



27-02-2009

**Til** HFU

Sagsnr.: 2008-51048

**Kopi til**

Dok.nr.:

**Fra** HR-enheden

2009-76009

Init.: LB

## **Formål med Ledelseevaluering i Aalborg Kommune**

I det Fælles Ledelsesgrundlag for Aalborg Kommune er angivet 6 pejlemærker for god ledelse i Aalborg Kommune. Når vi fremover skal evaluere ledelsesarbejdet i kommunen giver det god mening, at vi evaluerer i forlængelse af de 6 pejlemærker for god ledelse, der er beskrevet i det Fælles Ledelsesgrundlag.

Ledelseevaluering er en metode til at systematisere refleksionerne om ledelse i kommunen. Ved en ledelseevaluering er der fokus både på ledelseskompetencer og på de relationer som lederen indgår i, mens begrebet lederevaluering i højere grad fokuserer på lederen som person.

En ledelseevaluering bliver ofte en indsamling af informationer om, hvordan det er gået og får derfor ofte et bagudrettet perspektiv, selvom det vigtigste i virkeligheden er det fremadrettede perspektiv og dermed udviklingspotentialet og læringsbehovet.

En ledelseevaluering skal derfor have sit primære fokus på:

*En fremadrettet dialog om, hvordan der kan skabes og udvikles endnu bedre ledelse*

- og sekundært en tilbageskuende bedømmelse eller vurdering

Hele grundtanken i Det Fælles Ledelsesgrundlag for Aalborg Kommune er bygget på en fremadrettet, moderne og anerkendende ledelsesstil, hvorfor det også bør gennemsyre den form for Ledelseevaluering vi fremover vil arbejde med i kommunen.

## **Dialogen som et nøgleelement i ledelseevalueringen**

Evalueringen skal bruges som afsæt for en fælles dialog om forskellige former for ledelsesudvikling og herunder til forbedringer af det daglige samarbejde på kommunens arbejdspladser.

Der vil være fuld åbenhed om måden resultaterne af evalueringerne bruges på og det er afgørende at resultaterne bruges på en respektfuld måde, så de involverede parter kan føle sig trygge i hele evalueringsprocessen.

**Aalborg Kommunes arbejde med ledelsevaluering har to formål:**

- 1. Ledelsevaluering i Aalborg Kommune har som sit formål at skabe retning for lederens fremtidige lederudvikling. Hensigten er at skabe endnu bedre vilkår for ledelse via en klar forventningsafstemning mellem lederen og lederens nærmeste chef og mellem lederen og lederens medarbejdere.**
- 2. Ledelsevaluering i Aalborg Kommune synliggør fælles tværororganisatoriske læringsbehov, der kan resultere i særlige fælles indsatsområder**

Ledelseevalueringen skal ikke stå alene i drøftelsen af lederens indsats. Lederens indsats skal ses i sammenhæng med andre elementer, der kan have betydning for den nuværende og fremtidige situation:

- Kontekst: situation i det forgangne år. Hvad har været på spil politisk, organisatorisk etc.
- Resultater: økonomisk, bruger/borger målinger, indfrieede mål etc.
- HR & sundhed: Sygefravær, APV, Trivselsmåling, initiativer etc.
- Medarbejdernes indsats: opbakning, aktørrolle, feedback etc.
- Individuelle/private forhold (eks. sygdom, fravær, barsel etc.)

Ledelseevalueringen skal således være metode til at skabe en dialog om forskellige former for ledelsesudvikling og herunder til forbedringer af det daglige samarbejde på kommunens arbejdspladser.

Den enkelte leder skal gennem evalueringen have en grundig og systematisk feedback fra sine medarbejdere og fra sin nærmeste chef. Det er centralt, at den fremadrettede ”feedforward” vinkel er i centrum, i måden der evalueres på. Derved får den enkelte leder et værdifuldt input til refleksion over egen ledelsespraksis og til de fremtidige forventninger, der er til ham/hende fra medarbejderne og den nærmeste leder.

Ledelseevalueringen skal skabe en åben og struktureret dialog med medarbejderne om den daglige ledelse og være et naturligt omdrejningspunkt for en lederudviklingssamtale mellem lederen og dennes nærmeste chef.

Lederens leder har et særligt forpligtende ansvar for at gå ind i en dialog med sin leder om hans/hendes styrker, udfordringer og fremtidige muligheder.

Det er naturligt, at lederen på baggrund af sine dialoger med chef og medarbejdere laver en konkret handlingsplan for på den baggrund at arbejde målrettet med sin egen lederudvikling. Chefen har et særligt ansvar for at følge lederens arbejde med sin handlingsplan.

For kommunen som helhed er formålet med ledelseevalueringen at udvikle gode og velreflekterede ledere, der skaber sunde og attraktive arbejdspladser.