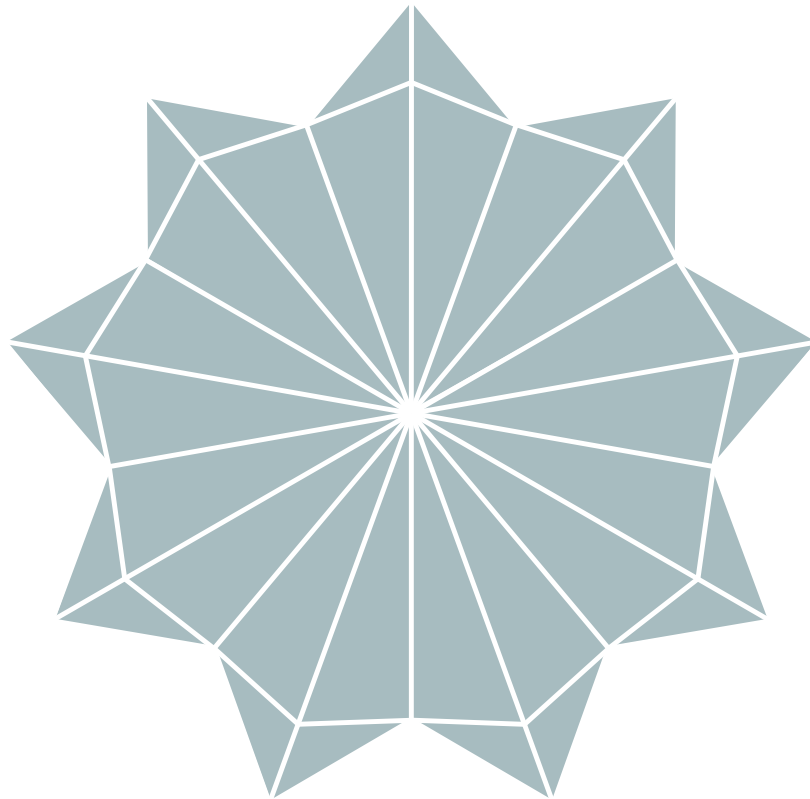


Selvevalueringens metode



Selvevalueringsmetode

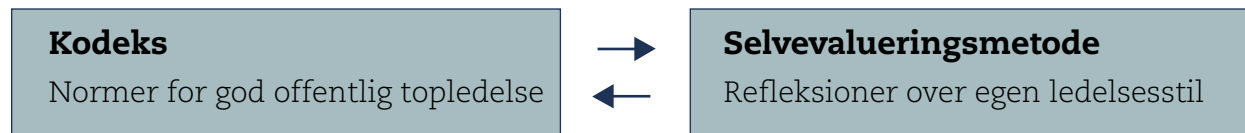
“Hvis vi ikke stræber efter at blive bedre, hører vi op med at være gode.”

Oliver Cromwell (1599-1658)

Konkretiseringen af kodeks repræsenterer ikke mindst på det personlige plan en udfordring for dig som offentlig topleder – for din ledelsesstil og måde at være og handle på, for dine personlige og faglige ledelseskompetencer og dit ledelsesmæssige handlerepertoire i de beslutnings- og handlesituationer, som du står overfor.

Selvevalueringsmetoden er udviklet for at løfte denne udfordring på det personlige plan. Formålet er – i lyset af kodeks – at understøtte, udfordre og også provokere dig til at reflektere over og fortsat udvikle din ledelsesstil. Selvevalueringen er til dit personlige brug, og det er op til dig selv at beslutte, om og hvornår du vil gennemføre den.

Der er en klar sammenhæng mellem kodeks og selvevalueringsmetoden. Metoden forsøger at sætte et ”kodeks-spejl” op foran dig og den måde, som du udøver topledelse på.



Fase 1 : Det samlede kodeks - en første pejling

De ni anbefalinger i kodeks er udtryk for en sammenhængende strategi for god offentlig topledelse. Det første skridt i selvevalueringen tager udgangspunkt i denne helhedsbetragtning. Du vil skulle foretage nogle umiddelbare scoringer af dig selv i lyset af det samlede kodeks. Hvor er du (meget/mindre) tydelig og bevidst? Pejlingen har til formål at give dig et grundlag for at overveje din rolle nu og fremover fx i relation til din politiske leder, din ledelsesgruppe og den øvrige organisation. Den kan give dig en fornemmelse af, hvor du er i forhold til det samlede kodeks, og hvor du eventuelt vil overveje at ændre din opmærksomhed.

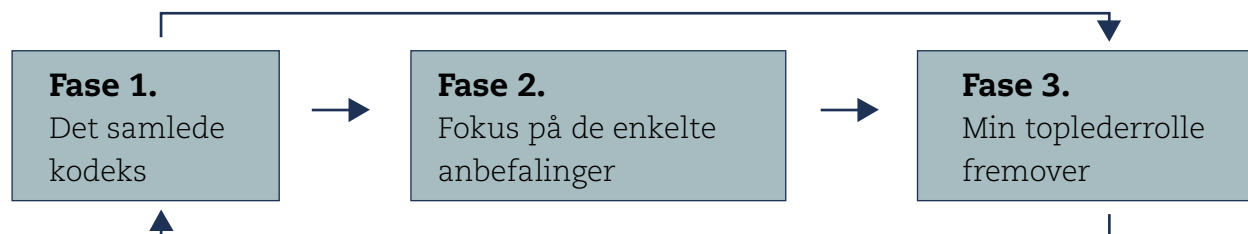
Fase 2: Min toplederrolle og ledelsesstil – fokus på de enkelte anbefalinger

Fase 2 sætter fokus på de enkelte anbefalinger i kodeks, og selvevalueringsmetoden lægger op til dine refleksioner med afsæt i en/flere specifikke og typiske topledelsessituationer eller hændelser, som du selv identificerer. Metodens udgangspunkt er, at

der er læringspotentialer både i gode og mindre gode erfaringer, og du vil møde spørgsmål fra begge kategorier. Den konkrete situation, som du identificerer, er nøglen til at komme bagom din adfærd og ledelsesstil. Spørgsmålene vil udfordre dig ved at cirkle om begrundelser, fordele og ulemper i din måde at agere på i situationen, og hvordan du kunne have handlet anderledes.

Fase 3: Min toplederrolle fremover

Fase 3 lægger op til, at du sætter mål for din ledelsesstil i det kommende år. Hvad vil du gøre anderledes? Hvad skal andre opleve, at du gør anderledes? Og hvordan kan du nå dertil? Du vil i den forbindelse både kunne overveje, hvad der er det vigtigste eller det nemmeste for dig og hos hvem du kan søge feedback. Og du kan vælge en anden tidshorisont.



Overvejelser før du går i gang

Metoden lægger op til, at du forholder dig konkret og konstruktivt, åbent og ærligt til din rolle og ledelsesstil. Herudover er der en række andre overvejelser, som du kan gøre, inden du går i gang:

Dit ambitionsniveau?

- Hvilke af de tre faser i selvevalueringen vil du tage – en, to eller alle?

Din metode?

- Evaluering i enerum?
- Involvering af andre?
- Hvem kan evt. give dig sparring og feedback?

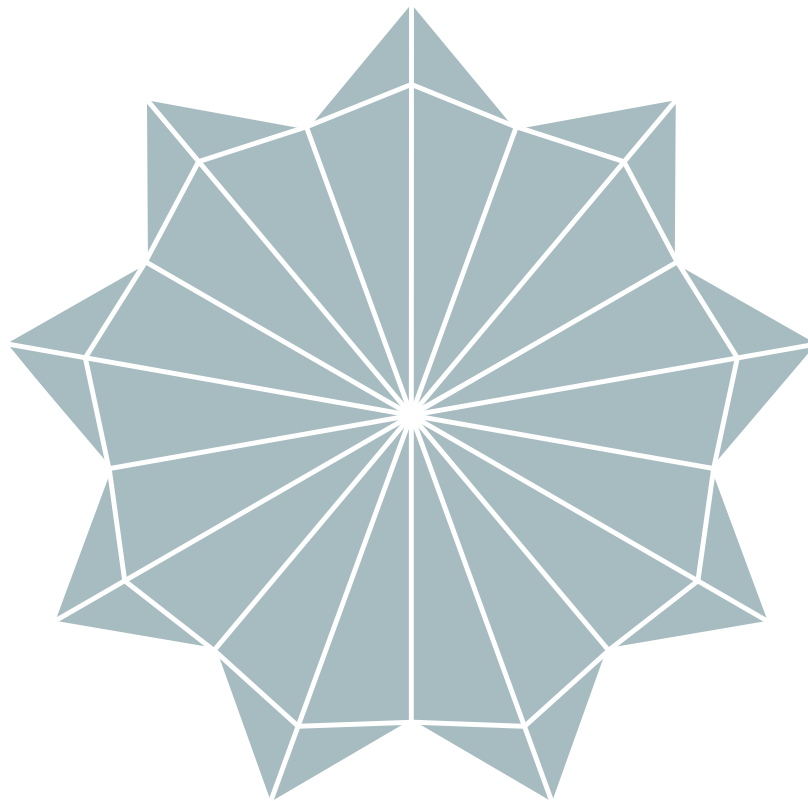
Dine refleksioner og mål?

- Private og fortrolige?
- Åbne og synlige?

Tid og sted?

- Sørg for at have fred og ro og god tid.
- Hvornår vil du vende tilbage til spørgsmålene i selvevalueringen?

Fase 1: Det samlede kodeks - en første pejling



Fase 1: Det samlede kodeks - en første pejling

Hvad er din umiddelbare pejling, når du betragter de ni anbefalinger i kodeks?

- Hvor er du tydelig og bevidst i din ledelsesstil?
- Hvor er du mindre tydelig og bevidst i din ledelsesstil?

Anbefalinger i kodeks værdier	Tydelig og bevidst	Mindre tydelig og bevidst
1. Du afklarer dit ledelsesrum med den politiske leder		
2. Du påtager dig ansvaret for, at de politiske mål efterleves i hele organisationen		
3. Du skaber en organisation, der er lydhør og kan påvirke omverdenen		
4. Du skaber en organisation, der handler som en del af en sammenhængende offentlig sektor		
5. Du kræver, at organisationen har fokus på resultater og effekter		
6. Du har udsyn og arbejder strategisk med udviklingen af organisationens opgaveløsning		
7. Du bruger din ret og pligt til at lede organisationen		
8. Du udviser professionel og personlig integritet		
9. Du værner om den offentlige sektors legitimitet og de demokratiske værdier		

Iagttag fordelingen af dine krydser:

- Er der overensstemmelse mellem din faktiske og din ønskede ledelsesstil – dvs. det du gør, og det der er behov for i organisationen?

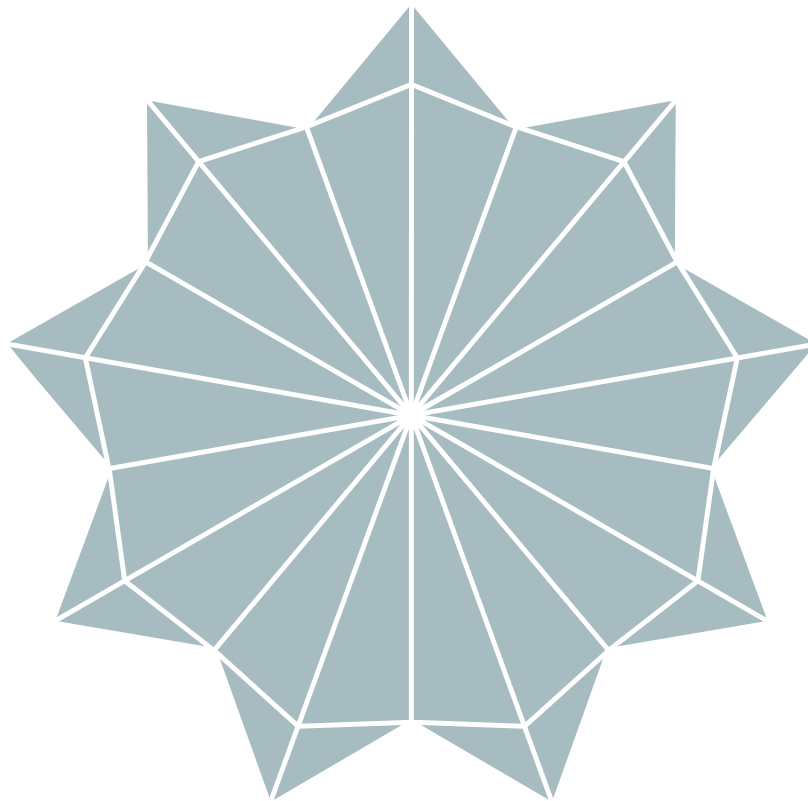
- Er det tydeligt for din ledelsesgruppe og organisationen, hvor du har dit fokus?

- Er det tydeligt for din ledelsesgruppe, hvor du forventer, at de træder ind for at understøtte effektueringen af anbefalingerne?

- Er der anbefalinger, hvor du mener, at du har behov for at udvikle din rolle og ledelsesstil?

- Er der – i lyset af denne første samlede kodekspejling af dig – anbefalinger, det vil være særligt interessante for dig at gå i dybden med?

Fase 2: Min toplederrolle og ledelsesstil – fokus på de enkelte anbefalinger



Fase 2: Min topledelse og ledelsesstil – fokus på de enkelte anbefalinger

1. Du afklarer dit ledelsesrum med den politiske leder

- A. Hvad gør du for, at du og din politiske leder har en fælles forståelse af jeres samspil om ledelsen af organisationen?
- B. Hvad gør du for, at du og din politiske leder løbende drøfter jeres konkrete arbejdsdeling i forhold til at lede organisationen?
- C. Hvordan vægter du dine roller som henholdsvis rådgiver af den politiske ledelse og som leder af organisationen?
- D. Hvad gør du for at skabe sammenhæng mellem de politiske krav til organisationen og rammerne for organisationens opgaveløsning?

Umiddelbar pejling

Hvad er din umiddelbare pejling, når du betragter anbefalingen og de tilhørende spørgsmål?

- Er der overensstemmelse mellem din ledelsespraksis i hverdagen og behovet hos dig, din politiske leder og organisationen?

- Hvordan tror du, at din politiske leder vurderer din ledelsespraksis?

Refleksioner

Identificer en eller flere situationer, hvor du, din politiske leder og/eller din direktion ville mene, at din rolle, adfærd og ledelsesstil burde have været anderledes.

- Hvorfor handlede du, som du gjorde i situationen/situationerne?

- Hvordan kunne du have handlet anderledes?

- Hvilke konsekvenser ville det have haft?

I hvilke situationer oplever du og/eller din politiske leder typisk behov for at drøfte jeres rollefordeling i forhold til at lede organisationen?

- Hvordan vil du karakterisere din rolle i denne dialog?

- Er der situationer, hvor du kan arbejde for at styrke jeres dialog om rollefordeling, spilleregler og ledelsesrum?

2. Du påtager dig ansvaret for, at de politiske mål efterleves i hele organisationen

- A. Hvad gør du for, at de politiske mål og intentioner fremstår klare for organisationens ledere og medarbejdere?
- B. Hvordan bidrager du til, at politik og faglighed gensidigt understøtter hinanden?
- C. Hvordan arbejder du for, at de faglige miljøer oplever sig som en del af organisationen, hvor opgaveløsningen kræver samarbejde på tværs?
- D. Hvordan skaffer du dig viden til at indgå i dialog med de faglige miljøer om deres opgaveløsning og udvikling?

Umiddelbar pejling

Hvad er din umiddelbare pejling, når du betragter anbefalingen og de tilhørende spørgsmål?

- Hvor er din bevågenhed i hverdagen?

- Er der overensstemmelse mellem din ledelsespraksis i hverdagen og organisationens behov?

- Hvordan tror du, at din ledelsesgruppe vurderer din ledelsespraksis i hverdagen i forhold til deres og organisationens behov?

Refleksioner

Identificer én eller flere situationer, hvor du oplevede, at dit ansvar for at få politik og faglighed til at gå hånd i hånd blev udfordret.

- Hvilken rolle, adfærd og ledelsesstil benyttede du dig af i forhold til henholdsvis din politiske leder/ledelse, din direktion og de øvrige ledere i organisationen?

- Hvilke begrundelser, fordele og ulemper var der for din håndtering?

- Hvordan kunne du have grebet situationen/situationerne anderledes an – før, under og efter?

- Hvilke styrker og svagheder har situationen/situationerne illustreret om din adfærd og ledelsesstil?

3. Du skaber en organisation, der er lydhør og kan påvirke omverdenen

- A. Hvad gør du for, at organisationens opgaver tilrettelægges med udgangspunkt i et borger- og brugerperspektiv?
- B. Hvad gør du for at fastholde organisationen på at være åben, kommunikerende og tilgængelig for omverdenen?
- C. Hvad gør du for at pleje og udvikle organisationens omdømme?
- D. Hvordan arbejder du med at skabe sammenhæng mellem organisationens kommunikation, de politiske mål og de daglige handlinger?
- E. Hvad gør du for at skabe et konstruktivt samspil mellem organisationen og medierne?

Umiddelbar pejling

Hvad er din umiddelbare pejling, når du betragter anbefalingen og de tilhørende spørgsmål?

- Hvor er din bevågenhed i hverdagen?

- Er der overensstemmelse mellem din ledelsespraksis i hverdagen og organisationens behov?

- Hvordan tror du, at din ledelsesgruppe vurderer din ledelsespraksis i hverdagen i forhold til deres og organisationens behov?

Refleksioner

Identificer én eller flere situationer, hvor du og din organisation blev udfordret på kommunikationen med omverdenen.

- Hvorfor handlede du som du gjorde i situationen/situationerne?

- Hvordan kunne du have handlet anderledes?

- Hvilke styrker og svagheder har situationen/situationerne illustreret om din adfærd og ledelsesstil i relation til din og organisationens kommunikationsopgave.

- Hvordan kan du i organisationen fremme den lydhørhed, åbenhed og kommunikation, som du ikke selv er herre over?

4. Du skaber en organisation, der handler som en del af en sammenhængende offentlig sektor

- A. Hvad gør du for, at organisationens ledere og medarbejdere tænker og tilrettelægger deres opgaveløsning i samspil med andre relevante samarbejdspartnere?
- B. Hvad gør du for, at opgaverne løses på en måde, som skaber sammenhæng og kvalitet i ydelserne for borgerne?
- C. Hvad gør du for, at organisationens ledere og medarbejdere opfatter sig selv, udvikler sig og agerer som en af flere brikker i en samlet offentlig værdikæde, hvor hvert led i samspil med andre bidrager til helhed, effektivitet og sammenhæng i den samlede offentlige opgaveløsning?
- D. Hvad gør du for at bidrage til den løbende debat om, hvilke rammer der henholdsvis fremmer eller hæmmer en sammenhængende offentlig opgaveløsning?

Umiddelbar pejling

Hvad er din umiddelbare pejling, når du betragter anbefalingen og de tilhørende spørgsmål?

- Hvor er din bevågenhed i hverdagen?

- Er der overensstemmelse mellem din ledelsespraksis i hverdagen og organisationens behov?

- Hvordan tror du, at din ledelsesgruppe vurderer din ledelsespraksis i hverdagen i forhold til deres og organisationens behov?

Refleksioner

Identificer en af dine seneste eller mest markante organisations- og styringsrelaterede ændringer i din organisation.

- Hvordan spillede hensynet til samspil, helhed og sammenhæng – også med aktører udenfor din egen organisation – ind i dit valg af organisatorisk design?

- Hvilken vægt havde hensynet til samspil, helhed og sammenhæng i den måde du kommunikerede og begrundede ændringerne på over for organisationens ledere og medarbejdere?

Identificer en sag om manglende sammenhæng og kvalitet i ydelserne for borgerne, og som involverede din organisation.

- Hvordan agerede du i forhold til lederne og medarbejderne i din organisation?

- Hvordan agerede du i forhold til de relevante eksterne samarbejdspartnere?

- Hvad var dine erfaringer med din rolle, adfærd og ledelsesstil i den konkrete situation?

- Hvordan kunne du have handlet anderledes – med større effekt?

5. Du kræver, at organisationen har fokus på resultater og effekter

- A. Hvordan skaber du et løbende fokus på sammenhængen mellem mål og midler i hele organisationen?
- B. Hvordan skaber du sammenhæng mellem mål og værdier, der defineres fælles for hele organisationen og decentrale mål og værdier?
- C. Hvad gør du for, at indsatser og effekter bliver målt, synliggjort, drøftet og fulgt op?
- D. Hvad gør du for, at den viden, der opnås gennem evalueringer fører til forbedringer?
- E. Hvad gør du, når du bliver opmærksom på ineffektivitet og fejl i opgaveløsningen?

Umiddelbar pejling

Hvad er din umiddelbare pejling, når du betragter anbefalingen og de tilhørende spørgsmål?

- Hvor er din bevågenhed i hverdagen?

- Er der overensstemmelse mellem din ledelsespraksis i hverdagen og organisationens behov?

- Hvordan tror du, at din ledelsesgruppe vurderer din ledelsespraksis i hverdagen i forhold til deres og organisationens behov?

Refleksioner

Identificer en eller flere situationer, hvor du – evt. sammen med din direktion – satte målopfølgning/evaluering af konkrete initiativer, projekter eller hændelser på dagsordenen.

- Hvilken rolle havde du i designet af rammer og incitamenters til at understøtte evalueringsprocessen fra A til Z?

- Hvor synlig og lydhør var du i forhold til at drøfte og begrunde formålet med opfølgningen?

- Hvordan opfatter og udfylder du din rolle i forhold til at sikre, at organisationens opfølgninger sætter fokus på det rigtige, og at du i din egen praksis drager nytte af deres resultater?

- Hvilke drivkræfter og barrierer oplever du for en og systematisk måling og opfølgning af organisationens indsætter og effekter?

- Hvordan kan du i din adfærd og ledelsesstil styrke en fremadrettet, konstruktiv og resultatorienteret evalueringskultur i de forskellige hjørner af organisationen?

6. Du har udsyn og arbejder strategisk med udviklingen af organisationens opgaver

- A. Hvad gør du for, at din organisation har viden om og lader sig inspirere af det, der foregår uden for egen organisation – lokalt og globalt?
- B. Hvad gør du for at skabe en organisation, der kan agere i internationale sammenhænge?
- C. Hvordan skaber du balance mellem sikker drift, innovation og risikovillighed?
- D. Hvordan bidrager du til, at du og din politiske leder til stadighed har viden og overblik til at udvikle organisationens kerneopgaver?
- E. Hvor god er du til at fremme og lede innovative processer, som omsætter ideer og ny viden til praksis?
- F. Hvordan skaber du overblik over styrker og svagheder ved at kombinere hierarki, marked og netværk?
- G. Hvordan fremmer du intern og ekstern videndeling?

Umiddelbar pejling

Hvad er din umiddelbare pejling, når du betragter anbefalingen og de tilhørende spørgsmål?

- Hvor er din bevågenhed i hverdagen?

- Er der overensstemmelse mellem din ledelsespraksis i hverdagen og organisationens behov?

- Hvordan tror du, at din ledelsesgruppe vurderer din ledelsespraksis i hverdagen i forhold til deres og organisationens behov?

Refleksioner

Identificer om der er opgaveområder i din organisation, hvor du oplever dynamik og overskud i forhold til udsyn og udviklingsparathed.

- Hvad er forklaringerne på det?

- Hvad kan du bruge den viden til i din topledelse, adfærd og ledelsesstil – i forhold til andre dele af organisationen?

Identificer om der er opgaveområder i din organisation, hvor du oplever træghed i forhold til udsyn, inspiration og udviklingsparathed.

- Hvad er forklaringerne på det?

- Hvad kan du gøre?

- I hvilke situationer kan du i din adfærd og ledelsesstil fremme organisationens evne til intern og ekstern videndeling?

7. Du bruger din ret og pligt til at lede organisationen

- A. Hvordan varetager du din rolle som personalepolitisk leder for hele organisationen?
- B. Hvordan løfter du dit ansvar for, at organisationen kan rekruttere fagligt og personligt kompetente medarbejdere?
- C. Hvad gør du for, at dit ledelsesteam samlet set har de nødvendige personlige og faglige kompetencer?
- D. Hvordan bidrager du til, at rammerne for at udøve ledelse på alle niveauer løbende vurderes?
- E. Hvordan løfter du dit ansvar for at træffe vanskelige beslutninger (fx om afskedigelse eller degradering) og for at gennemføre dem på en ordentlig måde?
- F. Hvordan sørger du for, at ledelsesbeslutninger bliver begrundet og kommunikeret, samt at der bliver handlet på dem?
- G. Hvordan sørger du for at være tilgængelig for din organisation?

Umiddelbar pejling

Hvad er din umiddelbare pejling, når du betragter anbefalingen og de tilhørende spørgsmål?

- Hvor er din bevågenhed i hverdagen?

- Er der overensstemmelse mellem din ledelsespraksis i hverdagen og organisationens behov?

- Hvordan tror du, at din ledelsesgruppe vurderer din ledelsespraksis i hverdagen i forhold til deres og organisationens behov?

Refleksioner

Identificer én eller flere situationer, hvor du stod overfor en vanskelig beslutning i relation til din rolle som øverste, ansatte leder af organisationen, og hvor du, din politiske leder, din direktion og/eller de implicerede ville mene, at din rolle, adfærd og ledelsesstil burde have været anderledes.

- Hvorfor handlede du, som du gjorde i situationen/situationerne?

- Hvordan kunne du have handlet anderledes?

Identificer én eller flere situationer, hvor du stod overfor en vanskelig beslutning i relation til din rolle som øverste, ansatte leder af organisationen, og som du i din adfærd og ledelsesstil håndterede rigtig godt?

- Hvad gjorde du i situationen/situationerne?

- Hvilke styrker og svagheder har de to eksempler illustreret om din adfærd og ledelsesstil i rollen som personalepolitisk leder?

8. Du udviser professionel og personlig integritet

- A. Hvad gør du for, at din rådgivning til stadighed er baseret på principper om uvildighed, saglighed og loyalitet?
- B. Hvordan håndterer du, at du er rollemodel i organisationen – at alles øjne hviler på dig?
- C. Hvad gør du for at modvirke, at din rolle som rådgiver for den politiske ledelse eller din egen profilering sker på bekostning af dit fokus på at lede organisationen?
- D. Hvor god er du til at skabe sammenhæng mellem det, du kræver af andre, og det du selv gør?
- E. Hvordan bidrager du – i din adfærd og ledelsesstil – til at få ideer og kritik frem i organisationen?
- F. Hvor god er du til at give og modtage feedback?
- G. Hvordan skaffer du dig viden om, hvad der optager din organisation?

Umiddelbar pejling

Hvad er din umiddelbare pejling, når du betragter anbefalingen og de tilhørende spørgsmål?

- Hvor er din bevågenhed i hverdagen?

- Er der overensstemmelse mellem din ledelsespraksis i hverdagen og organisationens behov?

- Hvordan tror du, at din ledelsesgruppe vurderer din ledelsespraksis i hverdagen i forhold til deres og organisationens behov?

Refleksioner

Identificer én eller flere situationer – ”etiske øjeblikke” – hvor du i din beslutning og handling stod overfor krydspres mellem forskellige værdier og hensyn.

- Hvilken rolle, adfærd og ledelsesstil benyttede du dig af i forhold til din politiske leder/ledelse og organisationen?

- Hvilke styrker og svagheder kan du se i din ledelsesstil og strategi(er)?

- Hvordan kunne du have grebet situationen/situationerne anderledes an?

Identificer en eller flere situationer, hvor din adfærd på godt og ondt fik effekt i organisationen.

- Hvad var det, du gjorde?

- Hvad ville du have gjort anderledes?

- Hvilke styrker og svagheder har situationen/situationerne illustreret om din adfærd og ledelsesstil?

9. Du værner om den offentlige sektors legitimitet og de demokratiske værdier

- A. Hvordan bevarer du borgere/brugeres tillid til, at organisationens opgaveløsning er baseret på saglighed, ligebehandling og uvildighed – at alt skal kunne begrundes?
- B. Hvad gør du for, at din organisation både er åben overfor og inddrager særlige ønsker og behov og samtidig varetager helhedshensynet?
- C. Hvad gør du for, at din organisation til stadighed udvikler metoder og kompetencer til at være åben, kommunikerende og inddragende?
- D. Hvordan fastholder du den offentlige sektors grundlæggende værdier om uvildighed, saglighed, og ligebehandling?
- E. Hvordan skaber du klarhed over, hvornår beslutningsprocessen er åben og hvornår den er lukket?

Umiddelbar pejling

Hvad er din umiddelbare pejling, når du betragter anbefalingen og de tilhørende spørgsmål?

- Hvor er din bevågenhed i hverdagen?

- Er der overensstemmelse mellem din ledelsespraksis i hverdagen og organisationens behov?

- Hvordan tror du, at din ledelsesgruppe vurderer din ledelsespraksis i hverdagen i forhold til deres og organisationens behov?

Refleksioner

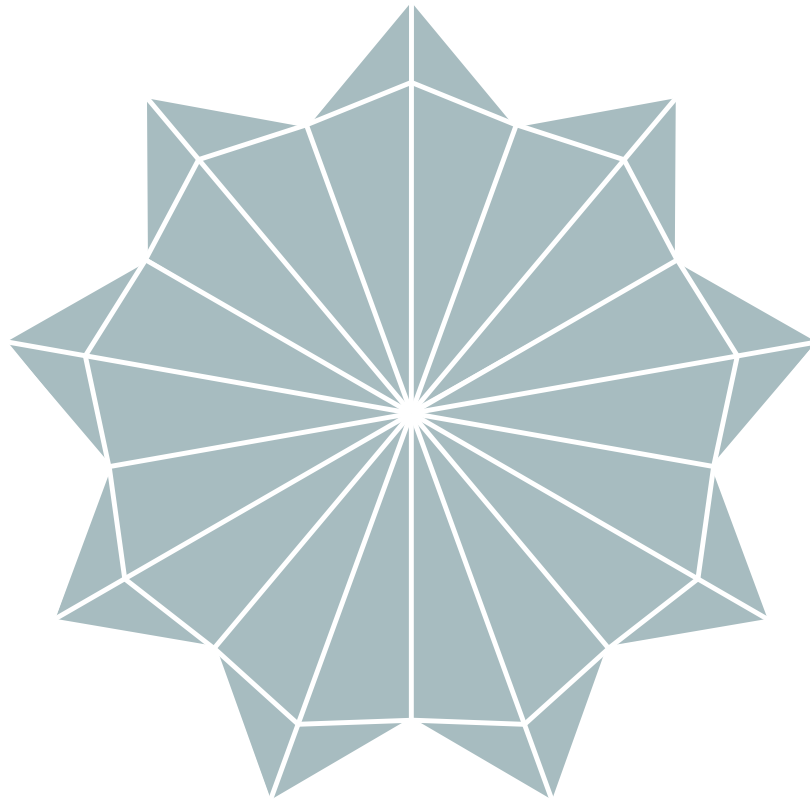
Identificer en eller flere situationer hvor du er blevet udfordret på dit ansvar for legitimiteten og de demokratiske værdier i organisationens opgaveløsning.

- Hvilken rolle, adfærd og ledelsesstil benyttede du dig af over for din politiske leder/ledelse, organisationen og interessenterne i omverdenen?

- Hvad ville du have gjort anderledes – før, under og efter?

- Hvilke styrker og svagheder har situationen/situationerne illustreret om din adfærd og ledelsesstil?

Fase 3: Min toplerrolle fremover



Fase 3: Min topledelse fremover

Tag afsæt i dine refleksioner ovenfor.

- Hvilke mål vil du på den baggrund sætte for din ledelsesstil og adfærd i det kommende år?

- Hvad vil du gøre anderledes?

- Hvad skal andre opleve, at du gør anderledes?

- Hvad kan – i din ledelsesstil – fremme, at du når dertil?

- Hvad kan – i din ledelsesstil – hæmme, at du når dertil?

Min kontrakt med mig selv

- Hvordan vil du fastholde dine refleksioner?

- Hvem vil du opsøge feedback hos?

- Hvornår vil du vende tilbage til spørgsmålene i denne selvevaluering?
