

# Stigende kompleksitet i lederjobbet skal afspejles i ledelses-evalueringen

Kompleksiteten, hastigheden, usikkerheden i beslutninger og oplevelsen af paradokser er hastigt voksende i den verden, ledere opererer i. Dette kan langt hen ad vejen forstås som konsekvenser af globaliseringen, den teknologiske udvikling, udviklingen i kommunikationsteknologier, udbredelsen af sociale medier og den generelle hast, hvormed vores kultur og samfund ændrer sig i denne historiske epoke (Marquard, 2000).

Af Niels-Henrik Sørensen, Morten Bertelsen og Stephanie Bäckström

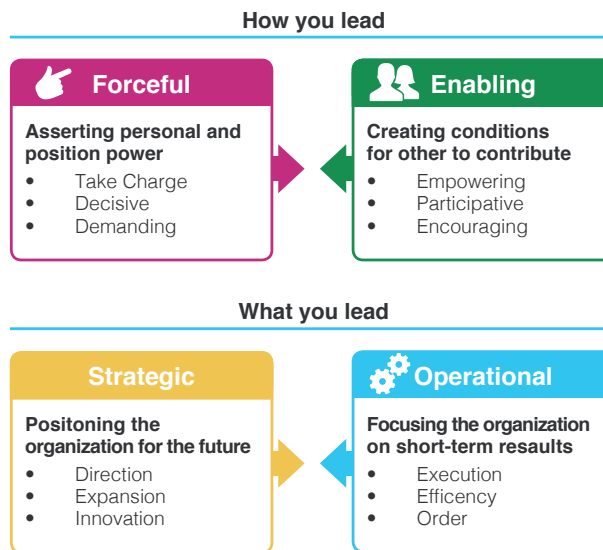
Danske offentlige og private organisationer bruger både store mængder tid og penge på at evaluere og udvikle sine ledere, men ofte hører vi fra ledere og HR-konsulenter, at de ikke oplever en effekt, der modsvarer investeringen. Der er generelt brug for en opkvalificering af den måde, vi evaluerer ledere på (Bäckström, 2014; Bäckström 2015a), hvor vi i denne artikel foreslår, at den klassiske målemetode med fordel kan suppleres med en ny skala, som bygger på teorien om versatil ledelse. Herved må HR, ledere og eksterne konsulenter revidere den traditionelle idé om, at god og dårlig ledelse udelukkende er et spørgsmål om, hvor stærk eller svag en leder er på en given kompetence.

Der er tilstrækkeligt forskningsmæssigt belæg for, at 360-graders feedback kan bidrage til signifikante forbedringer i performance hos ledere (Walker & Smither, 1999; London & Smither, 1995; Edwards & Ewens, 1996), og at denne forbedring giver anledning til senere positiv udvikling hos lederne involveret i 360-graders feedback-processer (Hazucha et al., 1993). I klassiske 360-graders evalueringer vurderes lederen ud fra en adfærd, som på forhånd er defineret som den mest favorable. Dette giver god mening stadig at gøre – både for at udvikle organisationens ledere til at løfte de strategiske mål (Bäckström, 2015b) og for at skabe det bedste udviklingsafsæt for den enkelte leder, når denne skal se, hvor svaghederne og styrkerne i dennes adfærd ligger på de enkelte ledelseskompetencer. Udviklingen i ledelse, hvor lederen i dag skal operere under stigende komplekse og paradoksale vilkår (Sørensen & Grøn, 2015), fremskriver det meningsfulde i at se på alternative måder at måle lederens kompetencer på. Her skal målemetoden kunne tage højde for, at ledelsesadfærd ikke kun kan måles som enten stærk eller svag, men i højere grad kunne rumme den kompleksitet, som følger med lederjobbet. Derfor er det nødvendigt at anvende en målingskala, som kan indfange det faktum, at ledelsesadfærd både rummer

svagheder, styrker – og overgjorte styrker. Her anvender LVI-360, Lederens Versatilitetsindeks, som er et nyt 360-graders evalueringsværktøj, stadig den gamle skala, men introducerer også en ny, som kan rumme denne kompleksitet i målingen af lederens versatilitet. Forskningen viser utvetydigt, at det er af afgørende betydning for lederens effektivitet, trivsel og produktivitet, at lederen udvikler en versatil ledelsesadfærd gennem nuanceret og præcis feedback på både svagheder, styrker og overgjorte styrker (Kaplan og Kaiser, 2006).

### Hvorfor Versatilitet – og hvad er det?

Verdens nok mest anerkendte Leadership Pipeline-forsker, Rob Kaiser, har gennem sin forskning i rette ledelse på rette niveau udviklet begrebet versatil ledelse. Her påviser han, at versatilitet som enkeltstående faktor redegør for 50 % af, hvad der gør ledere effektive (Kaplan & Kaiser, 2006). At lede versatilt betyder, at man mestrer hele ledelsesrepertoiret fra strategiudvikling til implementering og fra understøttende ledelse til kontrol og styring. Versatilitet defineres som *“evnen til at læse og respondere på skiftende vilkår og omstændigheder med et fuldt ledelsesrepertoire; evnen til ubesværet at benytte modsatrettede tilgange til ledelse uden at være begrænset af personlig præference for én bestemt ledelsesstil og uden fordomme for den modsatte ledelsesstil”* (Kaplan & Kaiser, 2003, forfatterens oversættelse). En lang række af verdens største virksomheder, heriblandt Google, Metlife og Motorola (Kaplan & Kaiser 2006), har taget versatil ledelse til sig med det formål at nedbryde kompleksiteten i deres virksomhed. Den versatile ledelsesmodel (figur 1) beskriver, hvad den effektive (og versatile) leder skal kunne trække på. Dette med blik for, hvordan man leder, og hvad man leder.

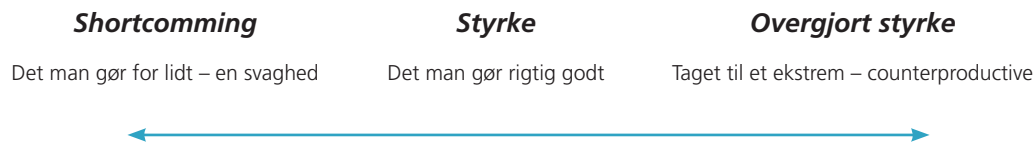


Figur 1: Versatilitets ledelses model

Vi møder som konsulenter i stigende grad organisationer, som er beboet af ledere, der ikke er sig bevidste, at overgjorte styrker er lige så stor en kilde til ineffektivitet som ledelsesmæssige svagheder. Forskning viser, at lederen ikke blot mister ledelseskraft, når en styrke overgøres i en grad, så styrken bliver en svaghed. Lederen halverer oven i dette sit ledelsesrepertoire yderligere, da det kan påvises, at den komplementære adfærd til den overgjorte styrke helt fortrænges og falder bort som en mulighed for lederen. Det viser sig, at 97 % af de ledere, der opleves at overgøre styrken "autoritativ og styrende ledelse", samtidig opleves at være alt for lidt støttende og deltagende. Dette resulterer i halve ledere, hvor lederen dyrker sin stærke side, men mangler den komplementære styrke og dermed leder med et "halvt" ledelsesrepertoire. Vores påstand er, at vores måde at tænke ledelse på og deraf afledte måde at måle ledelsesadfærd på, er med til at skabe halve ledere, som ikke er rustet til at løse kompleksiteten i opgaverne og håndtere de ledelsesmæssige paradokser.

LVI-360 bygger på den versatile ledelsesmodel, som handler om at balancere de umiddelbart modsatrettede ledelsesdimensioner "strategisk – operationel" og "autoritativ – støttende" ledelse (se figur 1). Den nye skala, som LVI-360 introducerer, er rodfæstet i teorien bag ledelsesmodellen, nemlig at lederens adfærd falder i de tre førnævnte kategorier; henholdsvis svagheder, styrker og overgjorte styrker.

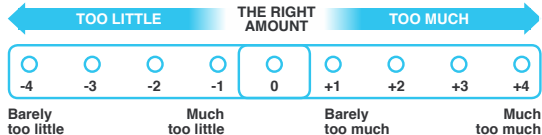
»



Figur.2: LVI-360-skalakategorier

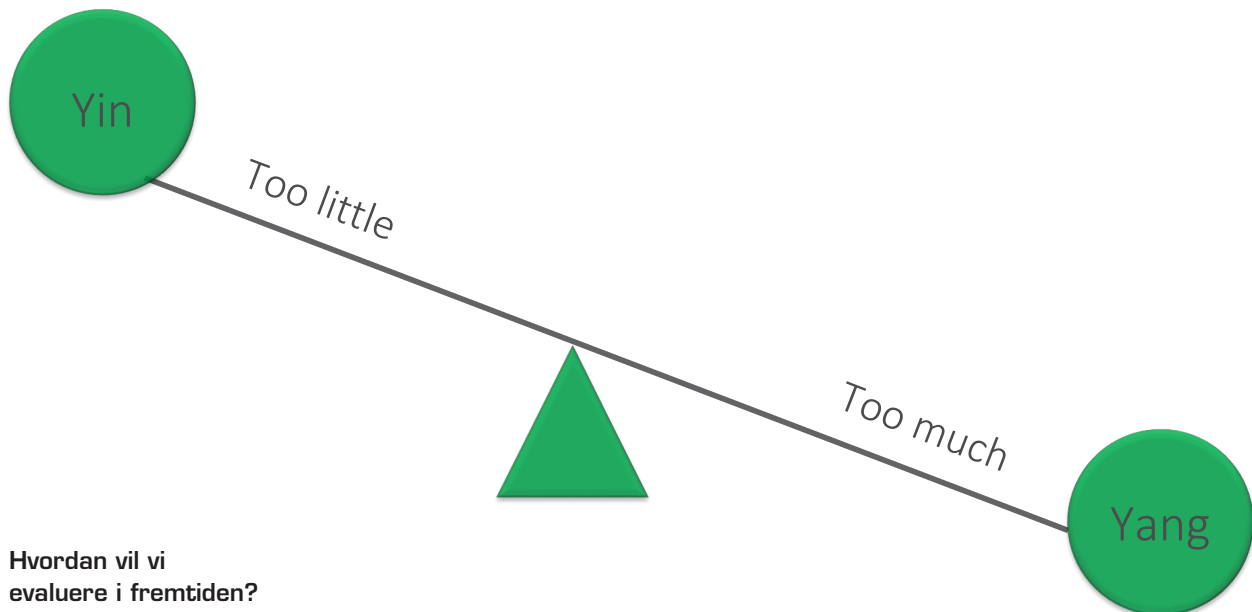
- » Her kommer den klassiske Likert-skala til kort. Likert-skalaen måler, hvor tilfredsstillende en leder opleves at udøve en kompetence. Skalaen informerer om, hvilken oplevelse omgivelserne har, men siger intet om, hvorvidt dette skyldes, at lederen gør for lidt eller for meget af kompetencen. Skalaen formår derved ikke at afspejle den kompleksitet, at en adfærd både kan under- og overgøres.

I de klassiske 360-graders-undersøgelser bedes lederen selv og respondenterne om at forholde sig til lederens anvendelse af en kompetence. Et eksempel kunne være kompetencen "evnen til at sætte retning"; her får lederen i LVI-360 et præcist billede af, om omgivelserne oplever, at lederen gør det for lidt, lige tilpas – eller om lederen opleves som en tyr i en glasbutik, der buldrer alt for voldsomt igennem og demotiverer sine omgivelser med sin meget stærke og styrende facon (overgjort styrke). I komplekse situationer vil der være brug for at kunne bruge både det stærkt styrende og det tilbagetrukne faciliterende. Hvor den klassiske skala kun udtrykker graden af styrke, giver LVI-skalaen lederen mulighed for at se, hvor og i hvilke samarbejdsrelationer der med fordel enten kan skrues op eller ned for den styrke, hvormed ledelseskompetencen udøves. LVI-skalaen giver således et mere kvalificeret og meningsfuldt udgangspunkt for at bruge evalueringen til værdiskabende ledelsesudvikling.



Figur.3: LVI-360-skala





### Hvordan vil vi evaluere i fremtiden?

Om I vælger den ene eller den anden måde at evaluere på, afhænger af formålet med netop jeres ledelsevaluering. Mange organisationer glemmer at spørge sig selv: Hvorfor vil vi gerne måle? Vil vi foretage en måling af, hvilke kompetencer vi har til rådighed? Vil vi have et overblik over, hvordan kompetencerne efterspørges på forskellige niveauer i vores Leadership Pipeline? Vil vi evaluere, for at vide hvordan vi kan

foretage strategisk ledelsesudvikling? Vil vi evaluere for at skabe det bedste afsæt for individuel lederudvikling? Eller udvikling af vores ledergrupper? Eller udvikle hele vores ledelseskultur? Dernæst: Kan vi afklare målingsmetode, og hvad vi skal måle på for at opnå den ønskede effekt med målingen – og retfærdiggøre investeringen? «

### Referencer

- Bäckström, S. (2014), "Undgå misvisende ledelsevalueringer!", Væksthus for ledelse
- Bäckström, S. (2015a), "Den traditionelle ledelseevaluering trænger til en makeover", Dansk Psykologisk Forlag
- Bäckström, S. (2015b), "Gør ledelseevalueringen til et strategisk styringsredskab", Væksthus for ledelse
- Edwards, M.R. & Ewen, A.J. (1996), "360° Feedback – The Powerful New Model for Employee Assessment & Performance Improvement", Amacom
- Hazucha, J.F., Hezlett, S.A. & Schneider, R.J. (1993), "The Impact of 360-Degree Feedback on Management Skills Development", Human Resource Management
- Kaplan, R.E. & Kaiser, R.B. (2003), "Detecting Excess Too: A Quantum Leap in 360° Assessment", Kaplan DeVires Inc.
- Kaplan, R.E. & Kaiser, R.B. (2006), "The Versatile Leader: Make the Most of Your Strengths Without Overdoing It", Pfeiffer
- London, M. & Smither, J.W. (1995), "Can Multi-Source Feedback Change Perceptions of Goal Accomplishment, Self-Evaluations, and Performance-Related Outcomes? Theory-Based Applications and Directions for Research", Personnel Psychology
- Marquard, O. (2000), "Philosophie des Stattdessen", Reclam Verlag
- Sørensen, N.H. & Grøn, R.T. (2015), "Versatil ledelse – sådan opnår ledere effekt i en VUCA-verden", Børsen
- Walker, A.G. & Smither, J.W. (1999), "A Five-Year Study of Upward Feedback: What Managers Do With Their Results Matters", Personnel Psychology