

Ledelsesevaluering i Høje-Taastrup Kommune



Vejledning til selvevaluering



Selvevaluering



Selvevalueringen er tredje delproces i dit evalueringsforløb. Det er en del af din forberedelse til samtalen med din nærmeste leder. Den består dels af en refleksionsøvelse og dels af en kompetenceevaluering i Høje-Taastrup Kommunes HR-system.

Det er den del af processen, hvor du blandt andet samler op på de input, du har fået fra evalueringen med dine medarbejdere og sideordnede lederkolleger. Brug referaterne fra begge dialoger og dine egne noter fra de to delprocesser til at reflektere over hvad, der blev nævnt i dialogmøderne.

Refleksion over input fra de første delprocesser

I din refleksion over input fra dine medarbejdere og sideordnede lederkolleger forholder du dig til, hvordan du kan fastholde det, du gør godt i din ledelse, og hvordan du kan videreføre det til andre områder. Det er også afgørende, at du reflekterer over de udviklingsområder, der er identificeret og hvad de konkret handler om.

Til at strukturere din refleksionsøvelse kan du med fordel spørge dig selv om følgende:

Refleksionsspørgsmål

- Hvad hæftede jeg mig særligt ved?
- Hvad satte det i gang af tanker om min ledelsespraksis?
- Hvad blev jeg særligt overrasket over?
- Hvad blev jeg særligt glad for at høre?
- Hvad blev jeg mindre glad for?
- Hvad undrer mig?
- Hvad tager jeg med mig, som jeg med fordel kan arbejde videre med?



Evaluering af kompetencer som forberedelse til din samtale med din nærmeste leder

På baggrund af ovenstående refleksion skal du evaluere egne kompetencer i det elektroniske HR-system¹. Fra din nærmeste leder modtager du per mail et link med en personlig adgangskode. Her har din nærmeste leder allerede udformet en stillingsprofil for din lederstilling.

En stillingsprofil består af:

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

I bilaget finder du listen med de 11 obligatoriske kompetencer.

Din elektroniske evaluering er en del af din forberedelse til samtalen med din nærmeste leder. Det kan være en god idé inden mødet at reflektere over hver enkel kompetence i forhold til, hvad du allerede gør godt, hvad du med fordel kan gøre anderledes i din ledelsespraksis, og hvordan du oversætter kompetencerne til din hverdag i den måde, du leder på.

¹ Se 'Information til leder' for centrale begreber, du møder i HR-systemet.



Bilag: Kompetencer

Ledelsesgrundlaget danner baggrund for ledelsevalueringen og dermed for de temaer og kompetencer ledelse evalueres ud fra. Ledelsesgrundlaget bygger på vores fire værdier:

- *Menneskelighed og positivt livssyn*
- *Engagement*
- *Professionalisme*
- *Helhed*

Grundlaget for kompetencerne er således de fire værdier, der i forskelligt omfang er repræsenteret i de enkelte kompetencer. Eksempelvis er *Helhed* særligt repræsenteret i kompetencerne "Organisatorisk forståelse" og "Sammenhængskraft og samarbejde på tværs", mens *Professionalisme* ligger i alle kompetencerne, da Ledelsesgrundlaget er et udtryk for, hvordan man agerer professionelt som leder i Høje-Taastrup Kommune.

Nedenstående præsenteres de kompetencer den enkelte leder skal besidde og evalueres ud fra. De 11 navngivne kompetencer er obligatoriske for alle ledere og går på tværs af de godkendte temaer for ledelsevaluering. Hertil kommer op til tre valgfri kompetencer. Det er centerchefen der definerer eventuelle valgfri kompetencer. Det er leders leder, der definerer, hvilket niveau kompetencerne skal ligge på for den enkelte lederstilling.

Under hver kompetence er der en kort beskrivelse af hvad kompetencen kan dække. Beskrivelsen er ikke en endegyldig definition af kompetencen.

Strategisk ledelse og retning

Styrer og planlægger efter politiske beslutninger, værdier, politikker, strategier mv. Handler efter beslutninger, der er taget i organisationen, og tager højde for sammenhængen mellem beslutningerne. Sætter og fastholder langsigtede mål – giver en klar retning. Skaber troværdige fremtidsbilleder og visioner.

Organisatorisk forståelse

Forstår organisationsstrukturen og hvordan de enkelte enheder indgår i Høje-Taastrup Kommune og agerer med udgangspunkt i, at organisationen er politisk ledet. Tager i sin ledelse højde for forskellighed og overordnede mål i kommunen. Har fokus på, hvordan kerneydelser/enheder spiller sammen, og prioriterer og inddrager relevante parter på tværs af kommunen. Agerer loyalt i forhold til truffe beslutninger og understøtter helhedstænkning.

Sammenhængskraft og samarbejde på tværs

Skaber samarbejde gennem kontakt, relationer og netværk på tværs af hele organisationen. Videndeler, er åben og ærlig - stiller sig gerne til rådighed. Skaber sammenhængskraft ved at arbejde i opgavefællesskaber på tværs af organisationen og sætter vi-følelse og fælles forslag højere end silotænkning. Tager ansvar og igangsætter fælles arbejdsindsats, til gavn for



opgaveløsningen for borgere og brugere. Skaber rammer så medarbejdere kan arbejde på tværs af organisationen. (Denne kompetence er flyttet op på listen)

Nytænkning og innovation

Har fokus på, at nytænkning og udvikling skal skabe merværdi og effekt for borger, bruger og Høje-Taastrup Kommune som helhed. Udforsker nysgerrigt eksisterende rutiner og strukturer. Er åben for nye og alternative måder at gøre ting på. Eksperimenterer og er villig til at tage en risiko for at sprænge rammer. Skaber rum for idéskabende processer og for at afprøve idéer i praksis.

Forandringsledelse og udvikling

Begrunder og forklarer forandringens nødvendighed og den fremtidige ønskede situation. Sætter mål, udarbejder strategier og handleplaner. Har fokus på kompetenceudvikling af sine medarbejdere og sig selv i forhold til kravene i fremtiden. Udviser vedholdenhed og tålmodighed i forandringsprocesser. Synliggør og fejrer fremskridt.

Kommunikation

Kommunikerer klare mål og forventninger. Har en anerkendende, dialogbaseret tilgang. Anvender relevant teknologi og kommunikationsform - tilpasser sin kommunikation i forhold til situation, budskab og modtager. Kommunikerer troværdigt. Er opmærksom på at give relevant information til rette vedkommende, på rette tid og sted.

Personaleledelse

Tager udgangspunkt i personalepolitikken. Beslutter, handler og begrunder afgørelser overfor medarbejderne ud fra de fire værdier. Skaber rammerne for, at medarbejderne kan agere i forhold til personalepolitikken. Skaber rammer for, at medarbejdere taler sammen og lytter opmærksomt til hinanden. Udøver sin ledelse situationsbestemt og leder mangfoldighed.

Fremstå som et ordentligt menneske - Personligt lederskab

Behandler medarbejdere, brugere, borgere og andre samarbejdspartnere, så de føler sig ordentligt og retfærdigt behandlet, både i lette og svære situationer. Efterlever kommunens fire værdier. Har en anerkendende, dialogbaseret tilgang, der involverer og engagerer medarbejdere og lederkollegaer. Har gennemslagskraft og tør at stå ved sit ledelsesansvar og tage de nødvendige beslutninger - synligt lederskab. Konfronterer andre omkring uløste opgaver og manglende opfyldelse af aftaler. Er værd at efterligne i sin måde at være på.

Borger- og brugerfokus

Planlægger arbejdet med fokus på kerneydelsen. Involverer borgere og brugere i tilpas omfang og til rette tid. Bruger relevante kommunikationskanaler til at nå borgere og brugere. Skaffer sig information og viden om borgere og brugeres behov og handler i forhold til denne viden. Tilstræber



at skabe helhed for borgere og brugere i deres kontakt med forskellige afdelinger i kommunen. Skaber og opretholder gode relationer til borgere og brugere.

Økonomi og ressourcestyring

Har fokus på effektivisering og optimering af driften, samt områdets aftalestyring. Sikrer at faglighed og økonomi går hånd i hånd med kommunens serviceniveau. Har fokus på udnyttelse af ressourcerne og har løbende opfølgning på økonomi, mål og anden ressourcestyring, herunder at arbejde for et lavt sygefravær – udviser rettidig omhu.

Administration og it-kompetencer

Kender og handler efter administrative procedurer og arbejdsgange. Benytter de it-værktøjer kommunen stiller til rådighed og udnytter deres potentiale. Har fokus på effektivisering og optimering af administrative procedurer og arbejdsgange. Udviser rettidig omhu i forhold til administrative procedurer, arbejdsgange og lovgivning inden for det enkelte område.

Valgfri kompetencer

Som supplement til ovenstående kan hver centerchef tilføje op til tre kompetencer af relevans for netop deres område.