






**Ledelsesevaluering 2016 - vejledning til medarbejdere**

Ledelsesevaluering er din leders redskab til at udvikle sin ledelse. Høje-Taastrup Kommune gennemfører ledelsesevaluering hvert 3. år. Ledelsesevaluering er et redskab, der skal give lederen et overblik over, hvordan medarbejdere og chef oplever, at lederen indfrier de forventninger, Høje-Taastrup Kommune har til lederne i [ledelsesgrundlaget](#).

I Høje-Taastrup Kommune tager ledelsesevalueringen udgangspunkt i et spørgeskema, som medarbejderne udfylder. Derefter er der en samlet dialog med hele medarbejdergruppen, hvorefter lederen har en dialog med sin chef.

Spørgeskemaet bliver sendt direkte til din e-Boks og på baggrund af din og dine kollegers besvarelser, bliver der dannet en rapport til lederen og dennes chef.

**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>
Medarbejderne orienteres om ledelsesevaluering. Det anbefaler at arbejdspladsen sammen gennemgår spørgsmålene og trinene i evalueringen. NB: Spørgsmålene til ledelsesevaluering sendes til medarbejderens e-Boks.	Der gennemføres spørgeskemaundersøgelse om medarbejdernes oplevelse af lederens ledelse i uge 45. Efter besvarelsen bliver der dannet en rapport til lederen og dennes chef i begyndelsen af uge 48.	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.	Ledelsesevalueringen bliver gennemgået og drøftet på den årlige lederudviklingssamtale (LUS), hvor den skal indgå i prioriteringen af lederens fremadrettede kompetenceudvikling.	Efterfølgende arbejder lederen med at udvikle sin ledelse i samspil med chef og medarbejdere med udgangspunkt i udviklingsplanen.

## Dialog efter besvarelserne:

Det er vigtigt, at spørgeskemaet ikke kommer til at stå alene, da det jo kun er et øjebliksbillede. En dialog giver lederen mulighed for at få uddybet og konkretiseret eksempler i forhold til medarbejdernes oplevelse af lederens ledelse. Det er vigtigt først at kigge efter det, der allerede fungerer godt. 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 kan vælge at der bliver taget referat, som kan bruges i forhold til lederens egen refleksion og LUS.

## Spørgsmål & svar



Nedenfor er der svaret på en række spørgsmål, du som medarbejder måske har i forbindelse med ledelsesevalueringen. Har du andre spørgsmål, kan du altid spørge din leder. Inden evalueringen vil alle medarbejdere blive informeret af deres leder og kan stille spørgsmål om ledelsesevalueringen.

### Hvorfor er ledelsesevalueringen et spørgeskema?

Spørgeskemaet skal forstås som en basis for en lokal dialog. Spørgeskemaet kan IKKE stå alene, da det kan være vanskeligt at få nuancerne med i et spørgeskema. Netop derfor lægger vi også op til en lokal proces, hvor medarbejderne har mulighed for at drøfte den enkelte leders ledelse. Alt sammen ud fra et ønske om, at dialogen vil give lederen input til, hvilke ledelsesmæssige forhold, der skal fastholdes eller arbejdes mere med i fremtiden.

### Hvem kan se min besvarelse?

Din leder vil altid kunne se din besvarelse. I Høje-Taastrup Kommune vil vi gerne have en åben dialog, hvor man kan være ærlig med, hvad man mener og det samtidig modtages positivt og imødekommende. Derfor forventer vi også, at medarbejderne vil være ærlige og oprigtige i deres besvarelser, da lederen skal kunne bruge evalueringen til at arbejde med sin ledelse.

### Hvorfor skal medarbejdere evaluere deres leder?

Medarbejdernes evaluering vil være den første del af din leders samlede evalueringsforløb. Målet med forløbet er at komme rundt omkring din leders ledelse ved at få fremlagt de ople-

velser, som medarbejdere og chefer samt din leder selv har af sin ledelse. Som medarbejdere har I en vigtig rolle i den samlede ledelsesevaluering, da I oplever jeres leders ledelse i det daglige.

Skal jeg deltage i evalueringen af min leder?

Ja, alle medarbejdere skal deltage i ledelsesevalueringen (med undtagelse af timelønnede og elever).

Hvordan foregår evalueringen af min leder?

Evalueringen tager udgangspunkt i en spørgeskemaundersøgelse med efterfølgende dialog med medarbejderne samlet. Derefter vil lederen have en LederUdviklingsSamtale (LUS) med sin chef.

Hvad, hvis jeg synes, ledelsen er god, men mine kolleger ikke har det på samme måde? Eller hvis nu det er omvendt?

Vi har alle forskellige oplevelser af ledelsen på vores arbejdsplads. Uanset hvad dine kolleger måtte mene, er det vigtigt, at de og du selv accepterer, at vi alle har hver vores mening. Der er ingen forkerte svar. Vær derfor ærlig og begynd ikke at gætte på, hvad andre måske mener. Spørgeskemaet besvares individuelt og ved dialogmødet vil der være mulighed for at begrundede og give konkrete eksempler i forhold til besvarelsen.

Hvor lang tid tager evalueringen?

Det tager ca. 10-15 minutter at besvare spørgsmålene i ledelsesevalueringen. Derefter forventes det, at lederen inviterer til dialog med medarbejderne.

**Spørgsmål**

Spørgsmålene tager udgangspunkt i Høje-Taastrup Kommunes ledelsesgrundlag.

<b>Tekst i ledelsesgrundlaget</b>		<b>Spørgsmål til medarbejderne i ledelsesevaluering</b>
<b>Indledning og relation til værdierne</b>		
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.
<b>Med kerneopgaven i centrum</b>		
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.		

Tekst i ledelsesgrundlaget		Spørgsmål til medarbejderne i ledelsevaluering
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 inden for de stillede rammer, og de politiske beslutninger skal realiseres. Det kræver, at fagligheden omkring kerneopgaven er høj.	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 giver størst mulig nytte for borgerne/brugerne inden for de givne rammer.
<b>Sammen</b>		
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.
<b>Indad</b>		
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		

Tekst i ledelsesgrundlaget		Spørgsmål til medarbejderne i ledelsevaluering
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.
<b>Udad</b>		
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.
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