

# Drop spørgeskemaet og spring direkte til udvikling



Foto: Colourbox

■ **LEDELSE & ORGANISATION** | Af Stephanie Bäckström, LEAD

24. maj 2017 Kl. 12:50

Eksklusivt for kunder

Tendensen er klar: De klassiske spørgeskemabaserede ledelsesevalueringer bliver udfordret og er flere steder på retur. 58 pct. af lederne i en international undersøgelse syntes ikke, at præstationsmålinger er tiden værd (se note 1, 2 og 3 nederst), hvilket er det samme, jeg oplever, når flere virksomheder begynder at stille spørgsmålstejn ved de gængse måder at måle lederes præstationer på. Måler vi helt reelt dét, der er mest værdiskabende? Styrer vi folk i den rigtige retning ift. vore overordnede mål? Eller er vores store komplekse målingssystemer egentlig bare dyre systemer, som mest af alt bidrager til frustrationer og komplicerede overbliksbilleder, som vi alligevel ikke agerer på?

Spørgsmålet som flere og flere organisationer stiller sig selv er: Hvordan kan vi gøre vores ledelsesevalueringer mere overskuelige og hertil også mere brugbare ift. formålet med

## RELATERET INDHOLD



Foto:

## FAKTA

**Stephanie Bäckström**  
Erhvervspsykolog og  
partner  
LEAD

ledelsesudvikling? Det kan vi bl.a. ved at tænke i nye måder at evaluere på – f.eks. gennem dialoger.

## Lad os hoppe den forkromede data-analyse over og springe direkte ud i udviklingen

I den klassiske kvantitative ledelsevaluering bruger vi oceaner af ressourcer på at udarbejde analyser, sende spørgeskemaer ud, bede organisationen besvare dem og herefter vente på resultater, som vi så kan analysere og derefter sende ud til organisationen. Først derefter begynder udviklingen (måske). Hvad nu hvis vi bare sprang direkte til udviklingen?

Netop dét var ambitionen i Skive Kommune, hvor 120 ledere og 4.500 medarbejdere netop har afholdt "Udviklingsdialoger", som er afløseren for deres kvantitative system for ledelsevaluering. I dag er ledelsevalueringen uden tal og grafer. Her går ledere og medarbejdere efter en kort forberedelse direkte i gang med at tale om netop dét, der er væsentligt for dem ift. ledelse – og taler med det samme om, hvad de sammen skal gøre ved det. Med disse simple greb rykkes en del ved de gængse måder at lave ledelsevalueringer på:

1. Vi taler nu direkte om dét, der er væsentligt for os uden store fordyrende analyser forud herfor.
2. Vi taler sammen som en gruppe uden anonyme kommentarer.
3. Vi er sammen om at finde en løsning – det er ikke kun lederens ansvar at skabe god ledelse og trivsel – dét er noget, vi skal skabe i fællesskab.

Ved at lave ledelsevalueringer igennem en styret dialog, hvor der både bliver talt om 1) hvad der er vigtigt for alle medarbejdere ift. ledelse, og 2) hvad der skal ændres i tydelige tale- og lyttepositioner kommer alle til orde, og alt bliver nedfældet til senere opsamling. Vi har nu allerede lavet et kvantespring: Invitation til evalueringdialog -> Hop direkte til at tale om løsninger.

I en anden organisation udtalte en medarbejder efter en ledelsevalueringdialog: *"Det er helt klart nemmere for mig, at kunne sige ting til min leder, efter vi havde den her dialog. Hvis der er noget, jeg synes, hun skal gøre bedre, jamen så har jeg faktisk fundet ud af igennem dialogen, at det er okay, at komme hen og sige det, og det ville jeg ikke have gjort før"*. Pointen er, at selve dialogen, udover at evaluere lederne, bidrager til opbygning af tillid til hinanden.

Nogle afdelinger vil bestå af mange medarbejdere, hvorfor dialogprocessen skal tilpasses sådan, at både afdelinger med 5 og 80 medarbejdere kan lykkes med at give lederen feedback på kort tid. Denne øvelse er netop gennemført i Skive Kommune, hvor **alle** ledere og

Stephanie arbejder til dagligt med mange forskellige evalueringer og rådgiver virksomheder om, hvordan de kan strukturere deres evalueringsprocesser, så det skaber det bedste afsæt for styrket adfærd på baggrund af evalueringerne. Typiske kunder er større private og offentlige organisationer, hvor der både arbejdes med kvalitative og kvantitative evalueringsformer. Stephanie publicerer jævnligt om ledelsevaluering og bidrager til vidensudviklingen i dette felt.

medarbejderrepræsentanter svarede: "JA" til spørgsmålet: "Fik du mulighed for at tale om dét, som var vigtigt for dig ift. ledelse og trivsel?" i den efterfølgende evaluering af konceptet. Det er en meget tydelig indikator på, at det kan lade sig gøre at komme direkte til kernen – selv i en meget divers organisation med mange forskellige typer af ledere og medarbejdere.

Der er selvfølgelig flere bekymringer forbundet med at gå fra at anvende spørgeskemaer til at bruge dialog som det primære værktøj. De to mest hyppige er 1) at lederne er bekymrede for, at medarbejderne ikke vil være ærlige i dialogen og 2) at man ikke kan undvære det store forkromede dataoverblik. Lad os prøve at kigge ned i disse to benspænd:

## 1. Benspænd: At tale med hinanden kræver tillid – hvad nu, hvis den ikke er der?

Dét er en af de bekymringer, jeg oftest hører fra ledere, som overvejer at tage springet. Vi vil gerne begynde at tale med hinanden om god ledelse og samarbejde i stedet for at sætte krydser på et anonymt spørgeskema, men vi tør ikke.

I forbindelse med evalueringer kan man ikke undgå, at der vil opstå forskellige følelser som utryghed ved at skulle vurderes på sin ledelse – eller indgå i dialoger som medarbejder hvor der potentielt skal tales om svære temaer. Det er derfor væsentligt, at der skabes en tryghed til evalueringen allerede inden denne foretages. Her er der flere ting, som vi kan arbejde på:

1. At lederne sender et klart signal til sine medarbejdere om, at han/hun vil tage udviklingen alvorligt efter at have fået feedback. Dette vil ofte medføre, at medarbejdere har lyst til at deltage i evalueringen og hertil også svare ærligt (se note 4 nederst)
2. At alle har et klart billede af den efterfølgende proces og opfølgning, da det skal være tydeligt for medarbejderne, hvorfor de skal lægge tid og energi i ærlige besvarelser (se note 5 nederst)

Som et minimum skal lederne italesætte evalueringen på en konstruktiv måde på et personalemøde som forberedelse på den kommende evalueringsproces. Formålet med dette er, at lederen skal give et indblik i, hvorfor han/hun personligt ser frem til processen – og hvordan opfølgningen vil komme til at se ud.

En leder jeg arbejdede med skabte tillid i evalueringsforløbet igennem et meget klart eksempel, hvor han gav en lille anekdote til sine medarbejdere: *"Jeg fik engang den feedback, at jeg ofte kom til at være alt for styrende i min ledelse. Først tænkte jeg: NEJ! Det passer i hvert fald ikke! Jeg følte, at de lavede en kritik af min personlige ledelsesstil – og det var hårdt at tage imod. Efterhånden begyndte jeg godt at kunne se, at det her var noget, jeg måske skulle kigge mere indgående på. Flere medarbejdere blev med tiden mere og mere stille, når jeg spurgte efter indspark. Det var jo alligevel mig der satte retningen og bestemte i sidste ende. Det gik op for mig, at jeg havde brug for at finde en balance, hvor jeg samtidig med at være styrende kunne være støttende. Det er en feedback, som markant har ændret mig som leder, og, kan jeg se nu, har ændret vores fælles samarbejde til det bedre. Jeg har brug for feedback løbende for at blive den allerbedste leder, som kan drive os fremad sammen. Jeg vil være den gode leder, I fortjener! Hjælp mig til at blive det sammen med jer"*. Tilbage stod en medarbejderflok, som nu ikke bare havde fået en besked om, at svare ærligt og give deres mening til kende i dialogerne omkring god ledelse og samarbejde – men også en medarbejdertrup, som oprigtigt kunne mærke en leder, som mente,

hvad han sagde!

## 2. Benspænd: Kan vi undvære det store forkromede dataoverblik?

De fleste topledelse er glade for tal, fordi de giver en fornemmelse af overblik og kontrol. Men det er en falsk tryghed, hvis ikke tallene afspejler virkeligheden i organisationen. Med et kvalitativt datamateriale, der er skabt gennem dialoger, får man et dybere billede af, hvad der faktisk rører sig i organisationen lige nu. Det fælles organisatoriske datagrundlag fra den kvalitative evaluering bygges op med afsæt i data omkring overordnede tematikker i de enkelte dialoger, som efterfølgende meldes ind fra hver afdeling. Hvis man fortsat gerne vil have centrale tal, kan man også vælge at indflette enkelte korte skala-spørgsmål i spørgerammen, som f.eks. *"Hvor god er din leder på en skala fra 1-10"*? Dét man ellers kan udlede af et klassisk kvalitativt overblik efter dialogerne er hvilke temaer, organisationen er optaget af. Her kan man vælge at designe evalueringen sådan, at temaerne skal give udtryk for, hvilke styrker og udfordringer der er i ledelsen – ikke på en skala – blot som overskrifter. Disse overskrifter kan organisationen så bruge til at træffe valg om, hvilke temaer der fremover skal arbejdes med for at udvikle ledelse, samarbejde og trivsel. Kan vi undvære nuancerne og "nøjes" med overblikket? Tør vi at slippe illusionen om kontrol og styring som den årlige kvantitative ledelsevaluering med fast spørgeramme, giver os? Dét er centrale spørgsmål at stille sig selv, hvis man overvejer at gå fra spørgeskemaer til dialoger.

## Kan vi bare hoppe direkte fra tal til dialog sådan uden videre?

Organisationskulturer er forskellige, og for nogle ville det være et langt større hop at gå fra tal til dialog end for andre. Her skal der selvfølgelig ses på, hvordan feedback-kulturen er i forvejen. Dog taler erfaringerne indtil videre for, at dette sagtens kan lade sig gøre. Når I står og skal i gang med jeres kvalitative evaluering, kan I starte med:

1. **Formålet!** Hvilke beslutninger vil I kunne træffe på baggrund af evalueringen? Hvad skal vi egentlig bruge vores ledelsevaluering til? Skal den bidrage til et stort forkromet overblik over alle nuancer i ledelse i hele ledelseskæden på forskellige niveauer? Skal den give et strategisk overblik over, hvor dygtige vores ledere er til at understøtte vores strategi og udmønte den? Er det et strategisk udviklingsværktøj for organisationen, som skal kunne bidrage til at prioritere ressourcer i HR for de næste udviklingsaktiviteter? Eller et personligt udviklingsværktøj som skal skabe læring og udvikling hos de enkelte ledere? For ledergrupperne? Bidrage til tillid mellem ledere og medarbejdere? Sikre kontrol ved at følge op på om lederne gør det, der forventes af dem? Eller noget helt andet?
2. **Metoden:** Hvis vi gerne vil væk fra spørgeskemaet, skal vi overveje hvilken kvalitativ metode, der passer bedst til vores organisation. Måske skal vi bare få svesken på disken og direkte sætte god ledelse på dagsordenen mellem ledere og medarbejdere i en fælles dialog. Måske er den rette metode inden dette, at få en person til at observere lederen i sin hverdagsledelse for at kunne bruge denne data sammen med dialogen og kunne drage eksempler herfra. Måske er den rette form interviews af medarbejder- og ledergrupper (hvor den leder, der evalueres, kan vælge at være til stede). Eller måske er

løbende tavlemøder, hvor vi taler om ledelse og samarbejde i en fast form i hverdagen løsningen for os.

Så lad os sammen overveje, om vi kan droppe de store, dyre og komplekse ledelsesevalueringer til fordel for evalueringer, der kommer tættere på ledelsen og for færre ressourcer og med lavere kompleksitet skaber større ledelsesudvikling og resultater for samarbejdet i den enkelte afdeling.

## Noter:

1. (Nabaum, Barry, Garr & Liakopolus, 2014)
2. Det er ikke kun i Danmark, at denne tendens viser sig - I en anden international undersøgelse svarer 89 % af virksomhederne, at de enten er i gang med eller vil ændre deres performance management-system indenfor de næste 18 måneder (Sloan, Tsuchida & Parent, 2015).
3. Hertil fandt en undersøgelse lavet af HK, at 40 % af de 500 adspurgte ledere vurderer, at ledelsesevalueringer kun i "nogen grad" er et nyttigt redskab til egen udvikling – hvor kun 11% svarede "i høj grad".
4. (Bracken, Timmreck, Fleenor & Summers, 2001)
5. (Haustein, Facticeau & Schmidt, 1999; Woehr & Huffcutt, 1994)