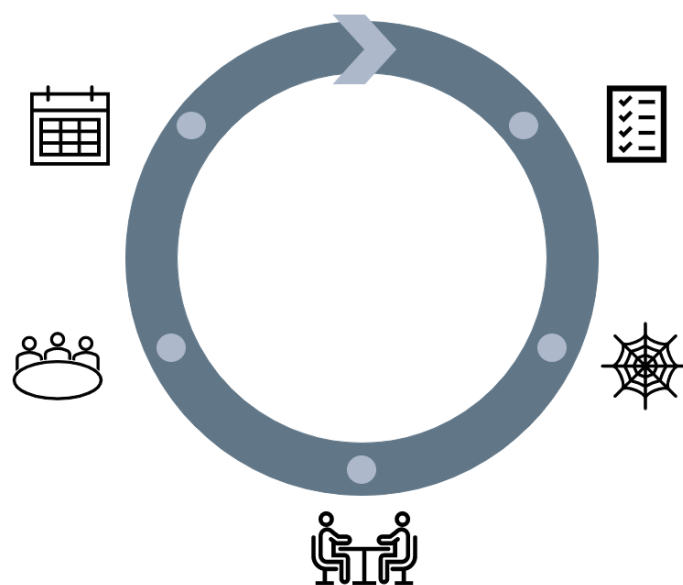


KONCEPT FOR LEDELSESEVALUERING



Godkendt 9. marts 2023

Indledning

I Tønder Kommune ser vi ledelse som en profession, og som leder i Tønder Kommune forventes man løbende at arbejde med sin egen læring og udvikling af sine ledelseskompetencer. Dette understøttes gennem ledelsesevalueringen og gennem de løbende opfølgingsmøder med egen leder. Ledelsesevalueringen igangsættes som udgangspunkt hvert andet år. Det er Direktionen, der igangsætter evalueringen gennem HR.

Ledelsesevalueringskonceptet tager udgangspunkt i Tønder Kommunes Udviklingstrappe, herunder også Ledelsesgrundlaget og Levereglerne. På den måde er konceptet med til at understøtte Tønder Kommunes værdier og skabe en fælles retning for ledelse i kommunen.

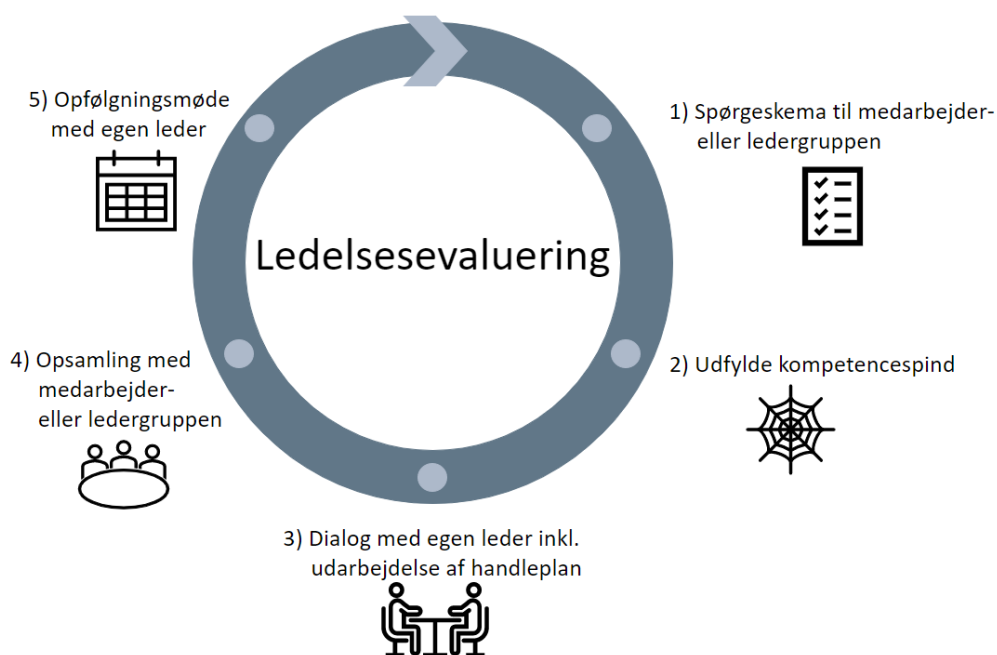
Formålet med ledelsesevaluering i Tønder Kommune er:

1. at sætte god ledelse på dagsordenen
2. at skabe et aktivt læringsrum for ledere
3. at sikre klare udviklingsmål for den enkelte
4. at sikre, at der løbende bliver fulgt op på ledelsesopgaven
5. at kvalificere en målrettet ledelsesindsats
6. at fastholde og tiltrække nye ledere
7. at sikre løbende dialog om ledernes trivsel

Opbygning

Ledelsesevalueringskonceptet består af fem overordnede trin:

1. Spørgeskema til medarbejder- eller ledergruppen
2. Udfyldelse af kompetencespind af fokuspersion (lederen, som evalueres) og egen leder (fokuspersionens nærmeste leder)
3. Dialog med egen leder inkl. udarbejdelse af handleplan
4. Opsamling med medarbejdergruppen
5. Regelmæssige opfølgingsmøder mellem fokuspersion og egen leder



1. Spørgeskema til medarbejder- eller ledergruppen

Evalueringen starter med, at der gennemføres en spørgeskemaundersøgelse blandt fokuspersonens medarbejder- eller ledergruppe, som har direkte reference til fokuspersonen.

Spørgeskemaet tager udgangspunkt i lederprofilerne fra Udviklingstrappen. Det betyder, at en del af spørgsmålene vil være forskellige afhængigt af, hvilket ledelsesniveau fokuspersonen befinder sig på.

Hvis en leder har flere forskellige roller f.eks. som leder af ledere og som leder af medarbejdere, skal både de underordnede ledere og medarbejderne besvare spørgeskemaet.

Spørgeskemaet har til hensigt at afdække, hvordan medarbejder- eller ledergruppen oplever den pågældende leders adfærd og er et oplæg til senere dialog mellem fokuspersonen og medarbejder- eller ledergruppen og mellem fokuspersonen og egen leder.

Hver Fagchef er ansvarlig for at udnævne en konsulent/koordinator til at udsende spørgeskemaet på forespørgsel af fokuspersonens leder. Fokuspersonens leder skal i forbindelse med forespørgslen til konsulent/koordinator selv være behjælpelig med at sende et Excel ark med mailadresser på fokuspersonens fulde medarbejdergruppe samt evt. underordnede ledere. HR understøtter den udvalgte konsulent/koordinator med guideline og support.

Et grundlag for samarbejde og dialog

I Tønder Kommune har vi en leveregel, der hedder "Sig det". Det har vi, fordi vi synes, det er vigtigt, at vi til enhver tid kan samarbejde åbent, ærligt og øjenhøjde. I ledelseevalueringen indgår alle deltagerne i et samarbejde om at blive klogere på og udvikle fokuspersonens ledelsespraksis. Derfor er det også vigtigt, at der er åbenhed i hele processen omkring evalueringen, så man som fokusperson har mulighed for at være nysgerrig på de svar, man har modtaget, og man som medarbejder har mulighed for at uddybe sine svar.

Derfor vil medarbejderens navn fremgå sammen med det medarbejderen har skrevet, hvis man har benyttet sig af muligheden for at skrive en kommentar. Ved at henvende sig til koordinatoren har fokuspersonen også mulighed for at få oplyst, hvordan den enkelte medarbejder har svaret på de andre spørgsmål.

På den måde har man mulighed for at bruge evalueringen som starten på en nysgerrig og åben dialog. Hvis man benytter sig af muligheden for at se en medarbejders svar, så er det vigtigt, at man også giver medarbejderen mulighed for at uddybe svarene, så man sammen kan blive klogere på og udvikle samarbejdet.

Sådan sikrer I en høj svarprocent

Erfaring viser, at det er vigtigt for svarprocenten, at man forbereder medarbejderne godt på undersøgelsen samt løbende opfordrer dem til at svare, imens undersøgelsen er i gang. Send f.eks. en infomail (et forslag kan findes i Survey Xact) i god tid inden, tal om det på et forudgående personalemøde og overvej, om der skal sættes tid af til at medarbejderne kan svare på undersøgelsen.

2. Udfyldelse af kompetencespind af fokusperson og egen leder

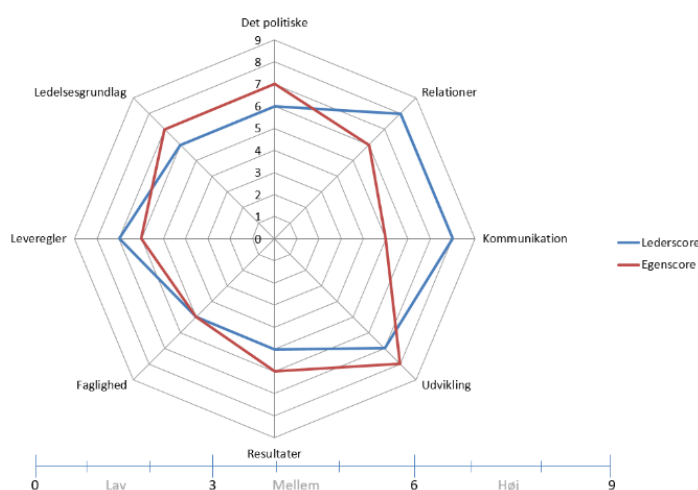
Når medarbejderne har udfyldt spørgeskemaet, får både fokuspersonen og egen leder tilsendt en rapport med resultaterne fra konsulent/koordinatoren. Herefter skal både fokuspersonen og egen leder hver især udfylde et kompetencespind, hvor fokuspersonens ledelsesadfærd vurderes på de seks kompetencer fra lederprofilen (det politiske, relationer, kommunikation, udvikling, resultater og faglighed) samt på levereglerne og ledelsesgrundlaget.

Kompetencespindene er et oplæg til senere dialog mellem fokuspersonen og egen leder. Det er ikke målet, at man skal blive enige om en score, men man kan godt undervejs blive klogere og ændre sin første vurdering.

På samme måde er det heller ikke målet, at en leder skal score maksimale point på samtlige parametre. Det vil afhænge af, hvilke opgaver fokuspersonen skal lykkes med pt., og en lavere score kan derfor være helt tilstrækkelig for et givent kompetenceområde.

Derfor er det vigtigt, at både fokuspersonen og egen leder er omhyggelige, når kompetencespindet udfyldes og samtidig begynder at gøre sig tanker om, hvilke områder fokuspersonen med fordel kunne arbejde med i den kommende periode.

Se Bilag 1 - Guide til udfyldelse af kompetencespind.



3. Dialog med egen leder inkl. udarbejdelse af handleplan

Når kompetencespindene er udfyldt, arrangeres et møde mellem fokuspersonen og egen leder. Det anbefales at afsætte to timer til mødet, så der er god tid til dialog. Dialogen gennemføres i to dele.

Del 1: Dialog om kompetencespind og trivsel

I første del af samtalen præsenterer både fokuspersonen og egen leder hver deres udfyldte kompetencespind. På baggrund af de to spind drøftes de forskellige kriterier. Det er vigtigt, at begge parter er åbne og nysgerrige på, hvorfor den anden har vurderet, som vedkommende har gjort. Målet er en lærende og afklarende dialog, hvor man sammen kommer tættere på en fælles forståelse af den aktuelle situation. Desuden skal der være en dialog om fokuspersonens trivsel i lederrollen, og derved bliver der skabt et godt grundlag for det videre arbejde med at udarbejde handleplanen.

Del 2: Udarbejde handleplan

Når fokuspersonen og egen leder har talt kompetencespindene igennem, kan der udarbejdes en handleplan for den kommende periode. Det er ikke nødvendigvis de laveste og de højeste værdier fra kompetencespindene, der skal arbejdes videre med. Det er i stedet de værdier, som fokuspersonen og egen leder lige nu vurderer til at have størst betydning for, at lederen kan lykkes med sine aktuelle og kommende ledelsesopgaver.

Først udvælges to forhold, hvor der ses gode resultater eller fremgang i en længere udviklingsproces, og som er værd at anerkende og evt. at arbejde videre med.

Herefter udvælges to forhold, som kræver særlig opmærksomhed for fokuspersonen. Dette indarbejdes i en mere detaljeret og afklarende handlingsplan, så forventningerne til resultater, den ønskede effekt og hvordan der løbende følges op, står klart for begge parter.

Se bilag 2 - Guide til dialog og handleplan

4. Opsamling med medarbejder- eller ledergruppen

Ledelse er relationelt, og den eneste måde at lykkes på er i samspillet med sine omgivelser. Når den personlige handleplan er færdig, er det derfor vigtigt, at fokuspersonen melder tilbage til medarbejder- eller ledergruppen, hvad vedkommende har fokus på i sin udvikling som leder, og hvordan de eventuelt kan understøtte denne udvikling.

Efter der er blevet udarbejdet en handleplan, skal fokuspersonen holde et opfølgingsmøde med sin medarbejder- og/eller ledergruppe. Mødet kan holdes selvstændigt eller som en del af et personalemøde. Alternativt kan opsamling også afholdes inden dialogmødet med fokuspersonens leder. Dette afgør fokuspersonen selv. Formålet med at lave en opsamling med medarbejder- og/eller ledergruppen er, at gruppen opnår fælles forståelse og indsigt i fokuspersonens lederudvikling.

Alle medarbejderne og/eller lederne har været med til at besvare spørgeskemaet. Det er derfor vigtigt at få takket for deres input og involvere dem i, hvordan deres svar bliver/er blevet brugt. Det er også her, der er mulighed for at stille uddybende spørgsmål.

Forslag til emner, der kan drøftes til opfølgningen:

- Fortæl, hvordan du tolkede resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen.
- Spørg ind til, om nogle af medarbejderne ønsker at uddybe deres svar.
- Fortæl overordnet om de aftalte udviklingsområder og hvordan der skal arbejdes med dem.
- Tal med medarbejderne og/eller lederne om, hvordan de kan understøtte udviklingen og komme med løbende feedback.

Se Bilag 3 – Inspiration til opfølgingsmøde med medarbejder- eller ledergruppen

5. Opfølgingsmøder med egen leder

Ledelsesevalueringen er en status, som gennemføres hvert andet år, men det at arbejde med sin handleplan og sin udvikling som leder er en fast del af det at være leder i Tønder Kommune.

For at holde fast i de aftalte udviklingspunkter skal fokuspersonen og egen leder afholde regelmæssige opfølgingsmøder frem til næste ledelsesevaluering. Opfølgingsmøderne skal sikre, at der sker løbende sparring på og eventuel tilretning af handleplanen. Frekvens for møderne aftales i forbindelse med udarbejdelse af handleplanen, dog anbefales minimum kvartalvis opfølgning i den toårige periode. Ved behov kan der gennemføres en midtvejs ledelsesevaluering.

Forslag til emner der kan drøftes på opfølgingsmøderne:

- Hvordan går det med at holde fast i styrkeområderne? Er der nye opgaver, hvor de kan sættes i spil?
- Hvordan går det med at arbejde med udviklingsområderne? Er der behov for yderligere støtte?
- Hvilke ledelsesmæssige udfordringer eller dilemmaer står fokuspersonen med pt., og hvordan kan egen leder yde støtte i dette?
- Er der behov for at tilrette handleplanen? F.eks. tilføje et nyt udviklingsområde eller en ny indsats til et eksisterende udviklingsområde?
- Hvordan går det med fokuspersonenes trivsel?

Bilag 1 – Guide til udfyldelse af kompetencespind

Når du har modtaget resultaterne af den indledende spørgeskemaundersøgelse fra HR, er du klar til at udfylde kompetencespindet.

Kompetencespindene er et oplæg til senere dialog mellem fokuspersonen og egen leder. Det er derfor vigtigt, at både fokuspersonen og egen leder er omhyggelige, når kompetencespindet udfyldes og samtidig begynder at gøre sig tanker om, hvilke områder fokuspersonen med fordel kunne arbejde med i den kommende periode.

Sådan udfylder du kompetencespindet

Processen i at udfylde kompetencespindet består af to dele, hvor du skal vurdere en score, og hvor du begynder at gøre de første tanker om potentielle udviklingsområder.

Del 1 – Vurder fokuspersonens score

I kompetencespindet skal du score fokuspersonens ledelsesadfærd inden for de seks kompetencer fra lederprofilen i Udviklingstrappen (det politiske, relationer, kommunikation, udvikling, resultater og faglighed) samt levereglerne og ledelsesgrundlaget. For hver score skal du overveje:

1. Hvad står der i lederprofilen for fokuspersonens ledelsesniveau ift. kompetencen/værdien
2. Hvad er din egen vurdering af, hvordan fokusperson lykkes ift. lederprofilen
3. Hvad har medarbejder- og/eller ledergruppen svaret i spørgeskemaet
4. Hvilke opgaver skal fokuspersonen lykkes med?
5. Hvilke resultater har fokuspersonen leveret?

Scoren kan ligge på mellem 1-9. En score på 1-3 vurderes som lav, en score på 4-6 vurderes som mellem og en score på 7-9 vurderes som høj.

Det er ikke målet, at en leder skal score maksimale point på samtlige parametre. Det vil altid være afhængigt af, hvilke opgaver fokuspersonen skal lykkes med pt., og f.eks. kan en lavere score sagtens være tilpas. Dette afklares gennem dialog og forventningsafstemning mellem fokuspersonen og egen leder.

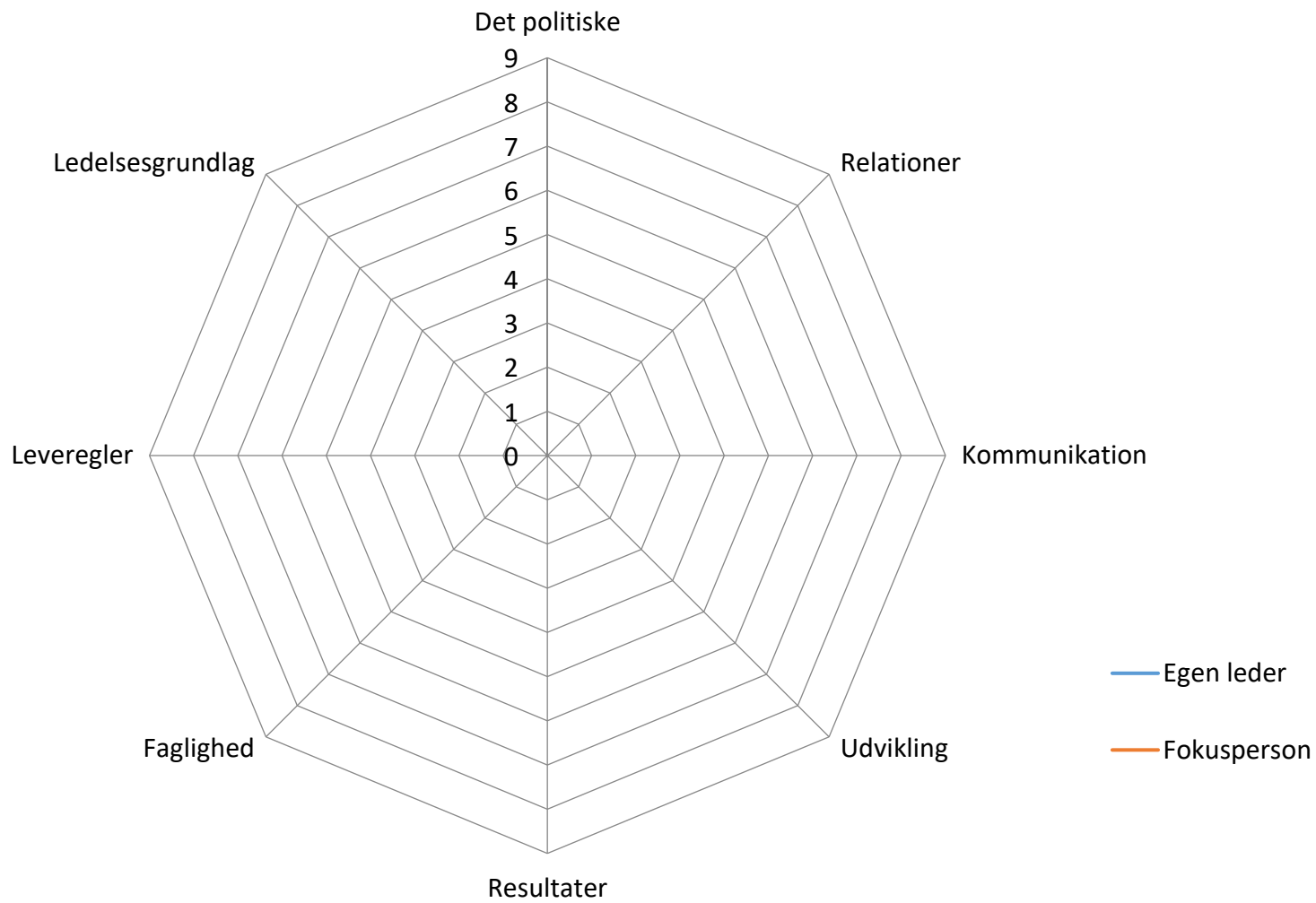
Del 2 – Overvej udviklingsområder

Imens du udfylder skemaet, skal du begynde at overveje, hvilke områder fokuspersonen med fordel kunne arbejde på i den kommende periode. Lad dig gerne allerede nu inspirere af Bilag 2 – Guide til dialog og handleplan.

Hvis du vil udfylde kompetencespindet digitalt:

1. Skriv fokuspersonens navn i feltet "Kompetencespind for:"
2. Højreklik på spindet og vælg "Rediger data"
3. Tast værdierne ind i Excel arket under "Fokusperson" eller "Egen leder"
4. Luk Excel arket ned
5. Husk at gemme det udfyldte kompetencespind

KOMPETENCESPIND FOR:



Bilag 2 – Guide til dialog og handleplan

Når både fokuspersonen og egen leder har udfyldt kompetencespindet, er I klar til dialog og udarbejdelse af handleplan. I dialogen er der plads til nuancerne, gensidig læring og forventningsafstemning. Den personlige handleplan udarbejdes efterfølgende på baggrund af dialogen.

Det anbefales at afsætte 2 timer til mødet, så der er god tid til både dialog og handleplan.

Del 1: Dialog om kompetencespind

I første del af samtalen præsenterer først fokuspersonen og derefter egen leder hver deres udfyldte kompetencespind. På baggrund af de to spind drøftes de forskellige kriterier. Det er vigtigt, at begge parter er åbne og nysgerrige på, hvorfor den anden har vurderet, som vedkommende har gjort. Målet er en lærende og afklarende dialog, hvor man sammen kommer tættere på en fælles forståelse af den aktuelle situation, så der bliver skabt et godt grundlag for det videre arbejde med at udarbejde handleplanen.

Afhængig af hvordan I har vurderet hvert enkelt fokusområde, kan I finde inspiration i de nedenstående tre scenarier:

I ligger helt på niveau med hinanden

I er således enige om, hvordan fokuspersonen arbejder med og lykkes med fokusområdet – sæt relevante begrundelser på fra begge sider alligevel, for måske baseres vurderingerne på noget forskelligt. Det er sjældent i den overfladiske kommunikation, at de gode og lærerige indsigter ligger gemt. Det er under overfladen, når vi undersøger de bagvedliggende overvejelser, synspunkter og antagelser.

Fokuspersonens egen vurdering ligger højere end egen leders vurdering

Fokuspersonen kan have taget udgangspunkt i nogle konkrete erfaringer og resultater, som egen leder ikke har været opmærksom på. Eller egen leder har en vinkel på fokusområdet, som fokuspersonen ikke har været opmærksom på. I bør afstemme, hvad der specifikt skal fokuseres på at ændre i den fremadrettede aftale.

Fokuspersonens egen vurdering ligger lavere end egen leders vurdering

Det er let at være for ydmyg, når man skal vurdere sig selv. Måske har fokuspersonen for høje forventninger til, hvad han/hun skal lykkes med, og hvornår det er ok. Det skal I gerne have afstemt, så fokuspersonen ikke presser sig selv på områder, som ikke er i fokus. Nogle gange skal man som fokusperson også bare lytte til, hvorfor egen leder vurderer højere og nyde anerkendelsen.

Del 2: Dialog om trivsel

En vigtig del af dialogen er også at få snakket om fokuspersonens trivsel. Trives fokuspersonen i rollen som leder, er der god energi i rollen og i samarbejdet med lederkollegaer? Hvad er det sværeste i lederrollen pt., og hvordan håndteres udfordringerne? Drøft om fokuspersonen oplever, at der er balance mellem arbejds- og privatliv. Kommer der opmærksomhedspunkter op, tag da disse med i handleplanen, så der sker regelmæssig opfølgning efterfølgende.

Del 3: Udarbejdelse af handleplan

Som sidste del af mødet udarbejdes handleplanen med både styrkeområder og udviklingsområder. Her aftales også, hvordan der efterfølgende skal følges op på handleplanen. Det anbefales, at der følges op løbende og gerne månedligt indtil næste ledelsesevaluering. Sæt gerne aftalerne i kalenderen straks, da opfølgningen sikrer den løbende udvikling.

Handleplan og aftale for opfølgning

Fokuspersonens navn: _____

Egen leders navn: _____

Handleplanen er gældende frem til næste ledelsesevaluering, men er et dynamisk dokument. På opfølgningssamtalerne følges der op på fokuspersonens trivsel og på de udvalgte styrke- og udviklingsområder. Der må gerne tilføjes punkter løbende.

Trivsel
Er der noget, som udfordrer trivsel: <i>F.eks. et ønske om støtte til en udfordring, en beslutning som mangler at blive taget, kompetencer</i>
Hvilke handlinger skal understøtte, at trivslen forbedres: <i>F.eks. deltage i coaching, flere 1:1 samtaler, en konkret handling, ændrede prioriteter</i>
I hvilken periode skal det prioriteres at arbejde med forbedringen: <i>F.eks. fra maj til december i indeværende år</i>

Styrkeområde 1
Styrkeområde: <i>F.eks. involvering af medarbejdergruppen</i>
Eksempler hvor styrkeområdet er sat i spil: <i>F.eks. i forbindelse med implementering af en ny faglig metode</i>
Hvordan kan styrkeområdet med fordel anvendes i den kommende tid: <i>F.eks. når der skal laves mødestruktur for det nye team</i>

Styrkeområde 2**Styrkeområde:****Eksempler hvor styrkeområdet er sat i spil:****Hvordan kan styrkeområdet med fordel anvendes i den kommende tid:****Udviklingsområde 1****Udviklingsområde:***F.eks. kommunikation***Beskriv formålet med udviklingsområdet:***F.eks. at sikre, at medarbejdere hurtigere forstår opgaven og udvikle større naturlighed i at sætte rammer***Hvilke handlinger skal understøtte udviklingen:***F.eks. deltage i coaching og konflikthåndteringsfaget på akademi, lave prøvehandlinger og refleksion til opfølgingsmøder***I hvilken periode skal det prioriteres at arbejde med udviklingsområdet:***F.eks. fra maj til december i indeværende år*

Udviklingsområde 2**Udviklingsområde:****Beskriv formålet med udviklingsområdet:****Hvilke handlinger skal understøtte udviklingen:****I hvilken periode skal det prioriteres at arbejde med udviklingsområdet:****Aftale for løbende opfølgning****Frekvens for opfølgning:***F.eks. en gang i måneden i forbindelse med de eksisterende 1-1 møder, dog anbefales minimum kvartalsvis*