

# Ledelsesevaluering i Høje-Taastrup Kommune



Information til **leder**



**Høje-Taastrup  
Kommune**

## Forord

Ledelsesevaluering er dit redskab til at udvikle din ledelse. Det er et redskab, der skal give dig et overblik over, hvordan medarbejdere, lederkolleger og chef oplever, at du indfrier de forventninger, Høje-Taastrup Kommune stiller i sit ledelsesgrundlag.

Det er vigtigt at understrege det fremadrettede og udviklende perspektiv i ledelsesevaluering. Der opstilles IKKE fælles kriterier for, hvad der er et "godt" resultat – der er ikke en facitliste på "de rigtige svar". Ledelsesevalueringen er et værktøj, der skal understøtte ledelsesudviklingen. Det er således ambitionen, at ledelsesevaluering lægger op til dialog, refleksion og handling.

I Høje-Taastrup Kommune er ledelsesevaluering dialogbaseret. Dialogen gør det muligt nuancere oplevelser af din ledelse, og giver dig herved den bedste mulighed for at få en feedback, som du kan handle på og udvikle din ledelsespraksis ud fra.

HR-Centret understøtter evalueringen med proceskonsulenter, der faciliterer dialogerne. Sidst i evalueringsforløbet skal du, i samarbejde med din chef, udarbejde en udviklingsplan for din ledelsespraksis. En plan der skal gennemføres i samspil med dine medarbejdere, dine lederkolleger og din chef og som skal støtte dig i, at blive en endnu bedre leder til gavn for ansatte og borgere.

God fornøjelse

Hanne Borchersen  
HR- og personalechef

Spørgsmål kan rettes til HR-konsulenterne i HR-Centret:

Søren Grenaae mail: [SoerenGr@htk.dk](mailto:SoerenGr@htk.dk) Tlf: 4359 1172

Ane Saabye mail: [AneSa@htk.dk](mailto:AneSa@htk.dk) Tlf: 4359 1176

Ea Roldgaard mail: [EaRo@htk.dk](mailto:EaRo@htk.dk) Tlf: 4359 1170

Arne Fjellerad mail: [ArneFj@htk.dk](mailto:ArneFj@htk.dk) Tlf: 4359 1926

## Indhold

<b>Ledelseevaluering – et vigtigt redskab til ledelsesudvikling</b> .....	4
<b>Ledelsesgrundlaget i Høje-Taastrup Kommune</b> .....	4
<b>Model og metode</b> .....	5
<b>Dialogen med medarbejderne</b> .....	8
<b>Dialogen med lederkolleger</b> .....	10
<b>Selvevaluering</b> .....	11
<b>Dialog med egen chef</b> .....	12
<b>Udviklingsplanen</b> .....	13
<b>Opfølgning på ledelseevaluering</b> .....	13

## Ledelseevaluering – et vigtigt redskab til ledelsesudvikling

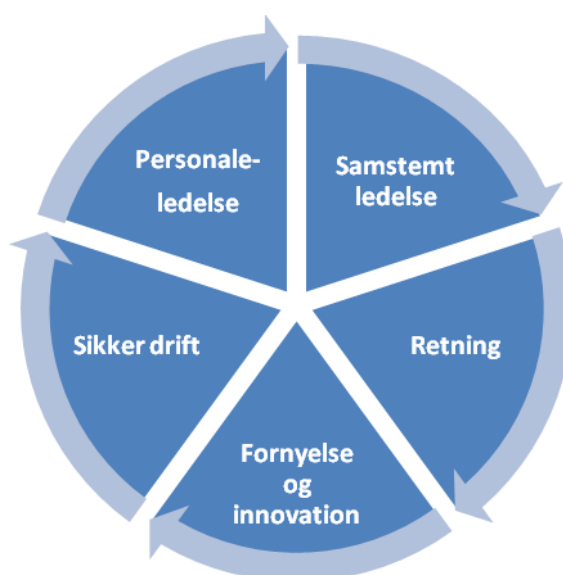
Høje-Taastrup Kommune har fokus på god ledelse og udvikling af ledelse. Det gælder på alle niveauer, og skal være til gavn for organisationen som helhed, borgerne, medarbejderne og den enkelte leder. Ledelseevaluering er et centralt bidrag til ledelsesudvikling. Som illustreret i nedenstående figur giver evalueringen input til din udviklingsplan, som danner grundlag for tilrettelæggelsen af din kompetenceudvikling, der drøftes videre på den årlige LUS (Leder-Udviklings-Samtale).



Høje-Taastrup Kommune gennemfører ledelseevaluering hvert 3. år. I den mellemliggende periode er det din og din chefs opgave at følge op på din ledelsesudvikling og på dialogen herom med dine medarbejdere, dine lederkolleger og din chef. Den årlige LUS er et centralt omdrejningspunkt for opfølgningen på din ledelsesudvikling.

## Ledelsesgrundlaget i Høje-Taastrup Kommune

Ledelsesgrundlaget i Høje-Taastrup Kommune sætter fokus på 5 fælles ledelsesområder, der danner grundlag, når der udøves god ledelse i Høje-Taastrup Kommune.



### **Samstemt ledelse**

*"Forventningerne til den enkelte leder er, at denne ser sig selv og sit ansvar som en integreret del af den samlede ledelsesopgave i kommunen med respekt for de politiske målsætninger, kommunens serviceniveau og de grundlæggende værdier".*

### **Retning**

*"Klarhed om de faglige mål er afgørende for at sætte retning og for at kunne skabe resultater. Den ansvarlige leder skal kommunikere tydelige mål og forventninger samt prioritere ressourcerne i overensstemmelse hermed".*

### **Fornyelse og innovation**

*"Det er en ledelsesopgave at sætte rammerne for innovation. Det kommer ikke af sig selv. Derfor skal lederen gå forrest i forhold til nysgerrigt at udforske eksisterende rutiner og strukturer".*

### **Sikker drift**

*"Rettidig omhu er kernen i sikker drift. Det handler om at tage sig af problemer og udfordringer i rette tid og på rette sted."*

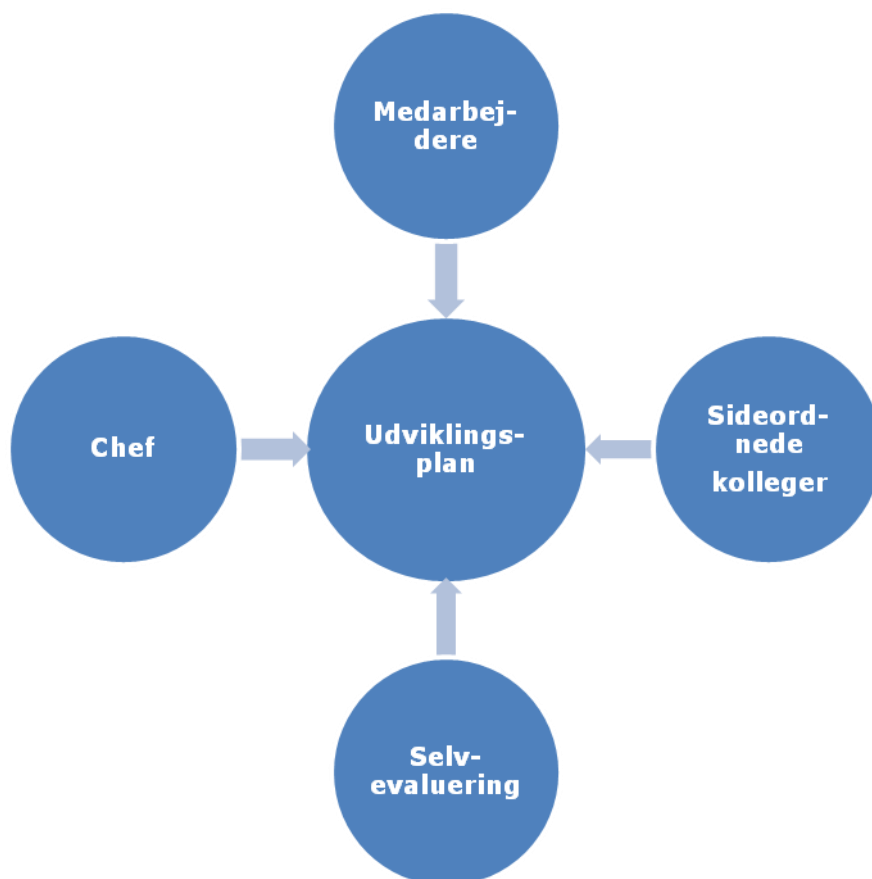
### **Personaleledelse og personligt lederskab**

*"Personaleledelse er ikke et mål i sig selv, men et middel til at skabe resultater. Personaleledelse bedrives ikke af lederen alene, men sammen med medarbejderne. Derfor skal lederen involvere og engagere medarbejderne og sikre den løbende kompetenceudvikling af medarbejderne "*

De 5 ledelsesområder er centrale i al ledelse. Over tid vil de 5 ledelsesområder vægte forskelligt, men de bør altid være i spil i den daglige udøvelse af ledelse.

### **Model og metode**

Ledelsesevalueringen er et 360 graders forløb bestående af fire delprocesser, hvor din ledelsespraksis bliver evalueret af henholdsvis medarbejdere, sideordnede lederkolleger, nærmeste chef og dig selv. Evalueringen foregår som tre dialogmøder (med hhv. medarbejdere, sideordnet lederkolleger og chef) og din egen selvevaluering som vist i figuren nedenfor. Alle delprocesserne er med fokus på at give dig input til din udviklingsplan.



### **Evalueringen er dialogbaseret**

Ledelsesevaluering i Høje-Taastrup Kommune er dialogbaseret. Dialogen skal give evalueringen et fremadrettet perspektiv, der kan udvikle din ledelsespraksis. Dialogen er valgt for at give dig den bedste forudsætning for at få konkrete eksempler på, hvad der fungerer godt, og hvad der kan udvikles i din ledelsespraksis.

For at dialogen som evalueringsmetode kan fungere godt, er det vigtigt, at du og medarbejderne fordomsfrit ønsker at drøfte ledelse, også hvor der er udfordringer, der kan være svære at udtrykke og sætte ord på.

### **Tal med dine medarbejdere om evalueringen**

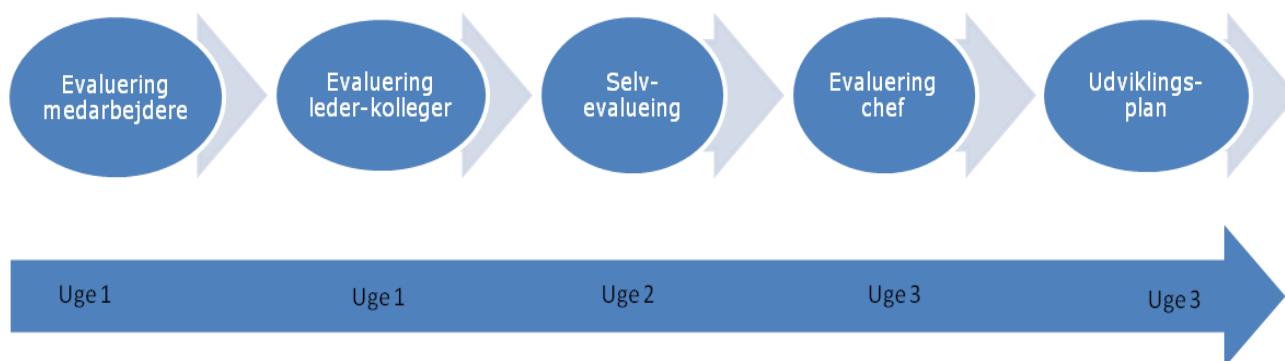
Det er afgørende for den samlede proces, at du sætter en ramme for evalueringen og gør det legitimt og trygt for medarbejderne at fortælle om deres oplevelser med din ledelsespraksis. Det er oplagt, at du på et personalemøde orienterer om den forestående ledelsesevaluering. Det er vigtigt, at I får talt om, hvordan åbenheden håndteres og hvordan du efterfølgende inddrager medarbejderne i en opfølgning. Der er udarbejdet en særlig vejledning til medarbejdere, du skal dele ud som supplement til din mundtlige information om ledelsesevaluering. Denne vejledning fremsender HR-Centret per mail.

### **Startmail**

6-8 uger inden din evaluering modtager du fra HR-Centret en startmail med information om, hvad du skal orientere dine medarbejdere om, og hvordan du kan skabe dialog om rammerne for evalueringen.

### Processen for evalueringen

Evalueringens forskellige delprocesser er vist i nedenstående figur i den rækkefølge, de udfolder sig i. Dvs., at du typisk begynder med at gennemføre et evalueringsmøde med dine medarbejdere og herefter et evalueringsmøde med dine sideordnede lederkolleger (rækkefølgen af disse to kan være omvendt). Herefter foretager du en selvevaluering med fokus på de to foregående processer. Selvevalueringen er samtidig din forberedelse til din evaluering med din nærmeste chef. Hele evalueringprocessen munder ud i din udviklingsplan. Dit evalueringsforløb vil spænde over en tidsramme på ca. 3 uger.



## Dialogen med medarbejderne



Evalueringen med medarbejderne er typisk den første delproces i dit samlede evalueringsforløb. Her deltager to konsulenter fra HR-Centret. Konsulenternes rolle er at facilitere processen og skrive referat.

### Dialogens form

Evalueringen gennemføres som en gruppesamtale, hvor konsulenten strukturerer dialogen. Konsulenten sikrer, at alle får tale- og lyttetid, og at dialogen ikke bliver en forhandling mellem dig og dine medarbejdere. Konsulenten beder medarbejderne om at fortælle om deres oplevelser af din ledelse på arbejdspladsen. Konsulenten spørger ind til konkrete eksempler i medarbejdernes fortællinger og sørger for, at eksempler og fortællinger om din ledelsespraksis bliver foldet ud og nuanceret. Dialogen bygges op, så der først er fokus på, hvad der i den daglige ledelse fungerer rigtig godt, og derved er vigtigt at bevare. Herefter sættes der fokus på, hvilke udviklingspunkter medarbejderne oplever i din ledelse.

Under interviewet har du mulighed for at lytte til medarbejdernes udsagn og notere det, der særligt inspirerer dig, giver anledning til overvejelser eller træder særligt frem. Mens medarbejderne interviewes, sidder du bag medarbejderne uden øjenkontakt med dem. Formen giver dig mulighed for at lytte til medarbejdernes udsagn uden at få mulighed for at svare i situationen. Du får mulighed for at stille opklarende spørgsmål undervejs i processen. Du kommunikerer ikke direkte med medarbejderne, men udelukkende gennem konsulenten. Det er af væsentlig betydning for evalueringens succes, at medarbejderne er afklarede og trykke med din deltagelse.

### Spørgsmål og elektronisk klikkersystem

Til at understøtte dialogen anvendes der et elektronisk klikkersystem. Medarbejderne bliver bedt om at tage stilling til 13 udsagn, der er formuleret ud fra ledelsesgrundlaget. For hvert udsagn afgiver medarbejderne individuelt et svar på udsagnet via en elektronisk klikker. Medarbejdernes fælles besvarelse vises på storskærm, og konsulenten gennemfører herefter en struktureret dialog om besvarelsen.





Erfaringen er, at den fælles elektroniske besvarelse giver en tryghed og et fælles billede at tale ud fra som vigtig grobund for en konstruktiv dialog.

Dialogmødet varer ca. 3 timer inkl. pauser.

### **Op til 8 medarbejdere kan deltage i evalueringen**

Op til 8 medarbejdere kan deltage i evalueringen. Det præcise antal afhænger af arbejdspladsens størrelse. Er der på arbejdspladsen/enheden mere end 8 medarbejdere ansat, udvælger HR-Centret en repræsentativ gruppe af medarbejdere, som deltager. Medarbejderne bliver udvalgt efter alder, køn, uddannelse og anciennitet. Har du som leder flere forskellige team/enheder under dig, sørger HR-Centret også for, at dette er repræsenteret i medarbejdergruppen. Listen med de udvalgte medarbejdere fremsendes til dig for at sikre at gruppen er repræsentativ.

Er det kun et udsnit af medarbejdergruppen, der deltager i dialogmødet, er det væsentligt at du tager højde for dette i den efterfølgende opfølgning med alle medarbejderne og sikrer, at alle medarbejdere får en tilbagemelding på, hvordan medarbejderdialogen har bidraget til din udviklingsplan.

## Dialogen med lederkolleger



Evalueringen med sideordnede lederkolleger er anden delproces i dit evalueringsforløb. Her evalueres 3-4 sideordnende lederkolleger sammen. To konsulenter fra HR-Centret faciliterer processen og skriver referat.

I evalueringen med dine sideordnede lederkolleger, evalueres I alle i samme proces, og det betyder, at I alle skal tage noget med hjem som input til jeres individuelle udviklingsplan. I processen skal du derfor både give og modtage feedback.

### Dannelse af grupper til evaluering af lederkolleger

Grupper af sideordnede lederkolleger dannes af ledere fra samme center/fagområde. Det er centerchefen i hvert center, der udvælger grupperne af sideordnede lederkolleger til evalueringen. Hver gruppe skal så vidt muligt bestå af 4 lederkolleger.

### Forberedelseskema

HR-Centret har udarbejdet et forberedelseskema, som sendes til dig per mail.

Forberedelseskemaet hjælper dig til at forberede din feedback til hver af dine sideordnede lederkolleger.

### Fokus på hvad der bør bevares, og hvad der bør udvikles

Konsulenten starter dialogen med at sætte fokus på jeres bedste erfaringer med hinandens ledelse. Der bliver spurgt om konkrete oplevelser af kollegernes ledelsespraksis og den positive effekt, der opleves heraf. Når alle ledere har haft mulighed for at dele deres bedste erfaringer, skifter konsulentens fokus til de udviklingspotentialer, som I hæfter jer ved i hinandens ledelsespraksis.

### Dialogens form

Dialogen gennemføres som en struktureret dialog, som konsulentens faciliterer. Det er i løbet af samtalen hver leders opgave at lytte til kollegernes fortællinger og notere det, der særligt inspirerer, giver anledning til overvejelser eller træder særligt frem. Den leder, som modtager feedback fra kollegerne, sidder med ryggen til de øvrige, for på den måde at koncentrere sig om at lytte til fortællingerne uden at skulle kommentere på dem.

Hver leder modtager et individuelt referat, indeholdende den feedback han/hun har modtaget, som input til den videre proces og udviklingsplanen.

Dialogmødet varer ca. 3 timer inkl. pauser.

## Selvevaluering



Selvevaluering er 3. delproces i dit evalueringsforløb. Det er den del af processen, hvor du blandt andet samler op på de input, du har fået fra evalueringen med medarbejdere og sideordnede lederkolleger. Din selvevaluering er samtidig din forberedelse til samtalen med din nærmeste chef.

### Refleksion over input fra de første delprocesser

I din refleksion over input fra dine medarbejdere og sideordnede lederkolleger kan du gøre dig tanker om, hvad du gør godt, og hvordan du eventuelt kan videreføre det til andre områder af din ledelse. Du får også mulighed for tænke over de udviklingsområder, der er kommet frem.

### Elektronisk evaluering af kompetencer som forberedelse til din samtale med din chef

I din selvevaluering skal du evaluere dine egne kompetencer i Høje-Taastrup kommunes elektroniske HR-system. Fra din chef modtager du på mail et link med personlig kode til din elektroniske evaluering. Her har din chef udformet en kompetenceprofil for din lederstilling. En kompetenceprofil består af

- 1) De kompetencer der er væsentlige for din lederstilling
- 2) Det niveau dine kompetencer skal ligge på for din lederstilling.

Du får fra HR-Centret tilsendt en guide til selvevaluering.

## Dialog med egen chef



Evalueringen med nærmeste chef er 4. delproces i dit samlede evalueringsforløb. Det er her, der samles op på de forskellige evalueringsprocesser og skabes en samlet udviklingsplan for din ledelsesudvikling.

### Drøftelse af din fremtidige kompetenceprofil

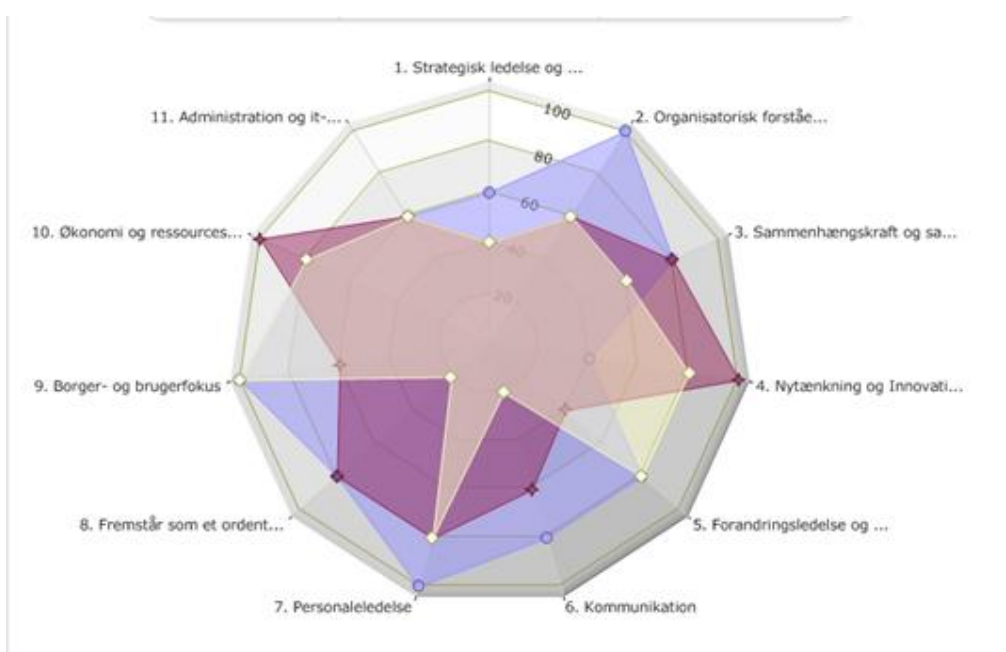
Dialogen med din chef tager udgangspunkt i den kompetenceprofil, der er for din lederstilling samt din egen evaluering af disse kompetencer. I dialogen samler du og din chef op på fokusområder fra dine dialogmøder med henholdsvis medarbejdere og sideordnede lederkolleger. I drøfter og uddyber input fra evalueringen i lyset af de ledelsesvilkår og udfordringer, der har været i perioden.

Samtalen skal give din chef input til, at han/hun i samtalen kan indtaste sin evaluering af dine kompetencer i HR-systemet. Samtidig hermed identificeres dine udviklingsbehov i forhold til din ledelsespraksis og de krav, som fremtiden forventes at stille.

Du og din chef får fra HR-Centret tilsendt en guide til denne delproces.

### Kompetenceprofil

Resultatet fra din kompetenceevalueringen samles i en overskuelig kompetenceprofil, der viser forskellen mellem: 1) kompetencekrav til din lederstilling; 2) din egen evaluering af dit aktuelle kompetenceniveau; og 3) din leders evaluering af dit aktuelle kompetenceniveau. Din kompetenceprofil (se eksempel nedenfor) danner, sammen med input fra de første delprocesser, baggrund for udvælgelse af udviklingspunkter til din udviklingsplan.



## Udviklingsplanen



Udviklingsplanen skal beskrive, de områder af din ledelsespraksis der skal udvikles, og hvordan der kan skabes den ønskede kompetenceudvikling. Det er vigtigt, at der udarbejdes en realistisk plan, der udtrykker målene for din ledelsesudvikling for det kommende år frem mod næste LUS-samtale. Det skal beskrives, hvilke konkrete handlinger og udviklingsaktiviteter, du skal gennemføre, og der skal sættes en ressourcemæssig ramme for den ønskede udvikling. Der skal kun opstilles udviklingsmål, som det er realistisk at gennemføre.

Det er vigtigt også at aftale, hvordan og hvornår der følges op på den ønskede kompetenceudvikling. Udviklingsmålene skal formuleres på en sådan måde, at der efterfølgende kan følges op på dem. Udviklingsplanen skrives ind i HR-systemet og vedlægges din personalesag.

### Opfølgning på ledelsesevaluering

Opfølgningen på både dialogen og den efterfølgende udviklingsplan er en væsentlig del af ledelsesevalueringen og er helt afgørende for den efterfølgende effekt af evalueringen. Du og din chef er ansvarlige for opfølgning på udviklingsplanen og du har et ansvar for at give en tilbagemelding til medarbejderne og lederkollegerne på, hvordan deres feedback har bidraget til din udviklingsplan. Tilbagemeldingen er afgørende for, at medarbejdere og lederkolleger oplever, at deres feedback bliver taget alvorligt.

På centerniveau leverer HR-Centret en samlet rapport der viser, hvilke kompetence-ressourcer centrets ledelse allerede har, og hvilke kompetenceområder, der bør udvikles. Når evalueringen er gennemført i hele organisationen, udarbejder HR-Centret en samlet rapport, der viser kompetence-ressourcer og udviklingspotentialer for ledelsesudviklingen i Høje-Taastrup Kommune.