

## Ledelseskvalitet

# Lad os måle på ledelse – men hvorfor? Og hvordan?

HR-chefer og konsulenter hungrer efter den helt rette formel til at måle og dokumentere ledelseskvalitet. Denne artikel giver dig en starterformel: Klart formål + definition af ledelse = solidt fundament for din ledelsevaluering. Selvom det virker simpelt, får mange organisationer ikke startet ordentligt og ender derfor med evalueringer, som ikke giver svar på det, der er brug for. Få skarpe råd om ledelsevalueringers formål, definition af ledelseskvalitet samt et unikt indblik i, hvordan Skanderborg Kommune greb deres evaluering af ledelse an.



Af Stephanie Bäckström,  
cand.psych., chefkonsulent og ansvarlig for LEAD ledelsevaluering

### Find det rette formål

Det første sted at starte, når ledelse skal måles og dokumenteres, er med spørgsmålet: "Hvorfor egentlig?". Hvad er det dybest set, vi vil have ud af at måle på ledelse? Hvad er vigtigt nok til, at alle vores ledere og medarbejdere skal lægge deres dyrebare tid og energi i at afdække ledelseskvaliteten?

Vi starter med at definere formålet med at måle på ledelse. Både så vi skaber de målinger, som giver os det datagrundlag, vi har brug for og for at vurdere, hvilken form for måling der skal laves, og helt basalt: om det overhovedet er en måling, vi mangler?

Et hyppigt svar er: "Så vi får et samlet billede af vores organisations ledelseskraft". Tanken er god nok – især i topledelsen og HR – men den gør det ikke nemt for den enkelte medarbejder og leder at relatere til. Et godt svar kan være: "Ledelsevalueringen sætter fokus på ledelse og udvikler lederen ud fra de forskellige funktioner i ledelsesgrundlaget. Opfølgningen på ledelsevalueringen skal bidrage til et fælles ledelsessprog, -kultur og -praksis". Eller: "For at få et datagrundlag, som lederen kan udvikle sig ud fra". For andre organisatio-

ner er det dialogerne, der er vigtigst, og ikke et samlet billede af organisationens/den enkelte leders ledelse, hvilket også bliver afgørende for, om evalueringen skal gennemføres kvalitativt eller kvantitativt.

### Definer ledelseskvalitet i din organisation

Hvordan måler vi på ledelse? Ledelsevalueringer kan gribes meget forskelligt an. Måske vil I tage udgangspunkt i seneste ledelsesforskning og komme hele vejen rundt om ledelse ved at spørge ind til alle de elementer, som påvirker en leders effektivitet og resultater? Måske vil I definere ledelseskvalitet med udgangspunkt i organisationens eget ledelsesgrundlag?

Eller måske vil I fokusere på nogle særlige områder af ledelse – det kunne være, om organisationen har effektive ledergrupper. Om lederne i organisationen er versatile. Altså om de er smidige og kan balancere mellem flere krævende, men modsatrettede ledelseskompetencer. Eller det kunne være en undersøgelse af, hvor gode lederne er til at samarbejde på tværs af områder og fagligheder i organisationen.



Ledelseevalueringen er et værktøj, man som leder kan bruge i en dialog med medarbejdere, sin egen chef og lederkollegaerne.

Det er afgørende, at man overvejer, hvad ledelseskvalitet er for ens egen organisation, og hvilke temaer der skal måles på for at sikre, at målingen stemmer overens med formålet for evalueringen. Spørg direkte ind til specifikke temaer ved fx at sætte fokus på effektive ledergrupper. Følgende spørgsmål er med til at afsøge, om fokuspersonen formår at sætte, drive og udvikle en effektiv ledergruppe jf. forskning om effektive ledergrupper (Bang, Midelfart, Elmholdt & Molly-Søholm, 2015):

- I hvor høj grad har jeg et klart billede af, hvad min ledergruppes vigtigste opgave er?
- I hvor høj grad har jeg et skarpt blik for de resultater, som min ledergruppe skal sikre?

Eller spørgsmål, der spørger specifikt ind til lederens versatilitet, som ifølge forskning redegør for 50 % af, hvad der gør ledere effektive (Kaplan & Kaiser, 2006). I realiteten kan manglende effektivitet og mistrivsel både skyldes for lidt og for meget af én ressource eller kvalitet (Kaplan & Kaiser, 2013):

- I hvor høj grad oplever jeg, at jeg har en god balance mellem styrende og støttende ledelse over for mine ledere?
- I hvor høj grad oplever jeg, at jeg har den rette balance mellem strategisk retningsættende ledelse og fokus på dag-til-dag-opgaver, som skal løses?

Hvilke spørgsmål evalueringen skal indeholde, afhænger af, hvordan netop I definerer ledelseskvalitet.

### Ledelseskvalitet i Skanderborg Kommune

I Skanderborg Kommune gennemførte man i 2015 en evaluering af ledelseskvaliteten hos sine 317 ledere ud fra deres ledelsesgrundlag. Her besvarede 5.200 medarbejdere et spørgeskema om deres nærmeste leder, som også evaluerede sig selv og sin overordnede leder. HR-chef Runa Brøchner giver os i dette interview hendes svar på spørgsmålene: "Hvorfor ville I evaluere ledelse i Skanderborg Kommune?" og "Hvordan definerer I ledelseskvalitet?"

### Hvorfor evaluere ledelse i Skanderborg Kommune?

Det overordnede formål med evalueringen var at have et værktøj til dialog: "Det er ikke så meget resultaterne, der er vigtige for os – det er mere, at man får dialoger om at udvikle god ledelse".

»

HR chef Runa Brøchner



- » Her skal ledelsevalueringen være et værktøj, hvor man som leder efterfølgende kan indgå i dialoger med sine medarbejdere, leder, sin chef og lederkollegaer om, hvordan man ser på ledelse og vil udvikle i fællesskab. *”Jeg er ikke sikker på, at vi ville få den her dialog om ledelse i gang, hvis ikke den var hjulpet på vej af ledelsevalueringen som et øjebliksbillede at tale ud fra”.*

#### Hvordan definerer I ledelseskvalitet?

*”Jeg slår mig lidt på begrebet ledelseskvalitet. Vores ledelsevaluering viser selvfølgelig, om man er en god leder – og derved ledelseskvaliteten. Men det, vores resultater siger noget om, er, om man er en god leder i Skanderborg Kommune ud fra dét, vi lægger vægt på i ledelse”. Skanderborg Kommunes ledelsevaluering tager udgangspunkt i deres ledelsesprofiler ”Stærk ledelse”, som beskriver, hvilke færdigheder, arbejdsværdier og prioriteter der er vigtige forudsætninger for god ledelse i Skanderborg Kommune. ”Profilerne er udviklet i processer, hvor bidrags-yderne har været repræsentanter fra de enkelte ledelsesprofiler fra alle områder i Kommunen. Vi har i fællesskab fået skabt et fælles sprog omkring god ledelse”. ”Det er ikke lige meget, hvad vi måler på. Vi skal måle på det, som matcher os. Hvis vi måler på noget, der er fuldstændig revet løs fra vores ledelseskultur, er det ligesom at måle på pærer og bananer. Der skal være en rød tråd i det, vi arbejder med. Når vi har ledelsesprofiler i Skanderborg Kommune, er det også dem, vi vil måle på, når vi skal vurdere ledelseskvalitet”.*

I Skanderborg Kommune arbejder man med tre strategiske fokusområder, som også blev skabt i processen med profilerne. *”Fx inden for et af temaerne troede vi, at vi var langt med at implementere strategien. Her kunne vi læse ud fra evalueringen, at medarbejderne*

## 6 LEDERPROFILER

SKANDERBORG KOMMUNE



*ikke scorede så højt, som vi havde håbet på. Det blev derfor et udviklingsområde på tværs i kommunen, hvor vi har igangsat flere initiativer. Vi havde sandsynligvis ikke sat disse i gang, hvis ikke vi havde fået data, der fortalte os, at der var brug for det”. På den måde kunne Skanderborg Kommune også bruge evalueringen som et strategisk styringsværktøj, der kan sige noget om, hvilke tiltag der skulle sættes i gang ift. opnåelsen af strategien.*

»

Smuk udsigt over Skanderborg Sø



»

## Hvilke råd vil du give til andre HR-chefer og konsulenter, som arbejder med ledelsevalueringer? Jeg vil gerne give tre råd:

### 1. Overvej, hvordan evalueringen kan matche virkelighedens ledelsessituation.

*"Næste gang, vi laver evalueringen, vil vi overveje, om der er nogle steder, hvor vi kan få den til at matche virkelighedens ledelsespraksis endnu bedre. Fx på skoleområdet er der nogle mellemledere, hvor der måske skal være en mulighed for, at medarbejderne også kan måle på skolelederen.*

*Det er der et klart ønske om, fordi de repræsenterer hele skolen, og det ligger i kulturen her, at det er sådan, man arbejder med skoleledelse".*

### 2. Overvej, hvordan evalueringen kan matche ledelsessproget.

*"Vi har haft en meget bred involvering i designet af evalueringen, hvor ledere, tillidsrepræsentanter, arbejdsmiljørepræsentanter og forskellige medarbejdere har været med. Hvis ikke man inddrager sin organisation rigtig meget, har det ikke en gang på jorden. Det er dem, der skal være med til at give ejerskab og bære*

*evalueringen igennem. Derfor fik vi også en meget flot svarprocent i år ift. tidligere år. Det er ikke bare et koncept, der er trukket ned over hovedet på os i Skanderborg. Organisationen har selv siddet og formuleret hvert enkelt spørgsmål, som har haft rigtig stor betydning for, hvordan evalueringen blev taget imod".*

### 3. Sikr en ordentlig opfølgning.

*"Vi har udarbejdet mange forskellige værktøjer, som lederne selv kunne anvende lokalt til information, tolkning af rapporter, refleksions spørgsmål, processer på personalemøder etc. Dertil er det essentielt, at man har en HR-funktion, som også professionelt kan understøtte processerne i hele evalueringsforløbet. Specielt ift. opfølgningen hvor konsulenterne har udført ledercoaching efter evalueringen og sparring på, hvordan man forbereder sine ledere og medarbejdere på dialogen – også til hvordan man som leder kan tackle sit eget forsvar og være åben over for den feedback, der kommer".*

Så når ledelsevalueringen sættes på formel, skal der skabes det rette fundament og retning for evalueringen, så den måler på dét, organisationen har brug for. Start med spørgsmålene:

- Hvorfor er det egentlig, vi vil måle?
- Hvad er ledelseskvalitet for os? «

Søkgig fra Shelter

