

Ledelsesevaluering i Høje-Taastrup Kommune



Forberedelse til **leder og nærmeste leders** dialogmøde



Dialogmøde mellem leder og nærmeste leder



Dialogmødet mellem leder og nærmeste leder (benævnes herefter chef) er fjerde og sidste delproces i lederens samlede evalueringsforløb. Det er her udviklingsplanen skabes. Det er chefens ansvar og opgave, at tid og sted for samtalen aftales/bookes – forvent at bruge 1-1½ time. Det er leders ansvar og opgave at have gennemført sin selvevaluering inden dialogmødet med nærmeste chef (vejledning til selvevaluering kan hentes på HTKAlle).

Fokus for dialogen mellem leder og chef er:

1. At samle op på input fra hhv. medarbejderdialogen og dialogen mellem sideordnede lederkolleger
2. At drøfte lederens kompetenceprofil og det udviklingspotentiale den viser (kompetenceprofilen forklares længere nede i vejledningen)
3. At aftale indhold for lederens fremadrettede udviklingsplan

Ad 1) Input fra medarbejderdialogen og dialogen mellem sideordnede lederkolleger

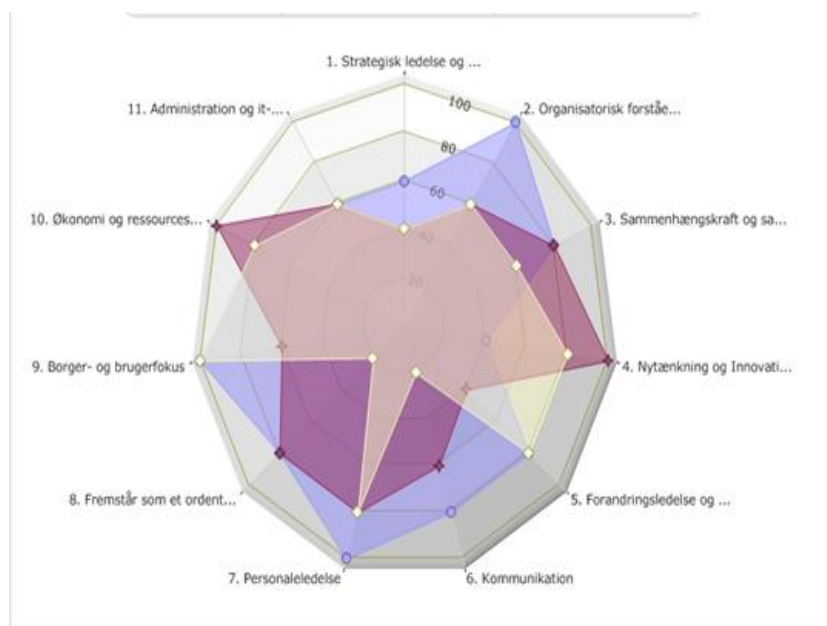
Inden dialogen med nærmeste chef har leder i sit evalueringsforløb haft dialogmøde med medarbejdere, med sideordnede lederkolleger samt gennemført et selvevalueringsforløb. HR-Centret sender referat fra dialogmøderne til både leder og chef. Ud fra referaterne og lederens egne oplevelser og noter, samles der op på den feedback, der er givet til lederen. Her er det væsentligt at fastholde fokus på, hvordan feedbacken kan bidrage til lederens videre udvikling.

Chef	Leder	HR-Centret
<ul style="list-style-type: none">•Læser referater igennem fra leders forudgående dialogprocesser•Reflekterer over kobling mellem input i referaterne, kompetenceprofilen og lederens fremadrettede ledelsesudvikling	<ul style="list-style-type: none">•Læser referater igennem fra leders forudgående dialogprocesser•Reflekterer over kobling mellem indput i referaterne, kompetenceprofilen og lederens fremadrettede ledelsesudvikling	<ul style="list-style-type: none">•Har inden samtalen fremsendt referater fra medarbejderdialogen og dialogen mellem sideordnede lederkolleger



Ad 2) Kompetenceprofil

Som forberedelse til dialogmødet har leder og chef i HR-systemet tegnet en kompetenceprofil på lederen. En kompetenceprofil består af 1) stillingsprofil (kompetencekrav for den pågældende lederstilling), 2) leders vurdering af egne kompetencer og 3) chefens vurdering af lederens kompetencer. Her ud fra tegner HR-systemet et grafisk billede på lederens kompetenceressourcer og udviklingspotentialer (i HR-systemet kaldet en GAP-analyse).



Kompetenceprofilen består

indholdsmæssigt af 11 kompetencer, der er fastsat af direktionen, og som indgår i samtlige leders ledelsesevaluering. Herudover kan hver centerchef tilføje op til 3 valgfrie kompetencer.

Kompetencerne står beskrevet på intranettet HTKAlle under Ledelsesevaluering.

Leders kompetenceprofil skal bidrage til at leder og chef får en konstruktiv dialog om kompetencekrav, kompetenceressourcer og fremadrettede udviklingsområder for lederens ledelse. Dette gøres dels ved at se på den profil, der inden samtalen er tegnet i systemet, men også ved at leder og chef lytter til hinandens fortællinger og oplevelser, der eksemplificere og nuancerer forståelsen af leders kompetencer. Meget ledelse udøves uden chefens tilstedeværelse, og det er derfor naturligt, at chefen ikke på forhånd har fuldt kendskab til lederens kompetencer. Derfor bør referaterne fra de tidligere dialogprocesser også være en væsentlig del af dialogen. Kompetenceprofilen kan i HR-systemet nemt redigeres enten under eller umiddelbart efter samtalen, og det vil være naturligt, at dialogen giver anledning til at korrigere vurderingens af leders kompetencer.

Chef	Leder	HR-Centret
<ul style="list-style-type: none">• Deltager i 2-timers værkstedskursus om kompetenceprofiler i HR-systemet• Udarbejder stillingsprofil i HR-systemet og via systemet inviterer leder til at vurdere egne kompetencer• Vurderer leders kompetencer i HR-systemet• Medbringer leders kompetenceprofil til dialogmødet	<ul style="list-style-type: none">• Vurderer egne kompetencer i HR-systemet via link modtaget på mail fra nærmeste chef	<ul style="list-style-type: none">• Inviterer chefer til et 2-timers værkstedskursus, hvor der arbejdes med kompetenceprofiler i HR-systemet.



Ad 3) Aftale om indhold til leders fremadrettede udviklingsplan

Dialogen mellem leder og chef skal føre frem til en aftale om et eller flere relevante udviklingspunkter, der tilsammen udgør en fremadrettet udviklingsplan for lederens ledelse.

Det er vigtigt, at der udarbejdes en realistisk plan, der udtrykker målene for ledelsesudviklingen for det kommende år frem mod næste lederudviklingsamtale (LUS). Det skal konkret beskrives, **hvad** der skal udvikles, hvilken **effekt** den ønskede udvikling skal medføre samt, hvilke **handlinger og udviklingsaktiviteter**, der skal skabe den ønskede kompetenceudvikling. Det er væsentligt at sætte en ressourcemæssig ramme af til den ønskede udvikling. Der skal kun opstilles udviklingsmål, der er realistiske at gennemføre.

En vigtig del af udviklingsplanen er at aftale, hvordan og hvornår der følges op på den ønskede kompetenceudvikling. Udviklingsmålene skal beskrives på en måde, der gør det muligt efterfølgende at tage stilling til, om lederen har nået den ønskede udvikling.

Udviklingsplanen indtastes i HR-systemet enten under samtalen eller lige efter samtalen. Det er vigtigt, at lederen får sin udviklingsplan på skrift umiddelbart efter samtalen. Det er chefens ansvar, at udviklingsplanen tages ind i HR-systemet.

Chef	Leder	HR-Centret
<ul style="list-style-type: none">• Indtaster udviklingsplanen i HR-systemet• Inviterer løbende til opfølgning på udviklingsplanens indhold	<ul style="list-style-type: none">• Implementerer udviklingsplanen• Følger op på egen udvikling• Melder udviklingspunkter og forløb tilbage til egne medarbejdere	<ul style="list-style-type: none">• Laver udtræk fra HR-systemet på centerniveau af generelle tendenser indenfor ledelsesudviklingsbehov

Få det bedste ud af samtalen

- Indled med at afstemme forventninger til samtalen
- Hold et fremadrettet fokus på udvikling af endnu bedre ledelse
- Start med at sætte fokus på det, der allerede fungerer godt, og tal om, hvad der er afgørende for at det fastholdes.
- Tal om, hvad der fremadrettet kan gøres anderledes og fasthold fokus på, hvilken effekt det vil kunne skabe
- Forhold jer hele tiden åbne, konstruktive og løsningsorienterede
- Lyt åbent til hinandens synspunkter
- Aftal hvem der kan bidrage og hvilke bidrag der er vigtige for at sikre den ønskede udvikling.