medarbejderne deres anonymitet. Tillidsrepræsentanterne har derfor en fremtrædende rolle på møderne, da mange medarbejdere er utrygge

ved at stå frem og kommentere lederens indsats. Ledelsen er bevidst om, at tillidsrepræsentanterne udtaler sig på vegne af hele medarbejdergruppen.

Der udarbejdes et skriftligt referat af resultatet fra dialogmødet, som er et fast punkt på lederens MUS, og indgår i den handleplan, der udarbejdes for alle ledere.

Hvis lederne får en dårlig lederanalyse, afholdes en samtale med nærmeste overordnede, hvor potentielle årsagssammenhænge og udviklingsområder drøftes = en ekstra MUS.

Opfølgning på medarbejderanalysen:

Opfølgning på medarbejderanalysen består af drøftelser i forskellige formelle og uformelle fora.

På dialogmøder på afdelingsniveau fremlægger direktøren og afdelingsforstanderen analysens resultater, og det drøftes, hvor der konkret skal iværksættes initiativer. Der skrives referat af dialogmødet, der ligger til grund for udarbejdelsen af handleplanerne på afdelingsniveau.

Derudover drøfter tillidsrepræsentanterne medarbejderanalysen på møder med afdelingsforstanderne. Dette er ikke en formel procedure, men er blevet reel praksis. Denne drøftelse kan både tages før og efter dialogmødet.

Analysen drøftes endvidere på uformelle ”kaffemøder” mellem afdelingsledere og tillidsrepræsentanter, hvor der ikke tages referat. På disse møder er der mulighed for at gå lidt hårdere til hinanden og ”tale frit fra posen”. Resultatet er holdnings- og forventningsafstemning. De punkter der tages op, sættes ofte senere på dagsordenen i formelle fora som eksempelvis SU.

Handleplaner:

Der udarbejdes handleplaner for både den enkelte leder, den enkelte afdeling og for hele organisationen. Planerne indeholder en række udviklingspunkter, som der skal arbejdes med det efterfølgende år.

Handleplaner for afdelinger baseres bl.a. på resultater af medarbejderanalysen, idet afdelingerne skal afdække, hvor og hvordan de vil forbedre de punkter, som analysen har udpeget som kritiske. Medarbejderne bliver via dialogmøderne inddraget i udarbejdelsen af handleplaner. Medarbejderinvolveringen er en bevidst strategi fra den øverste ledelse.

Medarbejderinvolveringen gør planerne sværere at udarbejde, og det stiller store krav til ledelsen, men det sikrer samtidig, at udviklingspunkterne tager udgangspunkt i reelle problemstillinger. Det stiller også større krav til lederne om at handle konkret i forhold til udviklingspunkterne.

Udviklingspunkterne drøftes løbende på afdelingsmøder, for at sikre, at fokus følger afdelingens behov. Fokuspunkterne i afdelingens handleplan indgår, sammen med resultaterne fra lederanalysen i lederens handleplaner. Dette sikrer sammenhæng mellem handleplanerne for de enkelte afdelinger og de enkelte ledere.

Direktøren har tidligere kontrolleret, at der blev fulgt op på handleplaner, og fungerede således som medarbejdernes garant for handlen. Dette ansvar er nu lagt ud til afdelingsforstanderne som led i uddelegeringen af det personalesmæssige ansvar.

Effekter og resultater af vurdering

De overordnede effekter og resultater, som TietgenSkolen har opnået i forbindelse med vurdering af personaleledelse, kan sammenfattes i fire punkter:

- Bedre personaleledelse
- Forventningsafstemning
- Mere præcise og relevante handleplaner
- Acceleration i forandringsprocesser.

Medarbejderanalyserne har som effekt, at ledelsen får dokumenteret, hvor der er behov for at sætte ind i de forskellige afdelinger og på organisationsniveau. Lederanalysen giver et billede af, hvor de enkelte ledere konkret skal udvikle og forbedre sig. Da handleplanerne for ledere og afdelingerne tager udgangspunkt i begge analyser, og ved at der handles på udviklingsmål, vurderer alle niveauer på TiegtenSkolen, at analyserne skaber **bedre personaleledere**.

De to analyser, dialogmøder og MUS skaber **forventningsafstemning** mellem ledere og medarbejdere, der er en forudsætning for en reel og fremadrettet dialog og samarbejde.

Dialogmøderne, der følger op på analyserne, og ligger til grund for udarbejdelse af handleplaner, sikrer, at **planerne bliver mere præcise og konkrete**, ved at udviklingspunkterne tager udgangspunkt i reelle og dokumenterede problemstillinger. Effekten er, at der sker forbedringer og udvikling på områder, hvor det er nødvendigt.

Analyserne bidrager til **acceleration i forandringsprocesser**, idet de tydeliggør, hvor der er behov for tiltag, og om de aftalte tiltag realiseres. På denne måde bidrager vurderingerne til, at nødvendige forandringer initieres hurtigere.

Metoder til honorering af personaleledelse

Der kan honoreres for god personaleledelse i form af:

- Resultatløn.

Honoreringens størrelse er udstukket af Ministeriet. Direktøren kan, på baggrund af kontrakten, max. få udbetalt 100.000 kr., afdelingsforstandere max. 60.000 kr. og økonomichefen max. 50.000 kr. Uddannelseschefers og uddannelseslederes honorering sker på baggrund af en afdelingspulje, hvor hver afdeling tildeles 25.000 kr. pr. leder. Afdelingsforstanderne sætter selv max. beløb for den enkelte leder. Nogle ledere kan dermed opnå 30.000 kr. og andre ledere 20.000 kr. Muligheden for differentiering i max. beløb for disse ledelsesgrupper er valgt, da nogle ledere varetager en funktion, der berettiger dem til mulighed for højere resultatløn.

Der lægges fra direktionens side vægt på, at der differentieres mellem lederne i udbetalingen af resultatløn, for at sikre at resultatlønskontrakterne fungerer som motivationsfaktor.

Der er ikke direkte kobling mellem medarbejder-/lederanalysen og resultatløn. Koblingen er bevidst fravalgt, da medarbejderens vurderinger af lederen ikke nødvendigvis afspejler, om lederen er en god personaleleder. Ledere kan opnå gode resultater i vurderingerne, hvis de f.eks. ikke træffer upopulære beslutninger. Omvendt kan de få dårlige resultater, hvis de træffer upopulære beslutninger.

Hvis en leder gentagne gange får en dårlig vurdering i enten medarbejder- eller lederanalyse, indarbejdes konkrete udviklingsmål i den pågældende leders resultatlønskontrakt.

Personaleledelse udgør et element i alle resultatkontrakter, men der er ingen fast ramme for, hvordan det vægtes i forhold til andre mål. Vægtningen afhænger dels af

hvor meget personaleledelse fylder i direktørens kontrakt med ministeriet, der er udarbejdet på baggrund af skolens handleplan, og dels af hvor stort behov den enkelte leder har for at forbedre sig på det personaleledelsesmæssige område. Resultatlønskontrakternes indhold udarbejdes dermed efter et kaskadeprincip.

Effekter og resultater af honorering

Honorering for god personaleledelse gennem resultatlønskontrakter vurderes af TietgenSkolen at være et egnet **redskab til at udvikle og ”opdrage” ledere**. At personaleledelse er indarbejdet i kontrakterne sender et tydeligt **signal om, at skolen prioriterer denne ledelsesdisciplin** og -kompetence, hvilket har som effekt, at **lederne bruger flere ressourcer på området**.

Honoreringen i form af en økonomisk belønning vurderes at være et godt incitament for nogle ledere, mens det for andre er ligegyldigt.

Kilde: Oxford Research 2006.

Case12: Tolne Efterskole

Præsentation af arbejdsplads

Tolne Efterskole er en selvejende institution for bogligt svagtstillede elever med generelle indlæringsproblemer.

På Tolne Efterskole undervises 83 elever i aldersgruppen 14-18 år. Undervisningen foregår på ni forskellige værksteder, hvor eleverne løser konkrete og praktiske opgaver relateret til kunst/håndværk, musik/IT, bygge/anlæg, motor/metal, ridning, sport, læsning, landbrug og køkkenet.

Tolne Efterskole har 26 medarbejdere, fordelt på lærere, teknisk/administrativt personale og ledere. Ledergruppen består af Tolne Efterskoles forstander og viceforstander, der som de eneste har personaleledelsesansvar.

Hvorfor case i good practice analysen?

Tolne Efterskole er udvalgt som good practice på grund af to forhold:

- Institutionens medarbejdere har i de seneste år gennemgået et **efteruddannelsesprojekt** med det formål at etablere en ny ledelses- og sparringsstruktur i organisationen.
- Igennem projektet har Tolne Efterskoles medarbejdere **arbejdet systematisk med personalepolitik og herigennem også personaleledelse**. Som resultat af projektet, er der skabt en ny organisationsstruktur, der løbende sætter fokus på personaleledelse, og som rummer en række nye redskaber til vurdering af personaleledelse.

Hvad er god personaleledelse?

I Tolne Efterskoles personalepolitik defineres god personaleledelse som en ledelsesform karakteriseret ved:

- Uddeling af ansvar og beføjelser i videst muligt omfang til den enkelte medarbejder.
- At de ansatte skal have mulighed for at være medbestemmende ved arbejdets tilrettelæggelse og udformning af egen arbejdsituation.
- At medarbejderne skal have indflydelse i beslutningsprocesser.

Hvordan sættes fokus på god personaleledelse?

På Tolne Efterskole er der sat fokus på god personaleledelse gennem et efteruddannelsesforløb i teamdannelse og teamsamarbejde for ledelse og lærere.

Baggrunden for projektet:

Projektet blev igangsat i skoleåret 2003/2004 på initiativ af ledelsen, bl.a. på baggrund af en erkendelse af, at en **ændret ansvars- og kompetencefordeling** mellem ledelse og lærere kunne bidrage til at højne kvaliteten af det pædagogiske arbejde med de unge. Indtil da havde Tolne Efterskole været centreret omkring efterskolens forstander og en fælles mødekultur, hvor alle beslutninger blev drøftet. Denne organiseringsform ønskedes ændret, fordi den lagde et for stort arbejdspress på skolens forstander, ved at nogle lærere "gemte sig" og aldrig kom til orde, og fordi den manglende uddelegering ikke førte til en optimal opgaveløsning.

Projektets indhold:

Hjørring Seminarium har været tovholder på projektet, der konkret indebærer en omlægning af skolens ledelsesstruktur. Der er etableret fire lærerteams og et ledelsesteam, der hver har fået uddelegeret beslutningskompetence inden for deres arbejdsområde. Til hvert team er der tilknyttet en ledelsesrepræsentant.

For at bevare dynamikken i de enkelte teams, skifter hvert team personsammensætning hvert år, og bliver tilknyttet en ny udviklingsopgave.

Hvert team har til opgave at arbejde med en konkret udviklingsopgave i relation til virksomhedsplanen, samtidig med at de skal yde hinanden støtte, sparring og erfaringsudveksling. På den måde overtager de en del af de opgaver, der tidligere lå hos skolens forstander.

Eksempler på konkrete opgaver, der har været uddelegeret til medarbejderteams, er f.eks. planlægning og forbedring af skolens to årlige temauger samt opstarts- og afslutningsugen for elever, forbedring af den interne kommunikation mellem lærere og ledelse, elevernes boligsituation mv.

Ved teamets etablering indgår teamets medlemmer en kontrakt, hvori rammerne for teamets arbejde og ledelsesrepræsentantens rolle i teamet fastsættes. Der lægges vægt på, at den tilknyttede ledelsesrepræsentant spiller den rolle i teamet, som teamet selv synes, er mest gavnlig. Det kan eksempelvis blive kontraktfastsat, at ledelsesrepræsentanten skal være observatør i processen, at vedkommende skal fungere som konsulent på afgrænsede spørgsmål, f.eks. økonomien i den konkrete ledelses- og udviklingsopgave, eller at vedkommende har ansvaret for at sikre, at informationerne fra teamet bliver sat på dagsordenen på de månedlige medarbejderrådsmøder.

Undervejs i teamets arbejde, informerer teamet de øvrige medarbejdere. Når teamets arbejde afsluttes ved skoleårets udgang eller ved projektets afslutning, bliver arbejdsprocessen og de ledelsesmæssige resultater afrapporteret og sendt i høring på et medarbejderrådsmøde, og den endelige rapport sendes til godkendelse hos ledelse og bestyrelse.

I takt med teamdannelsen og udviklingen af teamsamarbejdet forestod Hjørring Seminarium endvidere lærerkurser, forskellige øvelser i intern kommunikation og coaching af teams for at ruste medarbejderne til at fungere i de selv bærende teams.

Udfordringer i projektet:

Projektet har generelt ført til en øget ansvarliggørelse og lyst i lærergruppen til at "sætte sit fingerpræg" på skolens udvikling.

Der var i begyndelsen af efteruddannelsesprojektet modstand i dele af lærergruppen. Der var bl.a. nervøsitet i forhold til, om fællesskabsfølelsen ville komme i fare, når beslutninger ikke længere var baseret på fælles enighed, men blev uddelegeret til mindre lærerteams.

For at bevare fællesskabsfølelsen er der lagt vægt på kontinuerligt at arbejde med et højt informationsniveau og på løbende fælles drøftelser af teamenes arbejde på medarbejderrådsmøder. På den måde får alle mulighed for at "lufte frustrationer", selvom den egentlige beslutningskompetence er uddelegeret.

Redskaber til vurdering af god personaleledelse?

På baggrund af efteruddannelsesprojektet er der iværksat og videreudviklet følgen-

de redskaber til vurdering af personaleledelse:

- Ekstern evaluering af teamsamarbejde for ledelses- og lærerteam
- Lederspejl
- Medarbejderudviklingssamtaler (MUS)
- Værkstedssamtaler
- Årlig fællesevaluering

Ekstern evaluering af teamsamarbejde for ledelses- og lærerteam:

Ved udgangen af skoleåret 2003/2004 og igen i 2004/2005 har Hjørring Seminarium gennemført en anonym, skriftlig evaluering af teamsamarbejdet blandt samtlige medarbejdere. I forbindelse med evalueringen har medarbejderne bl.a. fået mulighed for at vurdere, hvad efteruddannelsesprojektet og teamsamarbejdet har betydet for medarbejderen i samarbejdet med ledelsen i hverdagen, og hvilken betydning det har haft for kommunikationen i mødesammenhænge.

Den eksterne evaluering er ikke tænkt som en årlig tilbagevendende evaluering, men som en evaluering af efteruddannelsesprojektets resultater, så der tilvejebringes et informationsgrundlag til brug for den fortsatte kompetenceudvikling.

Lederspejl:

Viceforstanderen på Tolne Efterskole har en enkelt gang arbejdet med et "lederspejl", som redskab til at blive vurderet som leder af sine medarbejdere. Princippet i lederspejlet er, at lederen udvælger en mindre gruppe medarbejdere, der hver får en dagsorden med en række spørgsmål om, hvordan de opfatter lederen inden for en række forskellige områder. Medarbejderne forbereder sig ud fra dagsordenen, og lederen mødes derefter med hver medarbejder, for at høre deres bidrag til dagsordens punkter. Lederen noterer sig punkterne, og drøfter derefter resultatet med en ekstern coach, der hjælper med at opstille relevante udviklingspunkter. Viceforstanderen vurderer ledelsesspejlet som en gavnlig metode til forbedre personaleledelsesfunktionen. I ledelsesgruppen overvejes det derfor, at gentage ledelsesspejlet som vurderingsredskab.

MUS:

Forstanderen på Tolne Efterskole afholder MUS med alle medarbejdere minimum hvert andet år og hvis muligt hvert år. Enhver medarbejder kan bede om at få afholdt en MUS, hvis medarbejderen vurderer, der er et behov herfor.

MUS er et redskab til at fremme den enkeltes mulighed for personlig og faglig udvikling. Samtidig har MUS til formål at sikre en mere målrettet dialog mellem medarbejder og leder om problematikker relateret til personaleledelse.

Værkstedssamtaler:

Der afholdes årlige værkstedssamtaler med deltagelse af det enkelte værksteds lærer, forstanderen og viceforstanderen. Værkstedssamtalen har til formål at drøfte selve værkstedet i forhold til mål og værdier og samarbejdet mellem ledelse og værksted. I den forbindelse har både lærere og ledelse mulighed for at bringe problemstillinger af personaleledelsesmæssig relevans på banen. Fra medarbejderside understreges det dog, at vurdering af personaleledelse i forhold til værkstedets lærere bør være et fast fokuspunkt i værkstedssamtalen, hvis vurderinger af personaleledelse ikke skal drukne i diskussioner om værkstedets indhold.

Årlig fællesevaluering:

Et tredje tilbagevendende redskab til at realisere intentionerne om god personale-

delse er en årlig fællesevaluering, der afholdes for skolens medarbejdere og ledere i slutningen af hvert skoleår. Fællesevalueringen foregår over 2-3 medarbejderråds-møder, hvor efterskolens årsplan drøftes mundtligt i forhold til mål og værdier. På møderne har alle medarbejdere mulighed for at introducere problemstillinger, også i relation til personaleledelse, og få dem diskuteret i et åbent forum.

Der er enighed blandt ledere og tillidsrepræsentant om, at den årlige fællesevaluering er et godt redskab til i fællesskab at drøfte og tage stilling til kollektive problemstillinger knyttet til personaleledelse. Fra tillidsrepræsentanten påpeges det dog, at redskabet ikke bør stå alene, da der – selv i en åben og ærlig organisationskultur som Tolne Efterskoles – som regel vil være medarbejdere, der ikke har lyst til at stå frem med sine synspunkter i et åbent forum.

Opfølgning på vurdering af god personaleledelse?

Resultaterne af MUS- og værkstedssamtaler sammenfattes hvert år i et skriftligt statusnotat udarbejdet og fremlagt mundtligt af Tolne Efterskoles forstander. I rapporten sættes fokus på de kritik- og forbedringspunkter, der er nævnt i samtalerne.

I ledergruppen afholdes der ledergruppemøder hver 14. dag, med det formål at følge op på udviklingen af ledelsesgruppens ledelseskompetencer. På ledergruppemøderne drøftes de ledelsesproblemstillinger, der er kommet op, og forstanderens og viceforstanderens individuelle arbejde med at forbedre deres udviklingspunkter.

Der er blandt ledelsen og tillidsrepræsentanten enighed om, at ledelsen generelt tager ledelsesmæssige problemer alvorligt og iværksætter tiltag, der kan afhjælpe problemerne, når de opstår. Efteruddannelsesprojektet er et eksempel på et sådant tiltag.

Effekter og resultater af vurdering af god personaleledelse

Efteruddannelsesprojektet og de iværksatte redskaber til vurdering af god personaleledelse har haft positive effekter i medarbejder- og ledergruppen. Overordnet kan de sammenfattes i tre punkter:

- Opmærksomhed på problemstillinger relateret til skolens interne kommunikation, samarbejdsrelationer og personaleledelse.
- Udvikling af flere og bedre procedurer for, hvordan medarbejder- og ledergruppen samarbejder
- Kommunikationsteam

Generelt er der opnået mere **opmærksomhed på problemstillinger relateret til skolens interne kommunikation, samarbejdsrelationer og personaleledelse**. Medarbejderne er blevet mere engagerede i beslutningstagningen på skolen, og der er opnået en større forståelse af sammenhængen mellem lærer- og ledergruppens indbyrdes forhold og de pædagogiske resultater, skolen opnår.

En anden konkret effekt af efteruddannelsesprojektet og de nye redskaber til vurdering af personaleledelse er, at der er **udviklet flere og bedre redskaber og procedurer for, hvordan medarbejder- og ledergruppen samarbejder**. Eksempelvis er der udviklet redskaber og procedurer, der højner kvaliteten af Tolne Efterskoles mødestruktur.

Et konkret eksempel på en effekt af vurderingen af personaleledelse er ét **kommunikationsteam**, der blev oprettet i skoleåret 2004/2005 som følge af en generel kritik af ledelsens evne til at informere om nye aktiviteter og beslutninger til medar-

bejdergruppen. Efter at der på MUS, værkstedssamtaler og fællesevaluering var sat fokus på ledelsens kommunikationsproblemer, anerkendte ledelsen problemet, og valgte at sætte aktivt fokus på problemstillingen ved i det nye skoleår at lade ét af de fire lærerteams udgøre et kommunikationsteam. Teamet fik ansvaret for at afholde en fælles kommunikationsdag i lærergruppen og komme med forslag til, hvordan kommunikationen kunne forbedres. Resultatet blev eksempelvis udarbejdelsen af en positivliste for ledelsens kommunikation, nye procedurer for afholdelsen af morgenmøder, etablering af intranet og en hjemme-pc-ordning.

Metoder til honorering af personaleledelse

Tolne Efterskole anvender ikke honorering af god personaleledelse. Honorering af personaleledelse vurderes ikke at være en del af organisationskulturen på Tolne Efterskole, hvor dialog og åbenhed over for eget forbedringspotentiale er centrale værdier.

Kilde: Oxford Research A/S, 2006.

Case 13: Post Danmark, Service Center Kunde

Præsentation af arbejdsplads

Post Danmark, der er en tidligere statslig arbejdsplads, blev omdannet til aktieselskab i 2002. Service Center Kunde (SCK) er organisatorisk placeret under afdelingen Intern Produktion og Service, der varetager opgaver i Post Danmark, der ikke omhandler postomdeling. Hovedopgaven i SCK er primært at yde telefonservice.

Hovedparten af medarbejderne i SCK er oplært/uddannet i Post Danmark, og har været ansat i organisationen i mange år. Arbejdspladsen kan ikke videnskabeligt karakteriseres som en "tung" arbejdsplads, hvorfor ledelse i SCK hovedsageligt omhandler personaleledelse.

SCK er geografisk delt i to afdelinger; én afdeling med ca. 200 ansatte i Høje Tåstrup og én afdeling med ca. 100 ansatte i Århus. Begge afdelinger er organiseret i spor, der varetager de forskelligartede opgaver, der er i SCK. Hvert spor ledes af to coaches (kundeservicechefer), der supplerer hinandens faglige og personlige kompetencer.

Hvorfor case i good practice undersøgelsen

Post Danmark er primært udvalgt som good practice på grund af tre forhold:

- Værdier om personaleledelse (10 Leveregler for god ledelse) er implementeret i organisationen via et **kaskadepincip**. Post Danmark formåede via kaskadepincipet at implementere ledelsesværdierne og de 10 Leveregler i en stor og kompleks organisation og dermed skabe en ny virksomhedskultur.
- **TIK (Total Involvering i Kvalitet)** og **Excellencemodellen** er omdrejningspunktet for de valgte principper og processer i forhold til udvikle personaleledelse.
- Post Danmarks indsats i forhold til udvikling af personaleledelse kan karakteriseres som omfattende, sammenhængende, dokumenterende og strukturerede. Målet er at skabe rammer for et **kontinuerligt fokus** på eksempelvis **opfølgning af ledelsesvurderinger**. Et kontinuerligt fokus på opfølgning vurderes som essentielt af Post Danmark, hvis der skal opnås resultater ved at vurdere og honorere for personaleledelse.

Hvad er god personaleledelse

Post Danmarks definition af personaleledelse bygger på nedskrevne værdier og politikker, samt en strategisk beslutning om at ledelse praktiseres gennem coaching:

- Post Danmarks værdigrundlag
- De 10 Leveregler for god ledelse
- Post Danmarks Personalepolitik
- Ledelse praktiseres gennem coaching

Alle ledelsesværktøjer er samlet i en TIK-håndbog, der udleveres til alle ledere, og er tilgængelig for alle ansatte på Post Danmarks Intranet.

Værdigrundlaget i Post Danmark er grundlæggende for alt arbejde i organisationen. Værdierne er: *Forandringsparat, kompetent, troværdig og værdiskabende.*

Processen omkring udvikling og implementering af værdigrundlaget var drevet af

direktionen, der formulerede værdierne, og derefter kommunikerede dem ud i organisationen via et kaskadeprincip.

De 10 leveregler for god ledelse blev defineret af topledelsen i 1997 i forbindelse med TIK processen. De 10 leveregler er en kort beskrivelse af: Hvordan ledelse skal udføres, hvilke informationer medarbejderne skal have, at medarbejderne har ret til udvikling, og at medarbejderne skal være organiseret i selv bærende team.

Personalepolitikken består af værdier og praksis. Førstnævnte omhandler, hvad organisationen vil være kendt for, mens sidstnævnte er adfældsbestemt og beskriver, hvad der skal sikre organisationens fremtid gennem rekruttering, udvikling og fastholdelse af dygtige medarbejdere.

I SCK er afdelingerne organisatorisk opdelt i spor, hvor medarbejderne er organiseret i selv bærende teams. Hvert team ledes af en coach.

De selv bærende teams er oprettet for at give medarbejderne større alsidighed, medindflydelse og ansvar i arbejdet. Alle niveauer i organisationen vurderer, at dette mål er opnået.

SCK har valgt at have to coaches pr. spor, da det vurderes, at få personer besidder alle de kompetencer, en leder skal kunne beherske. Dette valg giver coachene mulighed for at samarbejde og sparre med hinanden om rollen og opgaverne som personaleleder.

Hvordan sættes fokus på god personaleledelse

TIK processen blev igangsat i 1997 for at modarbejde utryghed, mistillid og mismod, der eksisterede blandt medarbejderne, som følge af Post Danmarks mange organisatoriske forandringer. Målet var og er, at skabe en virksomhedskultur med fokus på løbende forbedringer. Midlet til dette er ledelses- og medarbejderudvikling. Arbejdet bygger på Excellence Modellen og ledelsesfilosofien *TQM* (Total Quality Management).

Kaskadeprincip:

Værdier og leveregler er implementeret i organisationen gennem kaskadeprincippet: Først blev direktionen undervist i værdierne, de underviste derefter de ledere, som de var chefer for, der efterfølgende underviste ledelsesniveauet under dem, der igen underviste niveauet under dem. Denne kaskade fortsatte nedefter til medarbejderniveau, og både ledelse og tillidsrepræsentant vurderer, at kaskadeprincippet var succesfuldt, da der er skabt et indgående kendskab til værdier og leveregler samt skabt et fælles sprog på alle niveauer i organisationen.

Alle chefer/ledere skulle efter endt undervisning, skrive under på, at de ville efterleve leveregler og værdier. Aftalen blev hængt op et synligt sted, således at medarbejderne til enhver tid kunne konfrontere deres ledere, hvis de ikke efterlevede værdierne. Alle medarbejdere blev ligeledes udstyret med en pamplet, der i hovedtræk beskrev værdier og leveregler, som de fysisk kunne fremvise lederne, hvis de vurderede, at lederne ikke efterlevede dem.

Værdispil:

Som et supplement til undervisningen via kaskadeprincippet, blev der udarbejdet et værdispil, der kunne anvendes af de forskellige chefer i den fortsatte dialog med medarbejdere om værdierne og levereglerne.

Værdispillet sætter værdierne og levereglerne op mod dilemmaer taget fra medarbejdernes dagligdag, og lægger op til en diskussion af, hvordan dilemmaerne kan

løses i overensstemmelse med værdier og leveregler.

Værdispillet blev udviklet som metode til, at alle i organisationen kunne få indblik i værdierne på en sjov og anderledes måde, samt se dem i en relevant kontekst.

Kontinuerlig synlighed:

Der er et kontinuerligt fokus på værdier og de ti leveregler i Post Danmark. Alle nyansatte chefer skal deltage i et obligatorisk uddannelsesforløb, hvor de får en grundlæggende viden og indsigt i organisationens værdier og leveregler.

Derudover drøftes værdier og leveregler på møder eller ved andre lejligheder, hvor medarbejderne er samlet. Cheferne vurderer, at medarbejderne er meget bevidste om værdier og leveregler, og at de konfronteres, hvis de ikke arbejder i overensstemmelse hermed.

Et tredje tiltag til at forankre de fire værdier er, at de bevæger sig hen over pause-skærmen på medarbejdernes computere.

Redskaber til vurdering af personaleledelse

SCK benytter følgende redskaber til at vurdere personaleledelse:

- MKA (medarbejderkvalitetsanalyse)
- Selvevalueringer
- Målstyringsaftaler
- Lederprofiler

MKA:

MKA er det mest centrale redskab, når personaleledelse skal vurderes, idet det omfatter en række spørgsmål, der retter sig mod evaluering af nærmeste chefs personaleledelse. Derudover stilles der spørgsmål om/til teamet, Post Danmark generelt og det arbejde, der skal udføres. MKA gennemføres hvert år, og er anonymt.

Der er en høj svarprocent - tæt på 100 % - hvilket opfattes som, at medarbejderne vurderer, at undersøgelsen medfører resultater og forbedringer, hvorfor det kan "betale" sig at bruge tid på besvarelsen. Alle niveauer i organisationen ser MKA som et anvendeligt redskab til, at medarbejderne kan give deres mening til kende, og at cheferne får feed-back på personaleledelse.

Selvevalueringer:

Alle chefer udarbejder hvert år en selvevaluering. I selvevalueringen skal de vurdere, hvordan de er placeret indenfor nogle fastlagte områder som eksempelvis coaching, ledelse af individer og teamledelse, samt hvilke områder de ønsker at udvikle og forbedre.

Selvevalueringerne er synlige for medarbejderne, idet de hænger på en tavle, der tages frem til teammøder, og derfor løbende drøftes. Den løbende drøftelse medfører, at cheferne kontinuerligt holdes fast på deres udviklings- og forbedringspunkter, og dermed er med til at sikre, at der handles på dem.

Målstyringsaftaler:

Der indgås målstyringsaftaler mellem den enkelte chef og dennes overordnede. Målstyringsaftalen sætter primært mål i forhold til hårde parametre som økonomi, kundetilfredshed etc., men indeholder også konkrete målelige indikatorer for hvilke konkrete punkter, det forventes, at chefen på næste MKA skal opnå en højere score.

Lederprofiler:

Der udarbejdes lederprofiler for alle chefer. Der benyttes Kaalbyes Personfaktoranalyse, der giver et billede af chefens drivkræfter, motiver, behov og adfærd.

Personfaktoranalysen er et vigtigt værktøj, når der skal rekrutteres nye chefer, og der rekrutteres efter andre og mere målrettede kriterier end for TIK-processen. Da coachene arbejder to og to sammen, rekrutteres nye efter, om de kompetencemæssigt supplerer den anden coach. Er den ene coach eksempelvis mindre stærk til kommunikationen, er det vigtigt, at den anden coach fuldt ud behersker denne kompetence.

Opfølgning på vurdering/evaluering af personaleledelse

Der følges kontinuerligt op på ledervurderinger, både i form af dialog med medarbejderne og dialog med nærmeste overordnede.

MKA:

Der følges op på MKA ved, at der udarbejdes en rapport indeholdende Post Danmarks samlede resultater og resultater for hver afdeling og team. Rapporten gennemgås af coachen på teammøde. Efterfølgende opdeles teamene i arbejdsgrupper, der drøfter, hvilke konkrete områder, de vurderer, der skal fokuseres på det efterfølgende år. Repræsentanter fra hver arbejdsgruppe mødes, og bliver enige om en række fokuspunkter, der forelægges coachen. På denne måde kan også kritiske områder drøftes, uden at de enkelte medarbejdere konfronteres direkte med chefen.

Efterfølgende udarbejdes en handlingsplan, der drøftes med nærmeste overordnede. Herudover er resultaterne af MKA et fast punkt på dagsordenen til LUS.

Opfølgningsmøder:

Målstyringaftaler gennemgås af chefen og dennes nærmeste chef. Dette sker en gang månedligt for chefer, der refererer direkte til direktionen, og en gang i kvartalet for øvrige chefer.

Derudover afholdes der jævnligt møder mellem cheferne, både i chefteamet (en gang ugentligt) og enkeltvis mellem chefen og dennes overordnede (i afdeling Vest hver 14. dag og i afdeling Øst oftere). Disse møder afholdes uden en fast dagsorden, men drøftelser af personalepolitiske problemstillinger er hyppige.

Ugentlige tavlemøder:

I hver team afholdes der ugentlige ”tavlemøder”. Mødet foregår ved en tavle, hvor coachenes handleplaner og selvevalueringer hænger.

Effekter og resultater af vurdering

De overordnede effekter og resultater, som Post Danmark SCK har opnået i forbindelse med vurdering af personaleledelse, kan sammenfattes i fire punkter:

- Gennemførelse af psykisk APV
- Større åbenhed
- Bedre personaleledere
- Forbedret kvalitet i ydelser, lavere sygefravær og fald i personaleomsætning.

Resultaterne af MKA har i SCK medført, at tillidsrepræsentanterne i samarbejde med coachene besluttede at **gennemføre en psykisk APV**, for at afdække problemer med manglende åbenhed i forholdet mellem chefer og medarbejdere. Den manglende åbenhed medførte, at opfølgningen på MKA ikke fungerede optimalt, da medarbejderne ikke var trygge i forhold til at sige deres mening, når anonymite-

ten forsvandt. Tillidsrepræsentanterne vurderer, at gennemførelsen af den psykiske APV har skabt **større åbenhed** på arbejdspladsen, og dermed en mere ærlig, konstruktiv og kritisk dialog om resultaterne af den enkelte coach's MKA.

Anvendelsen af vurderinger **skaber bedre personaleledere**, idet kritiske punkter tages op i opfølgingsarbejdet, og søges ændret. Ligeledes skærpes medarbejdernes fokus på deres rolle i processen omkring forbedring af personaleledelse, i form af forståelse for eksempelvis vigtigheden af åbenhed og feedback samt for nødvendige forandringer.

Halvandet år efter at TIK-processen blev iværksat, resulterede det i **forbedret kvalitet i ydelserne, lavere sygefravær og et fald i personaleomsætning**.

Der (kan) **afskedigges**, hvis det vurderes, at Post Danmarks værdier og leveregler for god personaleledelse ikke efterleves. Gentagne dårlige resultater i MKA kan spille ind i forbindelse med en potentiel afskedigelsessag, men resultater af vurderingerne ses altid i en sammenhæng.

Metoder til honorering af personaleledelse

Der honoreres for god personaleledelse gennem:

- Resultatløn
- TIK AS

Honoreringen foregår ud fra et enten eller princip, således at chefer kun honoreres, hvis de opfylder kravene 100 %.

Resultatløn:

Resultatløn udgør 15 % af den samlede bruttoløn: 40 % tildeles på baggrund af målstyringsaftalen, 20 % på baggrund af Post Danmarks samlede resultat og 40 % ud fra en subjektiv vurdering fra nærmeste overordnede. MKA og handleplaner indgår både i målstyringsaftalen og i nærmeste leders vurdering. Resultatlønsaftalen gennemgås én gang i kvartalet.

Det er en bevidst valgt strategi, at der er en direkte sammenkædning mellem vurdering og honorering, men at bedømmelsen også foretages på baggrund af en subjektiv vurdering, da eksterne omstændigheder kan spille ind på de to førstnævnte kriterier.

TIK AS:

TIK AS er et supplerende bonusprogram, hvor der kan udbetales 10 % i bonus til chefer. Formålet er at skabe fokus på enkeltområder, og målene adskiller sig fra resultatløn, idet de er flerårige. Personaleledelse indgår som et af fire punkter, der honoreres for i TIK AS.

Effekter og resultater af honorering

Det er vurderingen, at honorering skaber **bedre personaleledere**, men at det i højere grad er dialog end den økonomiske honorering, der er det vigtigste, og giver resultater. Den økonomiske honorering har dog en vigtig funktion i form af **synlig anerkendelse til cheferne**.

Kilde: Oxford Research 2006.

Case 14: TDC Kabel TV

Præsentation af arbejdsplads

TDC som koncern består organisatorisk af en direktion med tilhørende koncernfunktioner og fem forskellige selskaber, hvor TDC Kabel TV er det mindste selskab, både hvad angår antal medarbejdere og årlig omsætning.

TDC Kabel TV har 650 ansatte. Heraf er 80 ledere fordelt på 4 ledelsesniveauer: Administrerende direktør, direktører (afdelingsdirektører), chefer (afdelingschefer) og teamledere (linieledere). Selskabsledelsen i TDC Kabel TV udgøres af den administrerende direktør og ni (afdelings)direktører.

TDC Kabel TV leverer kabel-tv til knap 40 % af alle danske husstande. Gennem de seneste år er bredbånd via kabel-tv-nettet, blevet en integreret del af TDC Kabel TV's forretningsgrundlag.

Den overordnede vision for hele TDC koncernen er, at være den bedste leverandør af kommunikationsløsninger i Europa. I hele koncernen er der længe arbejdet systematisk med intern lederuddannelse, og koncernen har en målsætning om, at ledelse skal være en mærkevare hos TDC.

Hvorfor case i good practice undersøgelsen

TDC Kabel TV er udvalgt som good practice på grund af fire forhold:

- Indførelse af en **ny klimamåling i 2004**, hvor spørgsmål rettet mod vurdering af ledere, er blevet mere direkte og konkrete.
- En årlig **lederevaluering som en integreret del af en klimamåling, hvor resultaterne indgår direkte i ledernes bonusaftale.**
- TDC kombinerer et internt ledelsesudviklingsprogram (Koncernens Talent Pool - CTP) med **360 ° evalueringer.**
- HR-afdelingen tilbyder **lederservice** til den enkelte leder i TDC Kabel TV for at skabe dialog og udvikling.

Hvad er god personaleledelse

For hele TDC koncernen er der udviklet en ledermodel, som overordnet består af fire ledelseskompetencer: *At skabe gode teams ved at delegere og coache medarbejderne, at støtte medarbejderne gennem vanskelige arbejdsprocesser, at identificere udviklingsmuligheder for den enkelte medarbejder samt at løse konflikter i teamet.*

Ledermodellen er udviklet af direktionen i overensstemmelse med koncernens værdier, men de enkelte selskaber (som TDC Kabel TV) har mulighed for at tilpasse modellen til eget selskab, hvilket sker gennem selskabsledelsen i det enkelte selskab. Ledermodellen er ikke udmeldt til medarbejderne, men den årlige klimamåling er koblet direkte til ledermodellen.

Hvordan sættes fokus på god personaleledelse

Foruden ledermodellen sættes der fokus på god personaleledelse gennem interne lederuddannelser, hvor nye ledere præsenteres for koncernens værdier og ledermodel. Der gennemføres interne lederuddannelser flere gange årligt, da det er målsætningen, at alle nyudnævnte ledere umiddelbart efter deres udnævnelse skal deltage i lederuddannelsesforløbet. Dette gælder både for ledere som rekrutteres internt og

eksternt.

Redskaber til vurdering af personaleledelse

Der benyttes to redskaber til vurdering af personaleledelse i TDC Kabel TV:

- Klimamåling
- 360° evaluering (for CTP kandidater)

Klimamåling:

Der gennemføres en årlig klimamåling blandt alle medarbejderne, hvori der indgår konkrete spørgsmål om nærmeste og overordnede ledelse. Der anvendes en ensartet klimamåling i hele TDC koncernen, men de enkelte selskaber har mulighed for at få supplerende spørgsmål med. Der er således mulighed for benchmarking på tværs af selskaber og afdelinger i TDC. Klimamålingen er anonym, men i forbindelse med indførelsen af en ny klimamåling i 2004 er der kommet flere direkte spørgsmål om både ledernes indsats og medarbejdernes baggrund. Sidstnævnte for at opnå mere detaljeret viden om de forskellige medarbejdergruppers holdninger. Det overordnede formål med revurderingen af klimamålingen i 2004 er at forbedre målingens potentiale som udviklingsredskab.

360° evaluering:

360° evaluering benyttes i forbindelse med udvælgelse af ledere til deltagelse i Koncernens Talent Pool. 360° evalueringen er en skriftlig ledelsesevaluering, hvor lederen evalueres af et antal medarbejdere, lederkolleger, egen leder samt relevante samarbejdspartnere.

Når 360° evalueringen er gennemført, afholdes en samtale mellem den evaluerede leder og HR-afdelingen, hvor det bl.a. drøftes, hvordan lederen lever op til TDC's ledermodel.

Opfølgning på vurdering/evaluering af personaleledelse

Opfølgning på klimamåling:

Den primære opfølgning på klimamålingen sker som en feedbackproces efter kaskadeprocessen. Første niveau er en drøftelse på direktionniveau, hvor lederne bl.a. drøfter det samlede resultat, benchmarker afdelingsresultater og udarbejder eventuelle fælles strategier. Herefter drøfter den enkelte leder resultaterne med sine medarbejdere.

Det er et overordnet koncernkrav, at alle ledere skal følge op på klimamålingen og sikre, at der udarbejdes en eller flere handlingsplaner. HR-afdelingen udarbejder en vejledning til lederne om, hvordan de kan følge op på klimamålingen, ligesom HR-afdelingen tilbyder individuel coaching til lederen eller facilitering af processen i gruppen. Det er dog den enkelte leder, der bestemmer, hvilken strategi der benyttes.

Medarbejderne inddrages endvidere gennem nedsættelsen af projektgrupper i afdelingsregi, som det er frivilligt at deltage i. Projektgrupperne fokuserer på bestemte elementer/resultater af klimamålingen, og stiller konkrete løsningsforslag. Projektgrupperne orienterer på afdelingsmøder, de øvrige medarbejdere om status på de forskellige initiativer. Formålet er at sikre medarbejderengagement og ansvar for organisationens udviklingsmål.

Lederservice:

HR-afdelingen i TDC Kabel TV tilbyder alle ledelsesniveauer lederservice. Det er

hensigten at tilbyde servicedialoger to gange årligt. På lederservice har lederen mulighed for at drøfte klimamålingen, kompetenceudvikling og andre ledelsesmæssige spørgsmål med en udviklingskonsulent. Formålet er, at give lederen et frirum til at tage en åben og ærlig dialog om ”det der er svært”, som kan danne grundlag for udvikling af lederen. De to centrale begreber, som fremhæves i forbindelse med lederservice er: Ærlig dialog og udvikling.

Effekter og resultater af vurdering

Det er erfaringen i TDC Kabel TV, at anvendelsen af ledervurderinger har en lang række positive effekter og resultater.

De overordnede effekter og resultater, som TDC Kabel TV har opnået i forbindelse med vurdering af personaleledelse, kan sammenfattes i seks punkter:

- ”Bløde værdier gøres hårde”
- Øget synlighed og dokumentation
- Motivationsfaktor til at arbejde målrettet med personaleledelse
- Bedre personaleledere - vurderinger har konsekvens
- Klar kommunikationsstrategi i forhold til medarbejderne
- Implementering af kaskadepincip i praksis – til yderste ledelsesniveau.

Først og fremmest betyder ledervurderingen, at **”bløde værdier gøres hårde”**. Der måles konkret på lederens præstation som personaleleder, efter samme grundlæggende principper som lederen måles på ”traditionelle hårde indikatorer” som eksempelvis økonomi, salgstal og kundetilfredshed.

Synlighed og dokumentation af lederes indsats som personaleledere er en anden effekt. Den synlige dokumentation betyder, at lederne konstruktivt skal forholde sig til resultaterne, da der skal opstilles handlingsplaner.

Handlingsplanen, der indeholder konkrete mål for næste vurdering (klimamåling), udgør en **motivationsfaktor** for lederne. Dette grundet, at handlingsplanen dels opstiller mål for, på hvilke konkrete områder lederen skal udvikle sig og dels forbedre sig i form af en forbedret score.

En dårlig lederevaluering får **konsekvens**. Hvis en leder får et dårligt resultat i klimamålingen, vil det resultere i, at lederens overordnede vil overvåge udviklingen, og sikre at lederen får den nødvendige støtte og kompetenceudvikling, der skal til for at løfte de områder, hvor der er udviklingspotentiale. Hvis de dårlige resultater fortsætter gennem flere målinger, vil det i sidste ende kunne resultere i, at lederen bliver frataget sit ledelsesmæssige ansvar. For at undgå at enkelte meget utilfredse medarbejdere kan påvirke resultatet uforholdsmæssigt meget, bliver der bl.a. set på spredningen i klimamålingen, når denne analyseres.

Vigtigheden i at synliggøre konkrete handlinger iværksat som følge af klimamålingen, er ligeledes en erfaring fra TDC Kabel TV. Det vurderes som afgørende, at medarbejderne kan se, at deres meningstilkendegivelser har konsekvenser. Når der iværksættes konkrete initiativer på baggrund af klimamålingen, er det vigtigt, at der samtidig udarbejdes en **klar kommunikationsstrategi i forhold til medarbejderne**. Medarbejderne skal med andre ord gøres opmærksom på, at initiativet er et direkte resultat af klimamålingen. Herved synliggøres det, at (deres) vurderinger har betydning og konsekvens for ledelsen.

Samtidig er det vigtigt, at medarbejderne klædes ordentligt på i forhold til at evaluere lederne: At medarbejderne bliver bevidste om, hvilke ledelsesidealer og normer

de evaluerer på baggrund af.

For at opnå den fulde effekt af at have brugt ressourcer på at definere en ledermodel og arbejde med ledervurderinger, vurderer TDC Kabel TV, at det er essentielt, at teamlederne tager ejerskab for ledermodellen. Det handler om, at **implementere kaskadeprikket i praksis - til yderste ledelsesniveau** - da nye ledelsesinitiativer ellers risikerer at blive et eliteprojekt for selskabsledelsen. Det er teamlederne, der varetager den daglige personaleledelse af de største medarbejdergrupper, hvorfor det er afgørende, at nye ledelsesinitiativer forankres hos dem. Det påpeges samtidig som essentielt, at teamlederne får de fornødne ressourcer til at iværksætte nye initiativer i forhold til personaleledelse. Linielederne har ofte en travl hverdag, og det kan derfor være vanskeligt for dem at finde ressourcer til at udøve personaleledelse.

Metoder til honorering af personaleledelse

I TDC Kabel TV honoreres der for personaleledelse gennem:

- Bonusaftaler

Siden slutningen af 90'erne er lederne i TDC Kabel TV honoreret på baggrund af klimamålingen, da resultaterne herfra indgår i ledernes bonusaftale, som on-target kan udgøre mellem 5-10% af den faste løn.

Bonusaftalen består af to komponenter: Økonomiske mål og personlige mål. For afdelingschefer og teamledere (linielederne) udgør de personlige mål 60% af bonusaftalen og de økonomiske mål 40%. På selskabsledelsesniveau udgør de økonomiske mål derimod 60% og de personlige 40%. Denne fordeling afspejler, at det er afdelingschefer og teamledere, som varetager den daglige og direkte personaleledelse. Blandt de personlige mål tæller resultaterne fra klimamålingen med ca. 1/5.

Resultaterne fra klimamålingen anvendes dels til at evaluere den hidtidige indsats, dels til at opstille nye mål i næste bonusaftale. De individuelle mål i bonusaftalen kan således variere fra år til år afhængigt af resultaterne fra sidste klimamåling.

De enkelte ledes økonomiske resultat og begrundelser herfor meldes ikke ud i organisationen. Det er en udbredt holdning hos TDC Kabel TV, at løn er et "privat" forhold, og at det af etiske grunde ikke er hensigtsmæssigt at offentliggøre ledernes bonus og eventuelle begrundelser.

Effekter og resultater af honorering

Den direkte kobling mellem klimamåling (ledervurdering) og bonusaftale betyder, at **personaleledelse som ledelsesdisciplin tydeliggøres**, da der direkte honoreres herfor.

TDC Kabel TV vurderer, at **bonusaftaler virker resultatfremmende**, men at det er de opstillede målsætninger og ikke det årlige bonustillæg, som primært motiverer lederne. Det er i højere grad **ønsket om udvikling, forbedring og opfyldelse af målsætninger** end udsigten til et ekstra løntillæg, der er grundlaget for den enkelte leders indsats.

Kilde: Oxford Research 2006.