

# Ledelsesevaluering i Høje-Taastrup Kommune



## Information til **leder**



## 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 nærmeste leder 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 et "godt" resultat er – der er ikke en facitliste over de "rigtige" svar. Ledelsesevalueringen er et redskab, 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 at 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 dialogmøderne med medarbejdere og sideordnede lederkolleger. Sidst i evalueringsforløbet skal du, i samarbejde med din nærmeste leder, udarbejde en udviklingsplan for din ledelsespraksis. En plan der skal gennemføres i samspil med dine medarbejdere, dine lederkolleger og din nærmeste leder, 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

Ledelsesevaluering – et vigtigt redskab til ledelsesudvikling .....	4
Ledelsesgrundlaget i Høje-Taastrup Kommune .....	4
Model og metode .....	5
Dialogmøde med medarbejdere .....	7
Dialogmøde med sideordnede lederkolleger .....	9
Selvevaluering .....	10
Dialogmøde med nærmeste leder .....	11
Udviklingsplanen .....	13
Opfølgning på ledelsesevaluering .....	13



## Ledelseevaluering – et vigtigt redskab til ledelsesudvikling

Høje-Taastrup Kommune har fokus på at bevare og udvikle god ledelse. Det gælder på alle niveauer, for god ledelse er til gavn for organisationen som helhed, borgerne, medarbejderne og den enkelte leder selv. Ledelseevaluering er et centralt bidrag til at opnå 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 lederudviklingssamtale (LUS).

Høje-Taastrup Kommune gennemfører ledelseevaluering hvert tredje 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 fem fælles ledelsesområder, der danner grundlag for 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”. (side 3)*

### Retning

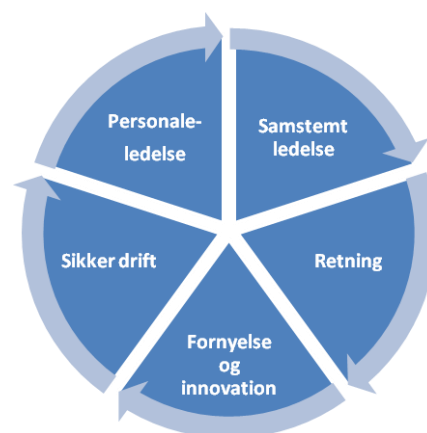
*“Klarhed om de faglige mål er afgørende for at sætte retning og for at kunne skabe resultater. Den ansvarlige leder skal kommunikere tydelige mål og forventninger samt prioritere ressourcerne i overensstemmelse hermed”. (side 3)*

### 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”. (side 5)*

### 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.” (side 5)*



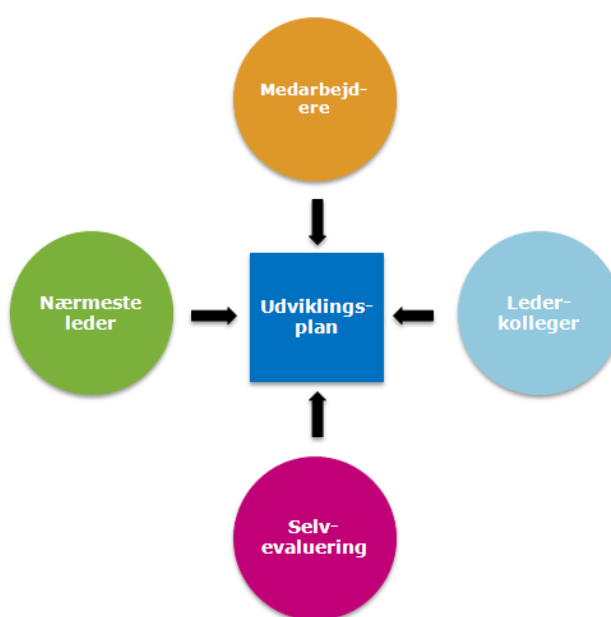
### Personaleledelse og personligt lederskab

*“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 ” (side 5)*



## Model og metode

Ledelsesevalueringen er et 360 graders forløb bestående af fire delprocesser, hvor din ledelsespraksis bliver evalueret af henholdsvis medarbejdere, sideordnede lederkolleger, dig selv og af nærmeste leder. Evalueringen består således af tre dialogmøder (med medarbejdere, sideordnet lederkolleger og nærmeste leder) og egen selvevaluering. De fire delprocesser fører til en udviklingsplan udarbejdet af din nærmeste leder og dig i fællesskab. Forløbet er vist i figuren nedenfor:



### Dialogbaseret evalueringsform

Ledelsesevaluering i Høje-Taastrup Kommune er dialogbaseret. Dialogen skal give evalueringen et fremadrettet perspektiv, der kan give dig input til at udvikle din ledelsespraksis. Dialogen er valgt for at give dig den bedste forudsætning for at få konkrete og nuancerede 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 øvrige deltagere i evalueringerne 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 et særligt informationsmateriale til medarbejdere, du skal dele ud som supplement til din mundtlige information om ledelsesevaluering.

Informationsmaterialet finder du på Ledercockpit.

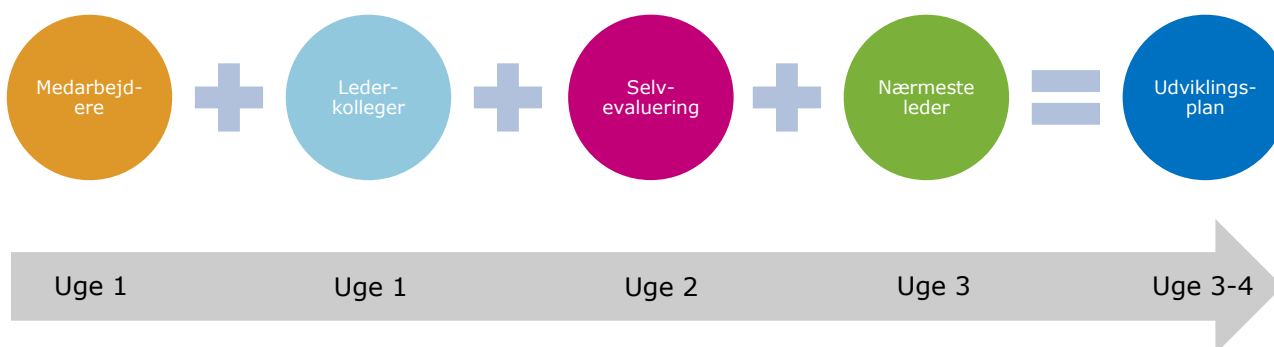


## Startmail

6-8 uger inden din evaluering modtager du fra HR-Centret en startmail med overordnet information om din ledelsevaluering og hvad, du skal forholde dig til.

## Processen for evalueringen

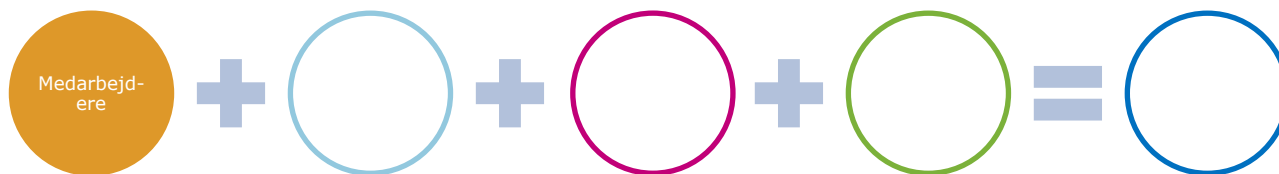
Evalueringens forskellige delprocesser er vist i nedenstående figur i den rækkefølge, de finder sted.



Du begynder typisk med at gennemføre et evalueringsmøde med dine medarbejdere og herefter et evalueringsmøde med dine sideordnede lederkolleger (rækkefølgen af disse to kan i visse tilfælde 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 evalueringsprocessen munder ud i din udviklingsplan. Dit evalueringsforløb vil spænde over en tidsramme på cirka 3-4 uger.



## Dialogmøde med medarbejdere



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. Dialogmødet varer ca. 3 timer inkl. pauser

### Dialogens form

Evalueringen gennemføres som en dialog mellem en HR-konsulent og dine medarbejdere, 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.

Mens medarbejderne interviewes, sidder du bag medarbejderne uden øjenkontakt med dem. Under interviewet er din rolle at lytte til medarbejdernes udsagn og notere det, der særligt inspirerer dig, giver anledning til overvejelser eller træder særligt frem. 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 forståelsesspørgsmål 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 trygge 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 konsulent gennemfører herefter den strukturerede dialog om besvarelsen.

Erfaringen er, at den fælles elektroniske besvarelse giver en tryghed i form af et fælles billede at tale ud fra, hvilket er en vigtig grobund for en konstruktiv dialog.





### **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. Begrænsningen i antal medarbejdere er sat for at sikre en optimal evalueringsproces, hvor de har tid og plads til at sige, det de vil.

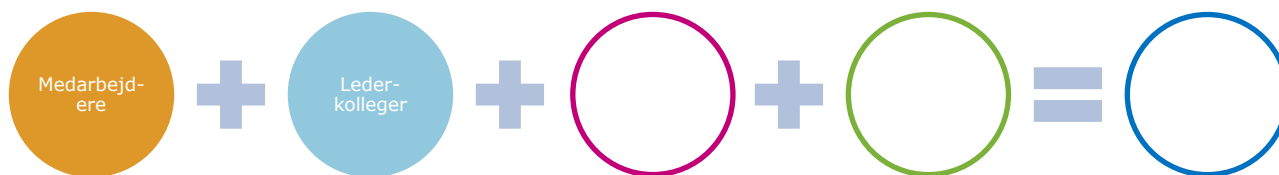
Medarbejderne bliver udvalgt efter alder, køn, uddannelse og anciennitet. Har du som leder flere forskellige team/enheder under dig, sørger HR-Centret for, at dette er repræsenteret i medarbejdergruppen. Listen med de udvalgte medarbejdere fremsendes til dig for at sikre at gruppen er repræsentativ.

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





## Dialogmøde med sideordnede lederkolleger



Evalueringen med sideordnede lederkolleger er anden delproces i dit evalueringsforløb. Her evalueres 3-5 sideordnede 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 vil så vidt muligt bestå af fire lederkolleger.

### Forberedelse til dialogmødet

HR-Centret har udarbejdet en forberedelsesguide, som du finder på Ledercockpit. Den 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 konsulent fokus til de udviklingspotentialer, som I hæfter jer ved i hinandens ledelsespraksis.

### Dialogens form

Dialogen gennemføres som en struktureret dialog faciliteret af en HR-konsulent. 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 cirka 3 timer inkl. pauser.



## Selvevaluering



Selvevaluering er tredje delproces i dit evalueringsforløb. Det er den del af processen, hvor du 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 leder. Du finder på Ledercockpit vejledning til selvevaluering.

### 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 at tænke over de udviklingsområder, der er kommet frem.

### Elektronisk evaluering af kompetencer som forberedelse til dialogmøde med nærmeste leder

Fra din nærmeste leder modtager du per mail et link med en personlig kode til din elektroniske evaluering i Høje-Taastrup Kommunes HR-system. Her har din nærmeste leder udformet en stillingsprofil, som anfører kompetenceniveauet for en leder i din stilling. Du skal så selv udforme en kompetenceprofil over egne kompetencer ud fra din selvevaluering.



## Dialogmøde med nærmeste leder



Evalueringen med nærmeste leder er fjerde og sidste 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

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

Samtalen skal give din nærmeste leder input til, at vedkommende i jeres dialogmøde 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.

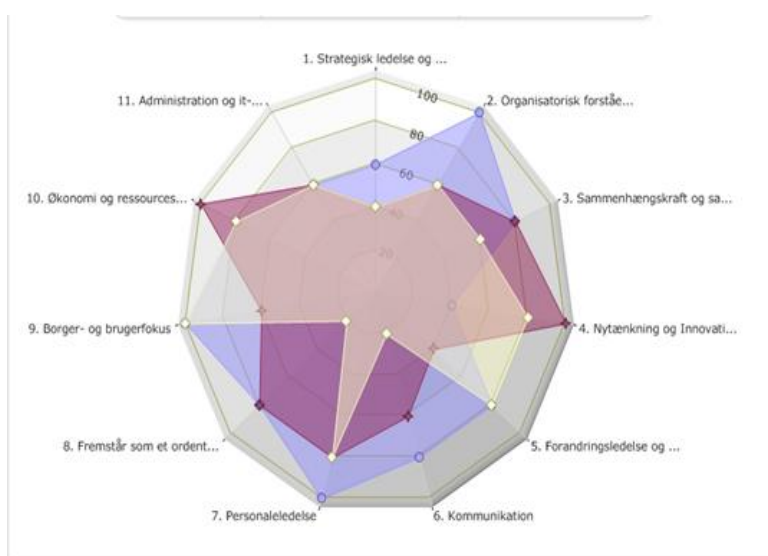
Du og din nærmeste leder får fra HR-Centret tilsendt en guide til denne delproces.

### Udviklingsprofil (GAP-analyse)

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

### OBS!

På grund af forhåndenværende systemtekniske begrænsninger er det vigtigt at pointere, at HR-systemet opererer med lidt andre begreber, end hvad du har mødt ovenfor. Se nedenfor.





## Liste over begreber til elektronisk evaluering

<b>Begreb</b>	<b>Begreb i HR-system</b>	<b>Betydning</b>
Stillingsprofil	Stillingsprofil	Din nærmeste leders anførsel af kompetencekrav til din lederstilling
Kompetenceprofil	Lederindtastet profil	Din nærmeste leders vurdering af dit ledelsesmæssige kompetenceniveau
Kompetenceprofil	Medarbejderindtastet profil	Din egen vurdering af dit ledelsesmæssige kompetenceniveau
Udviklingsprofil	GAP-analyse	En sammenlægning af stillings- og kompetenceprofiler som vist i figuren ovenfor.



## 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, der er realistiske 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 nærmeste leder er ansvarlige for opfølgning på udviklingsplanen, og du har et ansvar for at give en tilbagemelding til medarbejdere og lederkolleger på, hvordan deres feedback har bidraget til din udviklingsplan, og hvordan de vil komme til at se det. Tilbagemeldingen er afgørende for, at medarbejdere og lederkolleger oplever, at deres bidrag har haft en positiv effekt.

På centerniveau leverer HR-Centret en samlet rapport der viser, hvilke kompetenceressourcer 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 kompetenceressourcer og udviklingspotentialer for ledelsesudviklingen i Høje-Taastrup Kommune.