



FORSVARSAKADEMIET

Rapport

JUNI 2018

Evalueringsrapport

- evaluering af Forsvarsministeriets Ledelsesevaluering

Af Emil Thomsen Schmidt, Anna Nørgaard Hostrup og Amalie Toft-Thygesen, Institut for Ledelse og Organisation

Evalueringsrapport
- evaluering af Forsvarsministeriets Ledelseevaluering

© Forsvarsakademiet

Alle rettigheder forbeholdes. Mekanisk, fotografisk eller anden gengivelse af eller kopiering fra denne publikation eller dele heraf er kun tilladt i overensstemmelse med aftaler mellem Forsvaret og Copy-Dan. Enhver anden udnyttelse uden Forsvarsakademiets skriftlige samtykke er forbudt i følge gældende lov om ophavsret. Undtaget herfra er korte uddrag til brug ved anmeldelser

København juni 2018
Forsvarsakademiet
Svanemøllens Kaserne
Ryvangs Allé 1
2100 København Ø
Tlf.: +45 728 17000

Ansvarshavende redaktør: Institutchef, Per Henrik Mikkelsen, Institut for
Ledelse og Organisation
Layout: Bent-Ole Kure, FAK
ISBN: 978-87-7147-250-9

Indholdsfortegnelse

1. Indledning	4
1.1. Evalueringens formål	4
1.2. Opgave	4
1.3. Målgruppe	5
1.4. Rapportens opbygning.....	5
2. Metode og undersøgelsesdesign	6
2.1. Den kvalitative undersøgelse.....	7
2.2. Den kvantitative undersøgelse	8
2.3. Aktiviteter i LEVAL og processens forløb.....	8
2.4. Andre data	10
3. Resultater af evalueringen	10
3.1. Teknikken/DeMars fungerer – såfremt DeMars er opdateret og afspejler enhedens faktiske struktur	10
3.2. LEVAL ved enheder med færre end 5 medarbejdere.....	10
3.3. Oplevelsen af de forskellige aktiviteter og materialer i LEVAL.....	12
3.3.1. Information om LEVAL er tilstrækkelig, men formidlingen kan understøttes yderligere	12
3.3.2. Spørgeskema og rapport er et godt udgangspunkt for dialog	13
3.3.3. Opfølgingsmaterialet er et hjælpsomt værktøj.....	15
3.3.4. Dialogmødet er essentielt i LEVAL.....	16
3.3.5. FOKUS udviklingssamtalen giver lederen vigtig sparring	17
3.4. LEVAL betragtes primært som et udviklingsværktøj, hvilket dialogmødet bidrager til	19
3.5. Dialogerne opleves som de mest betydningsfulde elementer i LEVAL	20
3.6. Andre kommentarer	20
3.6.1. Ekstern støtte.....	20
3.6.2. Spørgsmål 28 i spørgeskemaet.....	21
4. Sammenfatning af resultater	21
4.1. Konceptet bliver gennemført, som det er tænkt	21
4.2. Positiv oplevelse af LEVAL	22
5. anbefalinger	22

1. INDLEDNING

Ledelsesevalueringen (LEVAL) er et fælles koncept for Forsvarsministeriets myndighedsområde, som lægger vægt på udvikling af god ledelse. Ledelsesevalueringen er et tilbagevendende koncept, der skal gennemføres i alle styrelser og myndigheder hvert andet år. Det overordnede formål med ledelsesevalueringen er at skabe dialog om udviklingen af god ledelse. Desuden kan ledelsesevalueringen være et værktøj for den øverste ledelse i styrelser og myndigheder til at kigge på, om der er særlige indsatser, de ønsker at gennemføre på baggrund af ledelsesevalueringen, f.eks. inden for bestemte udviklingsområder, kompetenceudvikling eller i enkelte enheder.

Ledelsesevalueringen (LEVAL) blev udviklet af FAK-ILO (Institut for Ledelse og Organisation ved Forsvarsakademiet) i 2014-2015 og bygger på Forsvarets Ledelsesgrundlag. Ledelsesevalueringen skal evaluere den enkelte leders adfærd. I udviklingen blev det set som hensigtsmæssigt at anvende de 16 FOKUS kompetencer, der hænger sammen med Forsvarets ledelsesgrundlag, som evalueringsparametrene i LEVAL. FAK-ILO har fået til opgave at evaluere konceptet med henblik på at pege på, hvor der er behov for justeringer og udvikling af ledelsesevalueringkonceptet, samt belyse de dele af konceptet, der allerede fungerer hensigtsmæssigt, og som evt. skal styrkes. Tanken er, at rapporten herved kan fungere som beslutningsoplæg for styregruppe LEVAL, der på baggrund af rapporten tager stilling til, hvilke beslutninger der skal træffes for at forbedre LEVAL, når denne skal gennemføres næste gang.

1.1. Evalueringens formål

Evalueringen af LEVAL har to formål:

1. At undersøge, om konceptet gennemføres, som det er tænkt.
2. At undersøge, hvordan respondenterne oplever konceptet.

Begge formål med henblik på at identificere eventuelle behov for justering eller udvikling af konceptet.

Evalueringen er dels foregået i Forsvarsministeriets Personalestyrelse (FPS), hvor de ca. 520 ansatte har gennemført LEVAL i efteråret 2016, dels i en operativ enhed i Flyvevåbnet (FLV), hvor 31 ansatte har gennemført LEVAL i andet kvartal af 2017.

1.2. Opgave

Rapporten skal opsamle evalueringens væsentlige punkter i forhold til de ansattes oplevelse af LEVAL samt pege på heraf afledte overordnede anbefalinger til ændringer af LEVAL.

Som fokus for evalueringen er nedenstående undersøgelsesspørgsmål blevet opstillet:

- Hvordan oplever brugerne de forskellige materialer og aktiviteter i LEVAL (fx information om LEVAL, spørgeskema, rapport, opfølgingsmateriale, opfølgende dialog, folder om LEVAL)?
- Hvad er de vigtigste faktorer for at få noget ud af LEVAL som udviklingsværktøj?
- Hvordan fungerer LEVAL som udviklingsværktøj og ikke bedømmelsesværktøj?
 - Hvordan opleves det at modtage rapporten?
 - Hvordan adskiller FOKUS udviklingssamtalen i forlængelse af LEVAL sig fra en traditionel udviklingssamtale og fra en bedømmelsessamtale?
- Hvordan fungerer teknikken / DeMars? Hvilken betydning har det for processen, at teknikken virkede / ikke virkede?
- Hvordan fungerer LEVAL ved enheder med færre end 5 medarbejdere? Hvor udbredt er problemstillingen? Hvilke udfordringer opleves ved disse enheder? Er der behov for et alternativ?

Disse spørgsmål søges besvaret i denne rapport. På baggrund heraf opstiller FAK-ILO anbefalinger til, hvilke elementer i konceptet der kan justeres/ændres, og hvilke elementer der allerede fungerer efter hensigten.

1.3. Målgruppe

Den primære modtager af nærværende rapport er styregruppen for ledelsesevaluering, idet den fungerer som beslutningsoplæg til anbefalinger og justeringer af konceptet. Herudover henvender rapporten sig til personer (f.eks. chefer/ledere og HR-partnere) inden for Forsvarsministeriets myndighedsområde, som skal arbejde med ledelsesevaluering, f.eks. forberedelse, implementering og gennemførelse af konceptet. Desuden kan andre, som skal arbejde med ledelsesevaluering uden for Forsvarsministeriets myndighedsområde have gavn af at læse den.

1.4. Rapportens opbygning

Rapporten er opbygget i fire afsnit foruden indledningen: Først præsenteres metoden, der er anvendt til at evaluere LEVAL (afsnit 2), herefter beskrives resultaterne fra gennemførelsen af LEVAL i FPS og i en operativ enhed i FLV (afsnit 3), dette fører videre til en sammenfatning af resultaterne (afsnit 4), hvilket munder ud i en række anbefalinger til styregruppen om justering og udvikling af LEVAL (afsnit 5).

2. METODE OG UNDERSØGELSESDSIGN

FPS er en organisation med omkring 520 ansatte¹, mens der i den evaluerede enhed i FLV er 31 ansatte. Besvarelsesprocenten i FPS var 97 % for lederes egnevaluering og 92 % for medarbejderes evaluering af nærmeste leder. Ved enheden i FLV besvarede 100 % af lederne deres egnevaluering, og 93,5 % af medarbejderne besvarede evalueringen af nærmeste leder². Grundet det tekniske systems opbygning i Forsvarsministeriets Arbejdsmiljø Database (herefter forkortet FAD) er det ikke muligt at få besvarelsesprocenten for chefers evaluering af underliggende ledere.

Evalueringen baserer sig primært på kvalitative data, da dette vurderes som det mest hensigtsmæssige for evalueringens formål. Konceptets succes afhænger af et samspil af en række faktorer, der bedst kan afdækkes kvalitativt ved at følge processen ved udvalgte ledere i dybden for herved at give en forståelse for forholdene under og omkring gennemførelsen af LEVAL. Den kvalitative tilgang suppleres med en mindre kvantitativ undersøgelse, der kan give indblik i, hvor udbredt udvalgte problemstillinger er.

Det har fra start været tanken, at evalueringen af LEVAL skulle gennemføres ved hhv. en administrativ styrelse og ved en operativ enhed under Værnfælles Forsvarskommando (VFK) for at undersøge, hvordan LEVAL opleves i forskellige dele af koncernen. Perioden for LEVALs gennemførelse i efteråret 2016 blev afgørende for valget af FPS som administrativ styrelse. Under hver af de tre værnstabe blev en operativ enhed udpeget, hvor LEVAL skulle gennemføres. Her var det ikke muligt at gennemføre evalueringen i Hæren (HRN) og Søværnet (SVN), da FAK-ILO blev orienteret så sent, at der først kunne etableres kontakt til dem, da de var i gang med at gennemføre LEVAL. Derfor er evalueringens resultater ikke repræsentative for operative enheder under alle tre værn. Generelt skal evalueringens resultater tages med forbehold, da der ikke er tilstrækkeligt datagrundlag for at generalisere resultaterne til resten af koncernen. Dette gør sig især gældende for resultater vedrørende undersøgelsesspørgsmålet om LEVAL ved enheder med færre end 5 medarbejdere, da det ikke var muligt at rekruttere flere ledere i evalueringen med denne problemstilling. Se i øvrigt afsnit 3.2.

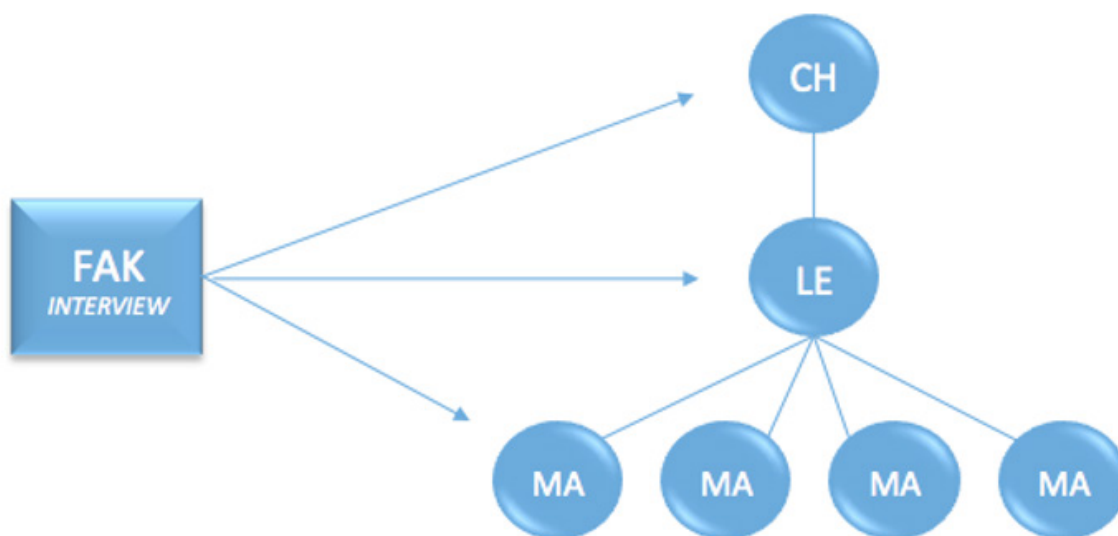
1) Dette tal er anført på baggrund af en opgørelse over antal MA i faste stillinger ved FPS (inkl. Veterancentret) pr. 01.12.2016, som viste, at der var 521 MA på det givne tidspunkt. Tallet kan have ændret sig siden.

2) I den evaluerede enhed i FLV blev sendt 38 invitationer til at besvare evalueringen af nærmeste leder, fordi databasen indeholdt 38 personer. Imidlertid er der ifølge enheden selv kun 31 personer, som bør indgå i evalueringen, og som havde mulighed for at besvare, hvorfor besvarelsesprocenten er beregnet ud fra 31 mulige respondenter.

2.1. Den kvalitative undersøgelse

For at komme så tæt på ledelsesevalueringprocessen som muligt består den kvalitative undersøgelse af interview med og observationer i FPS af hhv. fire udvalgte leders ledelsesevalueringssproces samt et enkelt telefoninterview med en femte leder, mens de samme aktiviteter er gennemført i enheden i FLV med fem udvalgte ledere. De fem leders ledelsesniveau i FPS spænder fra sektionschef til direktionsniveau, mens de i enheden i FLV spænder fra delingsfører/mellemlider til næstkommanderende (NK). Ved både at lave interview og observationer bliver det muligt at undersøge, hvordan aktiviteter i LEVAL gennemføres og opleves ved de evaluerede enheder. Respondenternes oplevelser og udsagn, som ligger til grund for evalueringsrapportens resultater, er alle anonymiseret.

Der er blevet gennemført interview med hver enkelt leder, dennes chef samt én eller flere medarbejdere³. Interviewene har taget udgangspunkt i en interviewguide, der har til formål at sikre, at alle respondenter på hvert ansættelsesniveau får stillet de samme spørgsmål, samt at de får mulighed for at udfolde deres oplevelse af LEVAL. Figur 1 illustrerer, hvem FAK-ILO har interviewet (chef, leder og dennes medarbejdere), og hvordan lederen står i centrum for LEVAL-processen.



Figur 1

Der blev udført observationer af dialogmøder mellem den evaluerede leder og dennes medarbejdere samt observation af FOKUS udviklingssamtaler mellem den evaluerede leder og dennes chef. Endvidere har FAK-ILO observeret en indledende briefing af ledere om LEVAL-konceptet både i FPS og i enheden i FLV samt en briefing via VTC i FPS. For at påvirke aktiviteterne mindst muligt har observatørerne haft en passiv rolle under aktiviteterne.

3) Pga. for lidt tid til rådighed blev der ikke gennemført interview med medarbejderne for to af lederne i FLV.

2.2. Den kvantitative undersøgelse

Den kvantitative undersøgelse blev gennemført som en spørgeskemaundersøgelse, der foregik i umiddelbar forlængelse af den kvalitative undersøgelse⁴. Den kvantitative undersøgelse har til formål at bidrage med viden om følgende tre undersøgelsesspørgsmål:

- Er konceptet for LEVAL gennemført, som det er tænkt?
- Hvordan fungerer teknikken/DeMars?
- Hvor udbredt er problemstillingen med færre end 5 medarbejdersbesvarelser?

Resultaterne af den kvantitative undersøgelse kan bidrage til besvarelsen af de tre undersøgelsesspørgsmål, men kan ikke sige noget om, hvilken betydning det har for LEVAL. Spørgeskemaet blev udsendt i hele FPS i december 2016, og i alt 129 personer har besvaret spørgeskemaet (fordelt på både chefer, medarbejdere og ledere). Spørgeskemaet gav mulighed for at svare på visse spørgsmål og undlade at besvare andre, hvorfor de enkelte spørgsmål ikke er besvaret af det samme antal personer. Spørgeskemaet indeholder i alt syv spørgsmål, hvoraf fem af disse kun er henvendt til ledere. Disse fem spørgsmål er i gennemsnit besvaret af halvdelen af de i alt ca. 80 ledere i FPS. I enheden i FLV er den samme information indhentet for hele enheden via de aktiviteter, der er gennemført i den kvalitative undersøgelse.

2.3. Aktiviteter i LEVAL og processens forløb

Nedenfor skitseres processen i LEVAL for at give et overblik over de aktiviteter, der indgår i konceptet som genstand for evalueringen. De forskellige aktiviteter ser med udgangspunkt i den enkelte leder ud på følgende måde:

1. Forberedelse

Lokal information og forberedelse af ledere og medarbejdere. Chefer og ledere modtager en præsentation, der kan anvendes til orientering af underordnede ledere og medarbejdere, så de er informeret om deres rolle i forløbet.

2. Besvarelse af spørgeskema

Alle medarbejdere, ledere og chefer i den pågældende styrelse/enhed modtager LEVAL-spørgeskemaet elektronisk. Spørgeskemaet indeholder udsagn, der retter sig mod oplevelsen af ledelsesudøvelsen, og udsagnene besvares på en enigheds-skala. Lederne evaluerer sig selv og bliver evalueret af deres nærmeste chef og deres medarbejdere.

3. Modtagelse af evalueringsrapport

Efter spørgeskemaerne er udfyldt, får lederen adgang til en evalueringsrapport med en opgørelse over besvarelserne. Lederens chefer har også adgang til

4) For ikke at belaste organisationen unødigt blev den kvantitative undersøgelse i enheden i FLV ikke gennemført som spørgeskemaundersøgelse, idet den ønskede information pga. det begrænsede antal ansatte i enheden kunne indhentes via de samtaler, som alligevel fandt sted i den kvalitative del af undersøgelsen.

rapporten. Lederen reflekterer over resultaterne, således at vedkommende er i stand til at gennemføre en konstruktiv dialog med medarbejdere og chef om udvikling af ledelsesudøvelsen. Der er opfølgingsmateriale tilgængeligt, der kan give vejledning til, hvordan man kan reflektere over og følge op på evalueringen.

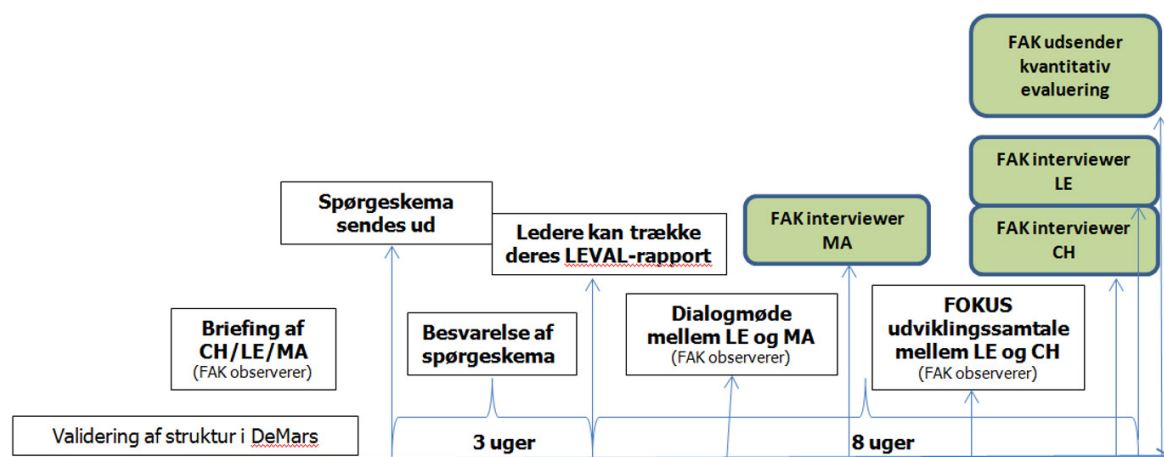
4. Opfølgende dialogmøde mellem leder og medarbejdere

Leder og medarbejdere gennemfører et dialogmøde, der giver mulighed for, at leder og medarbejdere i fællesskab kan drøfte udviklingen af god ledelse i den pågældende enhed. Rapporten skal ses som et udgangspunkt for denne dialog. Det er op til den enkelte leder, hvordan opfølgningen skal foregå, men vejledning og inspiration hertil findes i opfølgingsmaterialet.

5. FOKUS udviklingssamtale mellem leder og nærmeste chef

Opfølgning med chefen på den gennemførte ledelsesevaluering foregår i FOKUS udviklingssamtalen. Her bestemmes i samarbejde, hvilke udviklingsområder i ledelsesudøvelsen der skal prioriteres i udviklingskontrakten og arbejdes med fremadrettet. Den evaluerede leder skal fremsende sin evalueringsrapport til sin chef forud for samtalen, så begge parter kan forberede sig. I opfølgingsmaterialet findes inspiration til, hvordan man kan forberede sig forud for FOKUS udviklingssamtalen.

Figur 2 viser et overblik over aktiviteter i LEVAL, samt hvilke evalueringsaktiviteter FAK-ILO har gennemført i forbindelse med gennemførelsen af LEVAL. Forløbet, som er optegnet i figuren, er udtryk for en ideel rækkefølge af de forskellige aktiviteter i LEVAL. Der er dog nogle tilfælde, hvor aktiviteterne er forløbet i en anden rækkefølge.



Figur 2

2.4. Andre data

I forbindelse med gennemførelsen af LEVAL ved udvalgte operative enheder i alle tre værn har VFK udbedt sig en erfaringsopsamling fra de tre værnssstabe. Hvor det vurderes relevant i nærværende rapport, inddrages data fra denne erfaringsopsamling ved en operativ enhed i HRN.

3. RESULTATER AF EVALUERINGEN

I det følgende præsenteres evalueringens resultater. De er struktureret efter de enkelte undersøgelsesspørgsmål listet i afsnit 1.2 og kan således besvare evalueringens todelte formål, der som nævnt vedrører konceptets faktiske gennemførelse og respondenternes oplevelse heraf.

3.1. Teknikken/DeMars fungerer – såfremt DeMars er opdateret og afspejler enhedens faktiske struktur

På baggrund af datamaterialet har der stort set ikke været nogen problemer med DeMars og FAD i forbindelse med LEVAL i FPS og i den evaluerede enhed i FLV. I det kvantitative spørgeskema rapporterer 96 % ud af 129 respondenter fra FPS, at det var deres FOKUS samtaleleder, de skulle evaluere i spørgeskemaet. På trods af det moderat lave antal besvarelser kan dette ses som udtryk for, at de rigtige data fra DeMars er hentet ind i FAD, hvilket bevirker, at det er den korrekte leder, der er blevet udpeget i evalueringen. Dette har været muliggjort af en indsats i strukturafdelingen i FPS forinden gennemførelse af LEVAL for at opdatere data i DeMars, så de afspejlede FPS faktiske organisation. For enheden i FLV blev alle respondenter korrekt udpeget, idet der også her var iværksat en opdatering/tilpasning af DeMars forinden gennemførelse af LEVAL, således at data afspejlede den faktiske organisation. Nogle af de adspurgte nævner eksplicit, at det er vigtigt for processen, at teknikken virker. Datamaterialet indikerer, at det er vigtigt for gennemførelsen og oplevelsen af LEVAL, at den tekniske del i FAD fungerer så problemfrit som muligt. Problemer med DeMars og udpegelsen af de korrekte respondenter vil kunne medføre, at konceptet ikke bliver gennemført, som det er tænkt. Inddrages data fra erfaringsopsamlingen fra den udvalgte enhed i HRN, som har gennemført LEVAL, ser man netop, at strukturen her ikke nåede at blive justeret inden gennemførelse. Dette bevirkede, at man flere steder oplevede at skulle evaluere en anden leder end den, det i praksis ville give mening at evaluere. En pointe er her, at det forberedende arbejde med opdatering af strukturen skal ske lokalt, da det således bliver muligt at justere organisationen, så den afspejler, hvem der skal evaluere hvem, således at det giver mening i praksis.

3.2. LEVAL ved enheder med færre end 5 medarbejdere

Undersøgelsesspørgsmålet, der vedrører, hvordan LEVAL fungerer ved enheder med færre end 5 medarbejdere, er forsøgt undersøgt både kvantitativt og kvalitativt. Med en interesse for, hvordan LEVAL processen fungerer hos de ledere,

som ikke kan se deres medarbejders besvarelser i rapporten, har evalueringen forsøgt at afdække, hvor mange ledere, der er tale om, og hvordan disse oplevede LEVAL-processen.

Hos både FPS og den operative enhed i FLV blev omfanget af ledere med færre end 5 medarbejdere søgt afdækket ved at undersøge, i hvor mange tilfælde medarbejderbesvarelser ikke fremgik af lederens LEVAL-rapport. I FPS svarede 36 ledere på spørgsmålet om, hvorvidt deres medarbejders besvarelser indgik i den rapport, de modtog. Heraf svarede 28 % nej. Grundet den lave svarprocent i FPS er det vanskeligt at afgøre, om den procentdel er repræsentativ, og dermed hvor udbredt problematikken er. Hos den operative enhed i FLV var der ingen ledere, der havde færre end 5 medarbejdere og derfor ikke kunne se deres medarbejders besvarelse i deres LEVAL-rapport.

Hos FPS havde én af de udvalgte ledere i den kvalitative undersøgelse færre end 5 medarbejdere. Lederen blev interviewet med henblik på at undersøge oplevelsen af LEVAL-processen. Lederen oplevede det ikke som et problem, at medarbejdernes besvarelser ikke fremgik af LEVAL-rapporten. Dog fremhæver lederen, at det i processen var afgørende, at både medarbejdere og leder forberedte sig forud for dialogmødet. En brugbar erfaring var, at lederen på forhånd opstillede rammer for dialogmødet og forberedelse hertil. Lederen sikrede sig, at medarbejderne inden dialogmødet gennemgik spørgsmålene fra LEVAL-spørgeskemaet. De forholdt sig til, hvad der allerede fungerede godt, samt hvad de som medarbejdere selv og lederen kunne gøre for at udvikle ledelsesudøvelsen. Ifølge den interviewede leder, var der ikke særlige udfordringer ved at have færre end 5 medarbejdere, da det vigtigste for LEVAL-processen var dialogmødet. Under forudsætning af en grundig forberedelse inden mødet kan dialogmødet ifølge lederen således stadig fungere, selv om medarbejderbesvarelserne ikke indgår i rapporten.

På baggrund af det ene interview med lederen i FPS ser det ikke ud til, at det nødvendigvis opleves som problematisk for LEVAL-processen, når medarbejderbesvarelserne ikke fremgår af LEVAL-rapporten. Dog vurderer FAK-ILO, at datagrundlaget er for lille til at kunne besvare spørgsmålene vedrørende omfang af og oplevelse af LEVAL-processen ved ledere med færre end 5 medarbejdere. Ud af de respondenter, som kunne stilles til rådighed for evalueringen i begge enheder, var det kun én leder, som havde færre end 5 medarbejdere. Det er derfor vanskeligt at sige noget generelt om omfang og oplevelse af LEVAL-processen hos ledere med færre end 5 medarbejdere. Det kan altså ikke afgøres, om ledere generelt oplever det som et problem for udbyttet af LEVAL, at deres medarbejders besvarelser ikke indgår. FAK-ILO har dog under udviklingen af LEVAL talt med flere ledere, der har oplevet det som et problem, at medarbejderbesvarelserne ikke indgik i deres rapport, f.eks. ved pilotprojektet i Løn og Pension. Dette suppleres af en generel tilkendegivelse fra flere ledere i evalueringsprocessen, der har 5 eller flere medarbejdere, om, at de forestiller sig

det problematisk, hvis deres medarbejderes besvarelser ikke fremgik af rapporten. Derfor synes det relevant at undersøge spørgsmålet nærmere samt evt. se på, om der er mindre tiltag, som kan støtte ledere med færre end 5 medarbejdere i LEVAL-processen.

3.3. Oplevelsen af de forskellige aktiviteter og materialer i LEVAL

De følgende afsnit omhandler, hvordan evalueringens respondenter oplever de forskellige materialer og aktiviteter i forbindelse med LEVAL-processen (i afsnit 2.3 er de forskellige LEVAL-aktiviteter skitseret). Først og fremmest opleves LEVAL overordnet som en udbytterig og vigtig proces, der sætter god ledelse på dagsordenen og skaber rum for en dialog om ledelsesudøvelsen. Dette giver både medarbejdere, ledere og chefer udtryk for.

3.3.1. Information om LEVAL er tilstrækkelig, men formidlingen kan understøttes yderligere

Følgende afsnit beskriver, hvordan evalueringens respondenter oplever den information, der er givet i forbindelse med LEVAL-processen. Det drejer sig altså om den information, den operative enhed i FLV og FPS har givet alle ansatte (ledere og medarbejdere).

De to evaluerede enheder har haft meget forskellige vilkår og udgangspunkter for at kunne informere deres ansatte om LEVAL. Hos FPS kendte man perioden for gennemførelse af LEVAL lang tid i forvejen. Der var derfor mulighed for at briefe chefer og ledere i god tid, før medarbejderne blev inddraget. Dertil havde man hos FPS på forhånd udpeget en tovholder, der havde ansvar for at klæde chefer og ledere på gennem briefinger og workshops før og undervejs i LEVAL-processen. Tovholderen og den centrale ledelse i FPS sendte dertil mails med påmindelser ud for at sikre en høj deltagelse. Tovholderen havde erfaring fra tidligere med at understøtte en LEVAL-proces i en anden styrelse i koncernen.

Anderledes var udgangspunktet for den operative enhed i FLV. Her blev man varslet kort tid før igangsættelse af LEVAL-processen, som ingen havde kendskab til fra tidligere. Der blev ikke stillet en tovholder/ressourceperson eller lignende til rådighed. På den måde var det oplevelsen, at chefen og de underlagte ledere havde til opgave alene at gøre det forberedende arbejde til LEVAL-processen (herunder orientere sig i diverse LEVAL-materialer med henblik på at kunne informere medarbejderne samt planlægge og gennemføre LEVAL-aktiviteterne). Dette lykkedes godt, men blev oplevet ressourcekrævende af både chef og ledere i enheden.

Til trods for de forskellige vilkår blev de ansatte i både FPS og den operative enhed i FLV grundigt informeret om konceptet og processen.

Gennem den kvantitative undersøgelse blev de ansatte spurgt, hvorvidt de var blevet briefet om LEVAL forud for modtagelsen af LEVAL-spørgeskemaet. 98 % ud af 128 respondenter i FPS svarer ja til dette. Evalueringen viser, at alle ansatte

i den operative enhed i FLV var blevet briefet om LEVAL inden modtagelse af spørgeskema. Dette kan ses som udtryk for, at de ansatte i begge enheder har været informeret om LEVAL-processen.

I den kvalitative del af evalueringen er lederes og medarbejderes oplevelse af informationen om LEVAL-processen også undersøgt.

De fleste medarbejdere i begge enheder fremhæver, at de var glade for mængden af information. Særlig den information, der blev givet af den øverste ledelse i enheden, da det bl.a. signalerede, at LEVAL havde høj prioritet og blev taget alvorligt. Blandt de adspurgte er der ingen, der ytrer sig negativt om kvaliteten og indholdet af den givne information. De fleste udtrykker, at de har følt sig godt klædt på til LEVAL-processen. Enkelte medarbejdere oplevede dog, at der blev givet for meget information om LEVAL-processen i form af forberedelsesmøder, mails og rykkermails.

Mens ledere og medarbejdere generelt oplevede at være godt klædt på til LEVAL-processen, savnede chefen i den operative enhed i FLV støtte og sparring forud for og undervejs i processen. Chefen var her overladt til selv at orientere sig på HR portalen i de tilgængelige LEVAL-materialer og sortere i, hvad vedkommende ville bruge til at informere enhedens ansatte. Denne chef og underlagte ledere ytrer ønske om, at adgangen til LEVAL-materialerne på HR portalen gøres så overskuelig og tilgængelig som muligt. Dertil ønskes der en skabelon til mail, som kan udsendes til medarbejdere forud for igangsættelse af LEVAL processen.

Et element, som ikke er blevet direkte evalueret, er den betydning, som en tovholder/ressourceperson har haft for informationen om LEVAL. Dog kan resultaterne fra FPS sammenlignes med de oplevelser, der kan findes hos den operative enhed i FLV, hvor der ikke har været en tovholder og heller ikke en oplevelse af at kunne få støtte centralt fra.

Sammenfattende kan det siges, at flere i FPS peger på, at tovholderen har spillet en central rolle for, at de har været velforberedte forud for LEVAL. Dette, oplever de, har bidraget positivt til LEVAL-aktiviteterne. Den operative enhed i FLV har netop savnet støtte til at blive forberedt forud for LEVAL. Til trods herfor er det lykkedes at informere enhedens ansatte og gennemføre LEVAL-aktiviteterne, som de er tænkt. Samtlige ledere og chefer i enheden har dog en oplevelse af, at denne opgave krævede mange ressourcer.

Evalueringens resultater peger på, at information er en afgørende faktor for, at LEVAL opleves vigtigt og relevant af ledere såvel som medarbejdere, samt for, at det kan gennemføres, som det er tænkt.

3.3.2. Spørgeskema og rapport er et godt udgangspunkt for dialog

I det følgende behandles, hvordan evalueringens respondenter oplever LEVAL-spørgeskemaet og -rapporten. Der fokuseres på, i hvilken grad rapporten er

forståelig og hjælpsom i de efterfølgende processer i LEVAL, og om spørgeskemaet er forståeligt og dækkende i sit indhold. Desuden behandles, hvordan det opleves at besvare spørgeskemaet og modtage rapporten.

De fleste af de adspurgte i begge enheder har haft en god oplevelse af at besvare spørgeskemaet om sig selv og andre. Det er den generelle oplevelse, at spørgsmålene kommer bredt omkring forskellige aspekter af ledelsesudøvelsen. Flere ledere oplever f.eks. spørgeskemaet som en interessant ramme for at kigge på sig selv. Samtidig er der enkelte, der finder det sårbart at skulle vurdere sig selv, da det kan opleves som en udlevering af sig selv til ens chef. Der er også nogen, der finder det udfordrende at evaluere andre, da det kan være følsomt for en leder at modtage en evaluering. Nogle finder spørgsmålene og skalaen i spørgeskemaet vanskelige at fortolke og savner en bredere skala, der giver flere valgmuligheder og dermed flere nuancer. I den operative enhed i FLV nævnes det af flere, at det kan være vanskeligt at gradbøje terminologien i skalaen (f.eks. "enig" vs. "helt enig"). De efterspørger en medfølgende forklaring af terminologien eller en anden skala. Ligeledes ønsker nogle af de adspurgte i både FPS og i den operative enhed i FLV mulighed for at kunne tilføje kommentarer til spørgsmålene eller at have et integreret noteværktøj i spørgeskemaet.⁵ Langt de fleste finder dog spørgeskemaet nemt at forstå og besvare. Samtlige af de adspurgte peger samtidig på, at den efterfølgende dialog i forbindelse med dialogmødet og FOKUS udviklingssamtalen er essentiel for brugbarheden af LEVAL, da man her kan få blik for forskellige nuancer og fortolkninger i besvarelserne (se afsnit 3.3.4).

Selve rapporten opfattes generelt som et hjælpsomt værktøj, der med sin struktur og sit visuelle udtryk er forholdsvis nem at orientere sig i. Mange giver udtryk for, at rapporten skaber et fælles afsæt for dialogen både mellem leder og chef og mellem leder og medarbejdere. Nogle peger også på, at rapporten bidrager til, at alle aspekter af ledelsesudøvelsen bliver berørt, også de emner, der kan opfattes som mere følsomme. Rapporten beskrives dog også af enkelte som tidskrævende at forstå og omsætte til anvendelige tematikker. I den operative enhed i FLV efterspørges muligheden for, at det kan fremgå, hvor mange der har svaret "savner grundlag" ved de forskellige spørgsmål. Dette så man kan få indsigt i, hvor valide talværdierne er i lederens rapport.

5) Disse ønsker til spørgeskema er allerede behandlet og overvejet i udviklingen af LEVAL. Hvad angår spørgsmålene og skalaen, er det et vilkår, at ikke alle 20.000 ansatte i koncernen vil finde spørgsmålene lige relevante og skalaen lige til at fortolke. Det er desuden et generelt problem for denne type af spørgeskemaer. Mht. muligheden for at tilføje kommentarer/fritekst til hvert enkelt spørgsmål: Bemærkninger fra en enkelt medarbejder, som blot er én ud af det samlede antal medarbejdere, kan påkalde sig uforholdsmæssigt meget af lederens opmærksomhed i arbejdet med at reflektere over og følge op på de samlede medarbejderbesvarelser. En evt. nuancering af besvarelsen bør derfor finde sted ved det opfølgende dialogmøde eller ved FOKUS udviklingssamtalen.

Generelt er oplevelsen af rapporten både i FPS og i den operative enhed i FLV, at den skaber et godt afsæt for en drøftelse af ledelsesudøvelsen, og at udtrykket og indholdet i rapporten understøtter anvendeligheden. Spørgeskemaet og LEVAL-rapporten opleves overordnet som gode værktøjer, der kommer bredt omkring forskellige faktorer i ledelsesudøvelsen, og som danner et godt udgangspunkt for de efterfølgende dialoger.

3.3.3. Opfølgningsmaterialet er et hjælpsomt værktøj

FAK-ILO har udviklet et opfølgningsmateriale med vejledning og inspiration til ledere. Opfølgningsmaterialet til ledere består af refleksionsspørgsmål om rapportens resultater, vejledning til gennemførelse af dialogmødet og overvejelser i forbindelse med FOKUS udviklingssamtalen med chefen. I opfølgningsmaterialet findes et ark til hhv. lederens medarbejdere og til lederens chef. Dette ark kan udleveres som forberedelse forud for hhv. dialogmødet og FOKUS udviklingssamtalen.

I de otte dialogmøder, FAK-ILO har observeret i de to enheder, har de fleste medarbejdere og ledere forberedt sig forud for mødet ved at medbringe egne noter og ved at have reflekteret over rapportens resultater. De fleste ledere har anvendt opfølgningsmaterialet til deres egen forberedelse. Særligt fremhæves brugen af opfølgningsmaterialet af ledere i den operative enhed i FLV, der har fundet det anvendeligt og som en stor hjælp til forberedelsen forud for dialogmødet. Nogle af lederne efterspørger mere information i opfølgningsmaterialet om, hvordan man konkret kan strukturere et dialogmøde. De fleste i den operative enhed i FLV har også udleveret opfølgningsmaterialet til deres medarbejdere enten forud for eller under dialogmødet. Det er sværere at vurdere, hvorvidt lederne i FPS har udleveret opfølgningsmaterialet til deres medarbejdere.

Forud for de otte FOKUS udviklingssamtaler, som FAK-ILO har observeret, har både ledere og chefer forberedt sig ved at gennemlæse rapporten og medbragt noter til mødet. De fleste ledere har igen anvendt opfølgningsmaterialet til deres egen forberedelse, mens brugen af udleveringsarket til chefer nævnes i enkelte tilfælde. Udbredelsen heraf er dog vanskelig at afgøre.

I det kvantitative spørgeskema udsendt i FPS er der spurgt til lederes brug af opfølgningsmaterialet. Muligheden for at bruge opfølgningsmaterialet forudsætter, at lederne i FPS ved, at det eksisterer. Til dette svarer 91 % ud af i alt 46 ledere, at de har *set* opfølgningsmaterialet, og 79,5 % af lederne svarer, at de har *anvendt* det. I den operative enhed i FLV har alle ledere både *set* og *anvendt* opfølgningsmaterialet. Opfølgningsmaterialet synes altså i vidt omfang at blive brugt af ledere forud for de forskellige aktiviteter i LEVAL, mens det er sværere at afgøre udbredelsen af udleveringsarkene til chefer og medarbejdere, særligt i FPS. Forberedelse forud for aktiviteterne kan være med til at sikre, at der bliver gennemført konstruktive og udviklende dialoger om ledelsesudøvelsen.

Opfølgingsmaterialet opleves her som et godt værktøj til denne forberedelse de steder, hvor det har været anvendt.

3.3.4. Dialogmødet er essentielt i LEVAL

”Dialogmødet generelt er helt uundværligt vigtigt. Rapporten må ikke stå alene.” (medarbejder i FPS)

Dette afsnit omhandler, hvordan evalueringens respondenter oplever dialogmødet, samt hvorvidt dette foregår i overensstemmelse med det, konceptet lægger op til. Til dette anvendes resultaterne fra observationerne af dialogmødet, interview med ledere og medarbejdere samt data fra den kvantitative undersøgelse. Overordnet opfattes dialogmødet som en helt central aktivitet i LEVAL og som afgørende for, at konceptet opleves brugbart og relevant, hvilket er blevet fremhævet af stort set alle de adspurgte.

I det kvantitative spørgeskema i FPS spørges ledere, om de har afholdt et opfølgende dialogmøde med deres medarbejdere. 97 % ud af i alt 33 ledere svarer, at de har afholdt et dialogmøde. Resultatet tyder på, at dialogmøderne i langt de fleste tilfælde bliver gennemført. Dette er også tilfældet i den operative enhed i FLV, hvor alle ledere har gennemført et opfølgende dialogmøde.

De i evalueringen observerede dialogmøder mellem ledere og medarbejdere foregik i de fleste tilfælde på følgende måde: Den evaluerede leder starter med at fortælle, hvad vedkommende er interesseret i at drøfte med medarbejderne på baggrund af LEVAL-rapporten. Herefter følger en drøftelse mellem leder og medarbejdere, hvorefter leder ofte forlader lokalet, så medarbejderne kan drøfte ledelsesudøvelsen i enheden uden lederens tilstedeværelse. Medarbejderne fremlægger deres synspunkter for lederen, hvorefter mulige udviklingsområder for ledelsesudøvelsen drøftes i fællesskab. I nogle tilfælde træffes der aftale om et opfølgende møde mellem leder og medarbejdere.

Ud fra de observationer, FAK-ILO har gjort, fungerer dialogmøderne som en konstruktiv dialog mellem leder og medarbejdere, hvor ledelsesudøvelsen og relevante udviklingsområder fremadrettet drøftes i fællesskab på baggrund af rapportens resultater. Overordnet viser evalueringen, at dialogmødet opleves som vigtigt af både medarbejdere og ledere. Dialogmødet opleves af de fleste som en mulighed for, at medarbejdere og leder kan få nuanceret resultaterne i rapporten og få uddybet besvarelsen af udvalgte spørgsmål samt reflektere over, hvordan ledelsesudøvelsen i fællesskab kan udvikles. Der er generel enighed blandt medarbejdere og ledere om, at det særligt er dialogen, der er afgørende for udvikling af ledelsesudøvelsen, og ikke rapporten i sig selv. Rapporten bliver i dialogmøderne ofte brugt som en anledning til at undersøge, hvordan ledere og medarbejdere har forstået spørgsmålene, og hvorfor man har svaret, som man har.

Følgende citat fra en medarbejder i den operative enhed i FLV viser også, hvor vigtigt dialogmødet bliver for anvendeligheden af rapporten:

”Det fungerede fint, at vi talte så konkret om hverdagen. På den måde er dialogen afgørende for at kunne bruge besvarelsene til noget. Ellers er det jo bare tal.”

Til illustration af dialogens vigtighed tjener også følgende eksempel fra FPS. En leder scorede højt på evne til at motivere andre, men ønskede at score helt i top på dette område. Lederens egen fortolkning var, at vedkommende åbenbart ikke gjorde nok for at komme i mål med at motivere andre og derfor måtte yde en endnu større indsats. Lederen besluttede ved dialogmødet at bede medarbejderne uddybe deres besvarelser af netop dette spørgsmål. Det viste sig, at medarbejderne i nogle situationer oplevede lederen som *for* energisk og *”over-engageret”*, hvilket resulterede i, at de kunne få dårlig samvittighed over ikke at kunne mønstre samme engagement, hvilket så kunne føre til dalende motivation. Disse input så lederen som meget brugbare for at kunne udvikle sin ledelsesudøvelse i forhold til motivation af andre.

Ved de i evalueringen observerede dialogmøder deltog de fleste medarbejdere aktivt i dialogen. En leder i FPS sagde i forlængelse af et dialogmøde, at der til mødet var medarbejdere, der deltog aktivt, som normalt ikke deltager aktivt i plenumdrøftelser. Dette understreger dialogmødets rolle som en anledning til åbent at drøfte ledelsesudøvelsen; en drøftelse, som flere ledere og medarbejdere udtrykker, kan være vanskelig at få tid til i deres hverdag, men som tilsyneladende muliggøres og struktureres ved hjælp af LEVAL.

Dialogmødet er tænkt som en central del af ledelsesevalueringen. Det skaber en nuanceret og dialogbaseret proces for udviklingen af god ledelse. På baggrund af observationer af dialogmøderne og interview med ledere og medarbejdere i begge enheder fremstår gennemførelsen af dialogmøderne som værende i tråd med det, konceptet lægger op til.

3.3.5. FOKUS udviklingssamtalen giver lederen vigtig sparring

”Ledelsesevalueringen bidrager til en langt mere forpligtende og indholdsrig udviklingssamtale” (leder i FPS).

”LEVAL skaber et fokus på ledelse, og det er godt. Det er godt, at man skal forholde sig til ledelse i en struktureret ramme” (leder i FPS).

Dette afsnit behandler, hvordan FOKUS udviklingssamtalen i forlængelse af LEVAL opleves af ledere og chefer, samt hvorvidt udviklingssamtalerne foregår, som konceptet lægger op til. Til at besvare dette anvendes resultaterne fra observationerne af FOKUS udviklingssamtalen, interview med ledere og chefer samt data fra den kvantitative undersøgelse.

Mange ledere og chefer i begge enheder oplever FOKUS udviklingssamtalen i LEVAL som en konstruktiv samtale, hvor rapporten hjælper med at styre samtalen og få berørt de fleste emner, der er vigtige for ledere og chefer. Det er den generelle oplevelse, at rapporten skaber et fælles udgangspunkt for samtalen.

I de fleste af de observerede udviklingssamtaler tages der udgangspunkt i lederens rapport, der danner grundlag for samtalen. Sammen med rapporten drøftes også lederens dialogmøde med medarbejderne (såfremt dialogmødet med medarbejderne er gennemført inden FOKUS udviklingssamtalen). De to elementer udgør til sammen grundlaget for drøftelsen af udvikling af ledelsesudøvelsen. Både ledere og chefer er optagede af indholdet af dialogmødet, da det, som flere nævner, er sjældent, at ledere og chefer får direkte indblik i medarbejdernes oplevelse af ledelsesudøvelsen. FOKUS udviklingssamtalen i forbindelse med LEVAL adskiller sig herved fra en traditionel udviklingssamtale ved på et systematisk grundlag at inddrage medarbejdernes perspektiv, hvilket flere i begge enheder påpeger som meget givende. Både chefer og ledere ser det som relevant at tale om medarbejderbesvarelserne og de tematikker, der er blevet drøftet på lederens dialogmøde med medarbejderne. Chefen bliver i mange tilfælde en sparringspartner for den evaluerede leder, og der bliver i fællesskab drøftet relevante udviklingsområder hos lederen. Den overordnede oplevelse er, at LEVAL-processen og dens aktiviteter giver et bedre og mere konkret udgangspunkt for FOKUS udviklingssamtalen, og at der i kraft af LEVALs koncept og proces er sat en ramme for at drøfte ledelse på en måde, som man ikke altid får gjort i det daglige. En chef i den operative enhed i FLV siger således:

“Vi har fået talt om nogle ting, som vi aldrig ville have talt om til en almindelig FOKUS udviklingssamtale”

I en traditionel FOKUS udviklingssamtale bliver der lavet en udviklingskontrakt. Dette skete også i flere af de observerede FOKUS udviklingssamtaler. Der blev i nogle tilfælde ikke lavet en udviklingskontrakt, men i stedet aftaltes der et opfølgende møde, hvor formålet var udarbejdelsen af en udviklingskontrakt. I nogle tilfælde var der kort forinden gennemført en FOKUS udviklingssamtale, hvor en udviklingskontrakt blev udfyldt, hvorfor det ikke blev fundet nødvendigt. Nogle valgte i stedet at opdatere den nyligt udarbejdede udviklingskontrakt med udviklingspunkter, som var fremkommet efter LEVAL-processen. Der blev i de fleste tilfælde lavet konkrete aftaler/målsætninger for den evaluerede leders udvikling og for chefens støtte hertil.

I den operative enhed i FLV har alle ledere deltaget i en FOKUS udviklingssamtale. Data fra det kvantitative spørgeskema i FPS viser, at 48 % ud af 50 ledere har deltaget i en FOKUS udviklingssamtale med deres chef på baggrund af LEVAL-rapporten. Der er i konceptet lagt op til, at FOKUS udviklingssamtalen mellem

den evaluerede leder og dennes chef skal gennemføres senest 8 uger efter, at lederen har modtaget LEVAL-rapporten. At ikke alle FOKUS udviklingssamtaler var gennemført på tidspunktet for besvarelsen kan skyldes forskellige omstændigheder, herunder timing i forhold til tidligere afholdte eller planlagte udviklingssamtaler.

Overordnet set vurderes det, at FOKUS udviklingssamtalen i begge enheder foregår på en måde, der er i tråd med konceptet. Evalueringen har vist, at udviklingssamtalen har karakter af en fælles dialog, hvor den evaluerede leders behov for sparring er i centrum, og hvor der i fællesskab drøftes udviklingsområder i lederens ledelsesudøvelse.

3.4. LEVAL betragtes primært som et udviklingsværktøj, hvilket dialogmødet bidrager til

Datagrundlaget til at besvare, hvorvidt LEVAL opleves som værende et udviklings- eller bedømmelsesværktøj udgøres af observationer af FOKUS udviklingssamtaler og dialogmøder samt interview med ledere, chefer og medarbejdere. Ved de observerede FOKUS udviklingssamtaler bliver der i overvejende grad talt om måder, hvorpå lederens ledelsesudøvelse kan *udvikles*. Ligeledes bliver der i dialogmøderne ofte talt om, hvordan den evaluerede leder kan *udvikle* sin ledelsesudøvelse, og hvor der er *udviklingsområder* for leder og medarbejdere i fællesskab. Ved nogle af dialogmøderne i den operative enhed i FLV bliver der flere gange brugt ord som "bedømmelse" om rapportens resultater. Alligevel udvikler dialogen sig i praksis hen imod at identificere fælles udviklingsområder, som både medarbejdere og ledere forpligter sig til at følge op på. Dertil er der ved opstarten af nogle dialogmøder et fokus på talværdier og diskrepanser mellem medarbejdernes besvarelse og lederens egen besvarelse. I alle disse tilfælde udvikler dialogen sig undervejs til at blive udviklings- og fremtidsorienteret – f.eks. ved at fokus rettes mod det, der er vigtigt, at hhv. leder og medarbejdere gør for at fastholde eller udvikle det pågældende område af ledelsesudøvelsen. Når man på dialogmøderne overvejende har talt om ledelse som et fælles ansvar, dvs. noget, som både lederen og medarbejderne bidrager til, kobler det sig godt til den relationelle forståelse af ledelse, som Forsvarets ledelsesgrundlag søger at understøtte. Sammenfattende peger observationerne af dialogmøder og FOKUS udviklingssamtaler i retning af, at LEVAL overvejende anvendes som udviklingsværktøj.

I størstedelen af interviewene gives der udtryk for, at LEVAL har bidraget til en proces, hvor udvikling af ledelsesudøvelsen har været det centrale, og hvor der har været en åben dialog om resultaterne af LEVAL-spørgeskemaet. Enkelte udtrykker dog, at LEVAL kan blive opfattet som bedømmelse. En chef siger bl.a., at LEVAL har gjort, at den evaluerede leder i højere grad har fokuseret på, hvor han/hun begår fejl, og givet en oplevelse af, at man har følt sig målt og vejet. Dette kan få den evaluerede leder til primært at vende blikket indad og ikke orientere sig imod udviklingsområder i relationen mellem leder og medarbejdere, hvorved lederen risikerer at overse, at medarbejderne også har et ansvar for

udvikling af ledelsesudøvelsen. Oplevelsen af LEVAL som bedømmelsesværktøj er udtrykt af ganske få af de adspurgte og kan dermed muligvis forklares med en lokal oplevelse af konceptets gennemførelse. Ikke desto mindre er det en opmærksomhed, som er væsentlig at holde sig for øje fremadrettet, således at man bevarer fokus på at anvende LEVAL som udviklingsværktøj.

På baggrund af datamaterialet (observationer af FOKUS udviklingssamtaler, dialogmøder og interview) fremstår den generelle oplevelse af LEVAL som et værktøj til *udvikling* af ledelsesudøvelsen.

3.5. Dialogerne opleves som de mest betydningsfulde elementer i LEVAL

Det har været gennemgående for alle evalueringens respondenter, at de ser dialogmødet som vigtigste faktor for udbyttet af LEVAL-processen. Cheferne er interesserede i ledernes oplevelse af dialogmødet, som også giver indblik i, hvordan den evaluerede leders medarbejdere oplever ledelsesudøvelsen. Lederne og medarbejderne har hver især et behov for at uddybe, nuancere og spørge ind til spørgeskemabesvareelserne, og dialogmødet skaber et rum for dette. Dialogmødet nævnes som centralt for, at der ikke opstår misforståelser ift. den givne besvarelse, ligesom mødet sikrer, at god ledelse kommer på dagsordenen. Dialogmødet ses endvidere at bidrage til en fælles forståelse af, at ledelse er vigtigt, og at det er et fælles ansvar. Ud over dialogmødet bliver FOKUS udviklingssamtalen nævnt som vigtig af de fleste adspurgte. Den giver mulighed for, at ledere kan sparre med deres chefer om forståelse og fortolkning af rapporten samt dialogmødet med medarbejderne, ligesom leder og chef i fællesskab kan identificere udviklingsområder med LEVAL som grundlag.

Forberedelse forud for de forskellige aktiviteter i LEVAL beskrives som centralt af de fleste adspurgte. Særligt fremhæves, at det er nyttigt at tage noter undervejs i udfyldelsen af spørgeskemaet og medbringe disse til FOKUS udviklingssamtalen og til dialogmødet for at kvalificere dialogerne. Flere peger også på, at det er vigtigt, at dialogen og udviklingen af ledelsesudøvelsen ikke isoleres til den nuværende LEVAL-proces, men fortsættes i det daglige.

3.6. Andre kommentarer

På baggrund af den gennemførte evaluering anføres i de følgende afsnit iagttagelser, som ikke kan placeres inden for de enkelte LEVAL-aktiviteter, men som ikke desto mindre er relevante for besvarelsen af evalueringens undersøgelsesspørgsmål.

3.6.1. Ekstern støtte

På baggrund af de indsamlede data er det et tema blandt en del ledere og chefer, at de har et behov for sparring om deres evalueringsrapport, mulige fortolkninger heraf, samt hvordan dialogmødet med medarbejderne skal gribes an. Her peger mange på, at det kan være en hjælp at tale med deres chef eller

ledelseskollegaer efter modtagelsen af rapporten. Ved begge enheder oplever mange dog også et behov for at kunne modtage støtte fra en person uden for den pågældende enhed. Nogle ledere oplever, at de står alene med at skulle forstå rapporten og omsætte den til relevante udviklingsområder ved dialogmødet, ligesom flere udtrykker et behov for ekstern støtte, hvis lederen har modtaget en rapport, hvor resultaterne er lavere end forventet. Den eksterne støtte drejer sig dels om støtte til at tolke rapporten, dels om støtte til dialogmødet i form af sparring før og efter dialogmødet, samt eventuel tilstedeværelse af en ekstern støtteperson ved selve dialogmødet, enten som observatør og/eller referent eller som facilitator af dialogmødet.

3.6.2. Spørgsmål 28 i spørgeskemaet

Derudover er det blevet kommenteret, at spørgsmålet omhandlende "Forsvarets vision" i LEVAL- spørgeskemaet (spørgsmål 28) skal ændres, idet Forsvarets vision ikke dækker hele koncernen og derfor heller ikke kendes af ansatte i alle styrelser.

4. SAMMENFATNING AF RESULTATER

Dette afsnit har til formål at sammenfatte ovenstående resultater ift., hvordan de samlet kan besvare evalueringens todelte formål:

1. At undersøge, om konceptet rent faktisk gennemføres, som det er tænkt.
2. At undersøge, hvordan respondenterne oplever konceptet.

Begge formål med henblik på at identificere eventuelle behov for justering eller udvikling af konceptet.

4.1. Konceptet bliver gennemført, som det er tænkt

LEVAL kan samlet siges at blive gennemført i tråd med, hvordan konceptet er tænkt. LEVAL er blevet gennemført af stort set alle ansatte i FPS og den operative enhed i FLV, og den tekniske del i FAD er forløbet næsten problemfrit. De forskellige aktiviteter i LEVAL – her tænkes primært på dialogmødet og FOKUS udviklingssamtalen – er i langt de fleste tilfælde blevet gennemført, og de er foregået på en måde, der stemmer overens med det, konceptet lægger op til. Særligt dialogmødet har haft en stor gennemførelsesprocent og er blevet gennemført af 97 % af de 33 adspurgte ledere i FPS (jf. afsnit 3.3.4) og af alle ledere hos den operative enhed i FLV. Det er også forsøgt afdækket, hvor udbredt problemstillingen med færre end 5 medarbejderbesvarelser er, men da datagrundlaget i begge evaluerede enheder er for lille, kan evalueringens resultater ikke generaliseres. FAD har som nævnt ovenfor fungeret godt, og de ansatte i begge enheder har i stor udstrækning deltaget i de forskellige aktiviteter i LEVAL. Information om LEVAL har i begge enheder ligeledes været tilstrækkelig, hvilket har skabt det fornødne kendskab til konceptet og hermed dannet grundlag for, at LEVAL kunne gennemføres. Det kan derfor konkluderes, at LEVAL er blevet gennemført på en måde, der stemmer overens med det, konceptet lægger op til. Evalueringen af respondenternes

oplevelse kan således siges at være brugbar som grundlag for anbefalinger for eventuelle justeringer af konceptet, idet det er *konceptet, som det er tænkt*, der er genstand for evalueringen.

4.2. Positiv oplevelse af LEVAL

På tværs af medarbejdere, ledere og chefer er der en generel oplevelse af LEVAL som et brugbart og relevant koncept, der skaber dialog om og udvikling af ledelsesudøvelsen lokalt. Dialogmødet mellem leder og medarbejdere er blevet fremhævet som det mest centrale for anvendeligheden af LEVAL som et udviklingsværktøj. Dialogmødet opleves af mange som en sjælden mulighed for at få inddraget medarbejdernes perspektiv på ledelse, og mødet er med til at skabe en nuanceret forståelse af oplevelsen af ledelsesudøvelsen, hvilket er et nødvendigt supplement til rapporten. Rapporten opleves af mange som et overskueligt og let tilgængeligt værktøj, der fungerer som et godt udgangspunkt for de efterfølgende dialoger. Rapporten udspringer af de forskellige besvarelser på spørgeskemaet, der af de fleste opleves som et velfungerende spørgeskema, der berører centrale aspekter ved ledelsesudøvelsen. Enkelte oplever dog, at spørgeskemaets skalaer kan være begrænsende for at kunne nuancere besvarelsen, ligesom nogle få oplever det som følsomt at skulle evaluere sig selv og andre. FOKUS udviklingssamtalen mellem leder og chef opleves af de fleste som en brugbar dialog, hvor leder kan få sparring på tolkningen af evalueringsrapporten og det efterfølgende dialogmøde samt drøfte medarbejdernes opfattelse af ledelsesudøvelsen. FOKUS udviklingssamtalen opleves af mange som en relevant samtale, hvor rapporten er med til at skabe et fælles udgangspunkt. Forud for disse ovenstående aktiviteter fremhæves det, at forberedelse er meget vigtig, da den sikrer en konstruktiv og nuanceret samtale mellem leder og medarbejdere og mellem leder og chef. Ligeledes oplever mange, at den lokale information om LEVAL er med til at give et godt grundlag for gennemførelsen af LEVAL samt at signalere, at LEVAL er højt prioriteret i organisationen. En forudsætning for, at der kan informeres lokalt, er, at information og forberedelse prioriteres i den pågældende styrelse, og at dette initieres fra centralt hold i styrelsen.

Samlet set kan respondenternes oplevelse af LEVAL siges at være positiv. Alle aktiviteter og materialer i LEVAL opleves i overvejende grad som anvendelige, og konceptet opleves således som et brugbart værktøj til at udvikle ledelsesudøvelsen.

5. ANBEFALINGER

Som den ovenstående sammenfatning viser, er konceptet generelt velfungerende, og stort set alle respondenter i evalueringen oplever LEVAL som et udbytterigt og anvendeligt koncept til at evaluere og udvikle ledelsesudøvelsen. På denne baggrund peger nedenstående anbefalinger på elementer i LEVAL, som bør fastholdes, samt på justeringer og udvikling af enkelte dele af konceptet.

På baggrund af evalueringens resultater anbefaler FAK-ILO, at:

1. Alle LEVAL-materialer (folder, spørgeskema, rapport, opfølgingsmateriale) overordnet fastholdes i deres nuværende form. FAK-ILO anbefaler dog at gennemskrive materialerne med henblik på at justere enkelte formuleringer.
2. Dialogmødets form og indhold fastholdes.
3. FOKUS udviklingssamtalen fastholdes som opfølgning i LEVAL-processen.
4. Den enkelte styrelse så tidligt som muligt bedes beslutte, hvornår LEVAL skal gennemføres, og at denne beslutning så tidligt som muligt meldes ud i hele styrelsen/myndigheden.
5. Der udpeges en tovholder/ansvarlige personer/ressourcepersoner i den enkelte styrelse eller myndighed, som kan formidle formålet med LEVAL og relevant information om processen for gennemførelsen samt sikre, at struktur i DeMars stemmer overens med den pågældende styrelses struktur i praksis.
6. Der udarbejdes:
 - et dokument med de vigtigste opmærksomhedspunkter for den evaluerede leder (en slags "dos and don'ts"). Her anføres det, hvad man som leder skal huske på, og hvad man skal afholde sig fra i forbindelse med LEVAL, ligesom det beskrives, hvordan man kan forholde sig, hvis man modtager færre end 5 medarbejderbesvarelser. Der linkes til dette dokument i den mail, man får tilsendt som leder, med link til spørgeskema om egen ledelsesudøvelse.
 - eksempler på, hvordan et dialogmøde kan forløbe, som inspiration til den evaluerede leder – også ved færre end 5 medarbejderbesvarelser.
 - et udkast til, hvordan en mail med orientering af medarbejdere om LEVAL kan se ud.
7. Der gennemføres en fokuseret undersøgelse ved næste gennemførelse af LEVAL af, hvordan LEVAL fungerer ved enheder med færre end 5 medarbejdere, samt hvor udbredt problemstillingen er, da der for nuværende ikke er et tilstrækkeligt datagrundlag til at besvare dette undersøgelsesspørgsmål. Hvis ikke det er muligt at gennemføre en undersøgelse, næste gang LEVAL gennemføres, er eventuelle udfordringer – om end de ikke klart kan defineres ud fra det forhåndenværende datagrundlag – forsøgt håndteret via anbefaling 6. Forinden en evt. undersøgelse gennemføres, bør der findes en eller flere enheder, hvor problemstillingen med færre end 5 medarbejdere er særligt udbredt.

8. Siden på HR portalen om LEVAL gøres så overskuelig som muligt, fx ved at lægge LEVAL-dokumenter i mappestruktur.
9. Evaluerede ledere får mulighed for ekstern støtte (dvs. fra en person uden for den pågældende enhed) til tolkning af rapport og gennemførelse af dialogmøde. For at sikre mindst muligt ressourceforbrug kan dette evt. integreres i den eksisterende struktur, som i forvejen er tilgængelig for chefer og ledere, evt. som en hotline, man kan kontakte. Selv om det integreres i den eksisterende struktur, vil det være en ressourcekrævende opgave – som ikke desto mindre er efterspurgt bredt af de evaluerede ledere.

Ansvar for at udføre anbefaling 1 og 6 kan med fordel placeres hos FAK-ILO. Såfremt anbefaling 7 følges, stiller FAK-ILO sig gerne til rådighed for at udføre denne opgave. Anbefaling 8 kan løses af FAK-ILO i samarbejde med ansvarlige personer for HR portalen i FPS. Hvem ansvaret for øvrige anbefalinger påhviler, bedes styregruppen tage stilling til.