



Vejledning - ledere - ledelsesevaluering 2016

Ledelsesevaluering er dit redskab til at udvikle din ledelse. Det er et redskab, der skal give dig et overblik over, hvordan medarbejdere og chef oplever, at du indfrier de forventninger, Høje-Taastrup Kommune har til lederne i [ledelsesgrundlaget](#).

Det er vigtigt at understrege det fremadrettede og udviklende perspektiv i ledelsesevaluering. Ledelsesevalueringen er et værktøj, der skal understøtte ledelsesudviklingen. Det er således ambitionen, at ledelsesevalueringen lægger op til dialog, refleksion og handling.

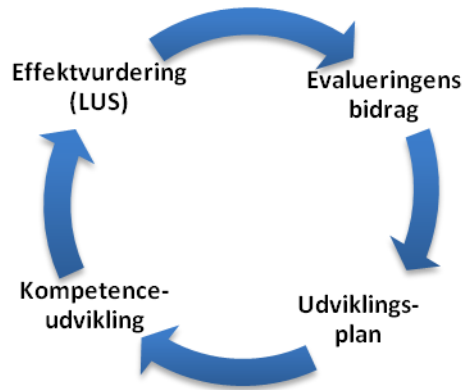
I Høje-Taastrup Kommune tager ledelsesevalueringen 2016 udgangspunkt i et spørgeskema, som medarbejderne udfylder. Derefter tager lederen en dialog med medarbejderne, som har mulighed for at nuancere, berette samt drøfte deres syn på din ledelse (se forslag til lokal dialog på side 3). Dernæst har lederen en LUS (Leder-Udviklings-Samtale) med sin chef.

Spørgeskemaet bliver sendt direkte til medarbejdernes e-Boks og på baggrund af besvarelserne, genererer lederen en rapport.

Sidst i evalueringsforløbet skal du, i samarbejde med din chef, udarbejde en udviklingsplan for din ledelsespraksis. En plan, der aftales med din chef og som evt. gennemføres i samspil med dine medarbejdere, dine lederkolleger og din chef, som kan støtte dig i, at blive en endnu bedre leder.

Ledelsesevaluering – 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. Ledelsesevaluering 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. På baggrund heraf kan der ske en effektvurdering af udviklingsindsatsen ved den årlige LUS, som gennemføres i forbindelse med en ledelsesevaluering.



Høje-Taastrup Kommune gennemfører ledelsesevaluering hvert 3. år. I den mellemliggende periode er det din og din chefs opgave at følge op på din ledelsesudvikling. Den årlige LUS er et centralt omdrejningspunkt for opfølgningen på din ledelsesudvikling.

Ledelsesevaluering gennemføres i en proces med 5 trin.

Evalueringsprocessen i korte træk

Trin 1	Trin 2	Trin 3	Trin 4	Trin 5
 <p>Info til Medarbejdere</p>	 <p>Spørgeskema</p>	 <p>Lokal dialog</p>	 <p>LUS</p>	 <p>Udviklingsplan</p>
<p>Medarbejderne orienteres om ledelsesevaluering.</p> <p>Det anbefales, at arbejdspladsen sammen gennemgår spørgsmålene og trinene i evalueringen.</p> <p>NB: Spørgsmålene til ledelsesevaluering sendes til medarbejderens e-Boks.</p>	<p>Der gennemføres spørgeskemaundersøgelse om medarbejdernes oplevelse af lederens ledelse i uge 45.</p> <p>Efter besvarelsen bliver der dannet en rapport til lederen og dennes chef i begyndelsen af uge 48.</p>	<p>På baggrund af rapporten gennemfører lederen lokalt en dialog med egen medarbejdergruppe, hvor også resultatet af spørgeskemaundersøgelsen formidles til medarbejderne. Dialogens formål er at uddybe og konkretisere medarbejdernes oplevelse af lederens ledelse samt evt. at informere om, hvad lederen vil arbejde videre med.</p>	<p>Ledelsesevalueringen bliver gennemgået og drøftet på den årlige lederudviklingssamtale (LUS), hvor den skal indgå i prioriteringen af lederens fremadrettede kompetenceudvikling.</p>	<p>Efterfølgende arbejder lederen med at udvikle sin ledelse i samspil med chef og medarbejdere med udgangspunkt i udviklingsplanen.</p>

Information til medarbejderne inden spørgeskemaundersøgelse

Før spørgeskemaundersøgelsen udsendes i uge 45, er det vigtigt, at medarbejderne er informeret om processen omkring ledelsesevalueringen. Det anbefales at arbejdspladsen gennemgår spørgsmålene, så der er en fælles forståelse for, hvad der spørges om, og hvornår arbejdspladsen har en lokal dialog.

Ved denne ledelsesevaluering får medarbejderne deres link til spørgeskemaet via deres e-Boks. Det kan være, at der er enkelte medarbejdere, der ikke har været i deres e-Boks (selv om deres lønseddel sendes til den) og derfor skal bestille nyt nøglekort så medarbejderne kan få adgang til deres e-Boks.

Forslag til lokal dialog

Forberedelse af dialogmødet

Planlæg hvornår og hvordan arbejdspladsen kan afholde et dialogmøde med medarbejderne om resultatet af ledelsesevalueringen. Afsæt tilstrækkelig tid til dialogmødet i forhold til antallet af medarbejdere.

Ud fra rapporten beslutter lederen, hvad der med fordel kan drøftes. Gerne delt op i "hvad er vi glade for og skal forsætte med?" og "hvad vil vi gerne have udviklet?".

Gennemførelse af dialogmødet

Program og forventninger til mødet fremlægges af lederen, herunder hvilke spilleregler der gælder for mødet i forhold til anerkendende dialog. Rapporten gennemgås, hvorefter lederen takker for besvarelserne og fortæller, hvilke tanker det har vakt hos lederen.

Giv herefter mulighed for dialog (f.eks. opfordring til kommentarer, synspunkter og forslag). Hvis det vurderes, at medarbejderne har lettere ved at tage dialogen i små grupper, kan dette overvejes. Det er vigtigt, at alle bliver hørt.

Gennemgå de enkelte medarbejderes ønsker til, hvad der skal drøftes ud fra resultaterne. Det er vigtigt først at kigge efter det, der allerede er lykkedes. Det er energigivende og gør det lettere efterfølgende at tale om de ting, der ikke fungerer så godt.

Dialogen på mødet fungerer mest konstruktivt, hvis dens opbygning og spilleregler er baseret på en anerkendende tilgang.

Dette indebærer:

- At alle skal have lov til at komme til orde
- At forskelle i holdninger og synsvinkler skal anerkendes
- At man lytter aktivt og ikke afbryder hinanden
- At der fokuseres på handlinger og ikke personer, når I drøfter indsatsområder
- At I tænker i muligheder frem for begrænsninger.



Leder tager selv referat, som kan bruges i forhold til refleksion og LUS.

Lederudviklingssamtale

Lederudviklingssamtalen (LUS) er omdrejningspunkt for at drøfte den enkelte leders udvikling. På baggrund af LUS fastlægges en udviklingsplan med konkret aftale om, hvilke ledelseskompeterencer der skal udvikles, hvordan kompetencerne erhverves og bringes i spil, og hvordan der følges op på den ønskede udvikling. I udviklingssamtalen skabes der klarhed om forventninger, og der gives personlig feedback til den enkelte leder.

LUS er et vigtigt redskab til at udvikle og forbedre ledelse. Samtalen om forventninger, kompetencer og udviklingsbehov skal ske i relation til ledelsesgrundlaget og de nuværende og fremadrettede ledelsesmæssige udfordringer.

Der arbejdes videre med resultaterne fra ledelsesevalueringen i den årlige LUS, hvor der i de mellemliggende år følges op på udviklingsbehov.

Materialer til LUS findes her:

- [Vejledning](#)
- [Forberedelse](#)
- [Kompetenceudviklingsplan](#)

Udviklingsplan

Efter LUS kan lederen overveje om medarbejderne skal informeres om, hvilke udviklingsområder lederen skal arbejde videre med. Under alle omstændigheder er det vigtigt, at lederen anerkender medarbejdernes andel i ledelsevaluering.

Spørgsmål

Der er to sæt spørgsmål, som begge tager udgangspunkt i ledelsesgrundlaget. Det ene sæt er til ledere, der refererer til centerchefer eller direktører, og det andet sæt er til medarbejdere og øvrige ledere. Ud over spørgsmålene herunder er der mulighed for at hvert center/sekter kan tilføje op til 3 spørgsmål, hvor samme svarkategori kan bruges. Det er centerchefen, der tager stilling til, hvilke spørgsmål der evt. skal stilles lokalt (sendes til HR-Centret senest den 1. november 2016 til Helle Mølleskov, mail HelleMoe@htk.dk).

Ledelsevaluering – spørgsmål til ledere under centerchefer og direktører

Tekst i ledelsesgrundlaget	Nr.	Spørgsmål til ledere i ledelsevaluering
Indledning og relation til værdierne		
Helhed – Ledere i HTK er ikke kun ledere af den enhed, de er i til daglig. De er en del af koncernen HTK.	1	Min leder har blik for, hvad der bedst tjener hele Høje-Taastrup Kommune i sin ledelse.
Professionalisme – ledelse er et fælles anliggende. Derfor stiller vi i HTK krav til ledere om at agere professionelt og at udvikle professionalismen	2	Jeg oplever at min leder er professionel på arbejdspladsen.
	3	Min leder fokuserer på, at jeg altid yder et professionelt stykke arbejde.
Engagement - Ledelsesopgaven består af mange delelementer. Ledere i HTK engagerer sig i alle dele af ledelsesopgaven	4	Min leder prioriterer tid til ledelse af mig i det omfang jeg har brug for det.
Menneskelighed og positivt livssyn - Medarbejderne er vores vigtigste ressource. Derfor er relationen mellem leder og medarbejder af stor betydning for de opgaver, vi udfører		
Med kerneopgaven i centrum		
Kerneopgaven handler om, hvad vi er sat i verden for. Dvs. hvad der er vores primære opgave inden for de enkelte fagområder. Lederen sikrer, at medarbejder kender definitionen af egen kerneopgave.	5	Min leder sikrer, at vi ledere er samstemt ift. kerneopgaven.
Byrådets udviklingsstrategi, politikker, mål og prioriteringer er omdrejningspunkt for ledelse, styring og planlægning. Lederen skal derfor udvikle kerneopgaven i et strategisk perspektiv samt sikre og skabe organisatoriske strukturer, der kan understøtte vedtagne strategier og politiske beslutninger og den ønskede udvikling.	6	Min leder arbejder aktivt på at virkeliggøre Byrådets udviklingsstrategi, prioriteringer og politikker.
	7	Min leder sikrer, at strukturen understøtter vedtagne strategier og politiske beslutninger.

Tekst i ledelsesgrundlaget	Nr.	Spørgsmål til ledere i ledelsesevaluering
Ledere skal have fokus på at udvikle og optimere driften, så vi kan levere service og ydelser af høj kvalitet, der naturligvis lever op til lovgivningen. Der skal være fokus på størst mulig nytte for borgerne inden for de stillede rammer, og de politiske beslutninger skal realiseres. Det kræver, at fagligheden omkring kerneopgaven er høj.	8	Min leder har fokus på at optimere og udvikle driften, så vi kan levere service og ydelser af høj kvalitet.
	9	Min leder har fokus på, at vores arbejde giver størst mulig nytte for borgerne/brugerne inden for de stillede rammer.
Sammen		
Vi sætter helheden først, og derfor er ledere i HTK ikke kun ledere af den enhed, de er i til daglig. De er først og fremmest ledere i HTK.	10	Min leder sætter helheden først og fokuserer primært på hele Høje-Taastrup Kommune frem for eget ansvarsområde.
Tværgående koordinering, samarbejde og gode relationer er væsentlige elementer i forhold til at vi lykkes som organisation. Når vi samarbejder, bidrager vi til at gøre hinanden gode til gavn for organisationen. Vi samstemmer ledelsesmæssigt i dialogen mellem ledelsesniveauerne og på tværs, så vi sikrer, at der ikke er tvivl om, i hvilken retning, vi skal.	11	Min leder bidrager aktivt til et godt samarbejde om opgaverne på tværs i Høje-Taastrup Kommune
Vi værdsætter den gode dialog i den daglige ledelse. Vi værdsætter de formelle samarbejdsrelationer via MED-struktur, og kun sammen skaber ledere og medarbejdere de bedste resultater.	12	Min leder har fokus på at MED-udvalg eller personalemøde med MED-status inddrages.
Indad		
Som leder kommunikerer du tydelige mål og klare forventninger overfor medarbejderne og sikrer en prioritering af opgaverne og ressourcerne i overensstemmelse hermed. Du følger op på målene og vurderer, om indsatsen har den forventede effekt. Du skal kunne forklare og oversætte politiske og ledelsesmæssige beslutninger, så de forstås og giver mening i den lokale kontekst.	13	Min leder følger op på om vi når vores mål
	14	Min leder hjælper mig med at prioritere de vigtigste opgaver og tilpasser ressourcerne, hvis jeg har brug for det.
	15	Min leder gør det tydeligt, hvilke mål og forventninger, der er til os.
	16	Min leder forklarer de politiske og ledelsesmæssige beslutninger, så jeg kan forstå dem i forhold mine egne ledelsesopgaver.
Du sikrer rammerne for at det daglige arbejde udføres på en forsvarlig måde med fokus på medarbejdernes og ledernes trivsel og gode arbejdsmiljø.	17	Min leder har fokus på underordnede lederes trivsel og gode arbejdsmiljø.
Du har fokus på, om medarbejdere og ledere har de fornødne faglige kompetencer, og sikrer udviklingen af kompetencerne i overensstemmelse med de strategiske mål.	18	Min leder har fokus på udvikling af mine kompetencer, så jeg kan leve op til krav og forventninger
Du udøver situationsbestemt ledelse og har fokus på processer både i forhold til at lede opad, nedad og til siden.		
Du har fokus på sikker drift og på muligheden for løbende effektiviseringer og optimeringer.		
Du agerer på en måde, der bidrager til at skabe tillid hos medarbejderne.	19	Jeg har tillid til min leder.
Udad		

Tekst i ledelsesgrundlaget	Nr.	Spørgsmål til ledere i ledelsesevaluering
Som leder har du fokus på verdenen omkring dig og det strategiske fællesskab med borgerne. God ledelse fordrer en undersøgende tilgang til omverdenen og søger hele tiden ny inspiration og viden om muligheder for mere værdi.	20	Min leder forholder sig åbent til, at vi gør ting på nye og anderledes måder, end vi plejer
	21	Min leder har fokus på samarbejdet med borgere og brugere.
God ledelse er at etablere og udvikle relationer. Du engagerer dig i netværk – både internt og eksternt.		
Du kommunikerer med borgerne og omverdenen på en måde, der bidrager til at udvikle og sikre tilliden til kommunen. De gode historier viderefremmes og bidrager til at brande HTK som attraktiv bosætnings- og erhvervs-kommune og som en attraktiv arbejdsplads.		
Du sikrer nødvendig information, samt kommunikerer sagligt og værdigt med borgere og brugere		

Ledelsesevaluering spørgsmål til medarbejdere

Tekst i ledelsesgrundlaget		Spørgsmål i ledelsesevaluering – revideret efter Chefforum
Indledning og relation til værdierne		
Helhed – Ledere i HTK er ikke kun ledere af den enhed, de er i til daglig. De er en del af koncernen HTK.		
Professionalisme – ledelse er et fælles anliggende. Derfor stiller vi i HTK krav til ledere om at agere professionelt og at udvikle professionalismen	1	Jeg oplever at min leder er professionel som leder.
Engagement - Ledelsesopgaven består af mange delelementer. Ledere i HTK engagerer sig i alle dele af ledelsesopgaven		
Menneskelighed og positivt livssyn - Medarbejderne er vores vigtigste ressource. Derfor er relationen mellem leder og medarbejder af stor betydning for de opgaver, vi udfører	2	Min leder skaber en god relation til mig.
Med kerneopgaven i centrum		
Kerneopgaven handler om, hvad vi er sat i verden for. Dvs. hvad der er vores primære opgave inden for de enkelte fagområder. Lederen sikrer, at medarbejder kender definitionen af egen kerneopgave.		
Byrådets udviklingsstrategi, politikker, mål og prioriteringer er omdrejningspunkt for ledelse, styring og planlægning. Lederen skal derfor udvikle kerneopgaven i et strategisk perspektiv samt sikre og skabe organisatoriske strukturer, der kan understøtte vedtagne strategier og politiske beslutninger og den ønskede udvikling.		
Ledere skal have fokus på at udvikle og optimere driften, så vi kan levere service og ydelser af høj kvalitet, der naturligvis lever op til lovgivningen. Der skal være fokus på størst mulig nytte for borgerne	3	Min leder arbejder aktivt med at skabe forhold på arbejdspladsen, der gør at jeg kan udføre et godt stykke arbejde.
	4	Min leder har fokus på, at vores arbejde gi-

Tekst i ledelsesgrundlaget		Spørgsmål i ledelsesevaluering – revideret efter Chefforum
inden for de stillede rammer, og de politiske beslutninger skal realiseres. Det kræver, at fagligheden omkring kerneopgaven er høj.		ver størst mulig nytte for borgerne/brugerne inden for de givne rammer.
Sammen		
Vi sætter helheden først, og derfor er ledere i HTK ikke kun ledere af den enhed, de er i til daglig. De er først og fremmest ledere i HTK.		
Tværgående koordinering, samarbejde og gode relationer er væsentlige elementer i forhold til at vi lykkes som organisation. Når vi samarbejder, bidrager vi til at gøre hinanden gode til gavn for organisationen. Vi samstemmer ledelsesmæssigt i dialogen mellem ledelsesniveauerne og på tværs, så vi sikrer, at der ikke er tvivl om, i hvilken retning, vi skal.		
Vi værdsætter den gode dialog i den daglige ledelse. Vi værdsætter de formelle samarbejdsrelationer via MED-struktur, og kun sammen skaber ledere og medarbejdere de bedste resultater.	5	Min leder involverer medarbejderne via MED-udvalg/personalemøder.
	6	Min leder lægger vægt på den gode dialog med medarbejderne.
Indad		
Som leder kommunikerer du tydelige mål og klare forventninger overfor medarbejderne og sikrer en prioritering af opgaverne og ressourcerne i overensstemmelse hermed. Du følger op på målene og vurderer, om indsatsen har den forventede effekt. Du skal kunne forklare og oversætte politiske og ledelsesmæssige beslutninger, så de forstås og giver mening i den lokale kontekst.		
	7	Min leder hjælper mig med at prioritere de vigtigste opgaver, hvis jeg har brug for det.
	8	Min leder gør det tydeligt, hvilke mål og forventninger, der er til vores arbejde.
Du sikrer rammerne for at det daglige arbejde udføres på en forsvarlig måde med fokus på medarbejdernes og ledernes trivsel og gode arbejdsmiljø.	9	Min leder arbejder for medarbejdernes trivsel og gode arbejdsmiljø.
Du har fokus på, om medarbejdere og ledere har de fornødne faglige kompetencer, og sikrer udviklingen af kompetencerne i overensstemmelse med de strategiske mål.	10	Hvis jeg har brug for det, har min leder fokus på udvikling af mine kompetencer, for at jeg kan leve op til krav og forventninger.
Du udøver situationsbestemt ledelse og har fokus på processer både i forhold til at lede opad, nedad og til siden.		
Du har fokus på sikker drift og på muligheden for løbende effektiviseringer og optimeringer.		
Du agerer på en måde, der bidrager til at skabe tillid hos medarbejderne.	11	Jeg har tillid til min leder.
Udad		
Som leder har du fokus på verdenen omkring dig og det strategiske fællesskab med borgerne. God Ledelse fordrer en undersøgende tilgang til omverdenen og søger hele tiden ny inspiration og viden om muligheder for merværdi.	12	Min leder er åben for nye muligheder og inspiration udefra.

Tekst i ledelsesgrundlaget		Spørgsmål i ledelseevaluering – revideret efter Chefforum
God ledelse er at etablere og udvikle relationer. Du engagerer dig i netværk – både internt og eksternt.		
Du kommunikerer med borgerne og omverdenen på en måde, der bidrager til at udvikle og sikre tilliden til kommunen. De gode historier videreformidles og bidrager til at brande HTK som attraktiv bosætnings- og erhvervskommune og som en attraktiv arbejdsplads.		
Du sikrer nødvendig information, samt kommunikerer sagligt og værdigt med borgere og brugere		

Svarkategorier:

- I meget høj grad
- I høj grad
- I nogen grad
- I mindre grad
- I meget mindre grad
- Ikke relevant

Har du spørgsmål?

Er du velkommen til at kontakte HR-Centret:

Proces:

Arne Fjellerad ArneFj@htk.dk, 43591926

Ea E. Roldgaard EaRo@htk.dk, 43591170

System:

Helle Mølleskov HelleMoe@htk.dk, 43591864

Helle Planck Larsen HellePLa@htk.dk, 43591254