

# Se ledelsesevalueringen som et dialogisk værktøj

– og skab organisatorisk udvikling

Det er ikke nogen nyhed, at en af forudsætningerne for ledere, der lykkes, er løbende konstruktiv feedback (Eichinger & Lombardo, 2000). Forskning viser dog, at der er plads til markante forbedringer, når det kommer til evnen til at give feedback i organisationer. Faktisk er lederes evne til at give feedback vurderet blandt de 10 nederste evner ud af 67 ledelseskompeterencer (Eichinger & Lombardo, 2002). Samtidig viser studier, at ledelsesevalueringer kan påvirke forskellige organisatoriske profitmål samt den organisatoriske performance som helhed (Eichinger & Lombardo, 2002).

Det er netop hér, at ledelsesevalueringen bliver interessant. For hvordan kan man forbedre organisationens feedback-kultur og skabe organisatorisk udvikling samt bedre performance gennem ledelsesevalueringen?

Af **Nicole Baandrup Nielsen, cand.merc. Organisation & Strategi,**

.....  
**ledelseskonsulent i LEAD - enter next level**

For at besvare dette spørgsmål bliver det interessant at se på to elementer i organisationen: 1) Lederens ledelsespraksis og 2) de strategiske tiltag i organisationen, som påvirker lederens ledelsespraksis.

#### Lederens ledelsespraksis

Det første element refererer til de personlige udviklingsområder, som ledelsesevalueringens resultater afspejler. Ser man på sammenhængen mellem ledelsesevalueringen og organisatorisk læring, kan man argumentere for, at ledelsesevalueringen kan bidrage til double loop learning. Double loop learning indebærer, at man er i stand til at stille spørgsmålstejn ved, hvorfor man gør, som man gør, og ikke blot handler ud fra allerede eksisterende normer og rutiner (Argyris, 1992). Det betyder, at det er gennem evalu-



Denne artikel tager udgangspunkt i Nicoles speciale på cand.merc. i Organisation og Strategi fra Aalborg Universitet. I specialet undersøges med udgangspunkt i både teori og praksis, hvordan 360° ledelsesevalueringer kan bidrage til organisatorisk udvikling, hvilket undersøges ud fra et systemteoretisk perspektiv.



## Fakta

### om Nicole Baandrup Nielsen

Nicole er uddannet cand.merc. i Organisation & Strategi fra Aalborg Universitet. Hun er ledelseskonsulent i LEAD – enter next level, hvor hun arbejder med skræddersyede ledelsesevalueringer ud fra en Leadership Pipeline-tankegang.



eringsprocessen, at lederen bliver i stand til at udfordre sine eksisterende forståelser. Inputtene fra lederens medarbejdere, lederkolleger og chefer kan således indikere, hvilke områder lederen bør fokusere på i dialogen om sin ledelsespraksis. Her er det dog vigtigt at understrege, at resultaterne kun vil afspejle de dele af lederens ledelsespraksis, der spørges ind til i ledelsesevalueringen, og ikke hele lederens ledelsespraksis.

Grundpointen er, at forskellige fortællinger om lederens ledelsespraksis giver mulighed for at få øje på noget og til gengæld skygger for noget andet. Det handler med andre ord om at bruge de mange perspektiver til at samkoordinere fortællinger og skabe rige fortællinger om lederens ledelsespraksis, som øger den enkeltes refleksion og

handlerum (Schnoor, 2016). Et effektivt værktøj her kan være at drøfte sine evalueringresultater i ledergruppen. Studier viser nemlig, at det ofte er lettere for ledergrupper at udvikle bedre praksisser og blive mere effektive, når de først ved, hvilke områder de skal arbejde på at forbedre (Molly-Søholm et al., 2015).

Lederens medarbejdere, lederkolleger og chefers forståelser af lederens ledelsespraksis bliver på denne måde det, der kommer i centrum. Dermed formes lederens udviklingsområder af de behov og forståelser, der er i de kontekster, lederen indgår i, og ikke kun af lederens egne fortællinger.

Sagt på en anden måde kan ledelsesevalueringen skabe afsæt for lokale dialoger, hvor lederen sammen med sine under-, over- og sideordnede stiller skarpt på sin ledelsespraksis. I praksis kan de lokale dialoger både indgå i opstartsfasen, hvor organisationsmedlemmerne præsenteres for den forstående evaluering. Og hertil selvfølgelig i den afsluttende opfølgingsfase, hvor lederen går hjem og præsenterer evalueringresultaterne for sin afdeling eller sit område.

#### Strategiske tiltag i organisationen

Det andet element i, hvordan man kan arbejde med ledelsesevalueringen som et dialogisk værktøj, omhandler de strategiske tiltag i organisationen, som påvirker lederens ledelsespraksis. Mange organisationer gennemfører ledelsesevalueringer med ønsket om at evaluere lederens ledelsespraksis →

- op imod organisationens ledelsesprofiler, værdigrundlag eller andre strategiske tiltag i organisationen (Bäckström, 2015). Denne tilgang understøttes af studier, der viser, at ledelsesevalueringer kan understøtte succesfulde organisatoriske forandringer, hvis de inkluderer spørgsmål til strategiske indsatsområder (Church, Walker og Brockners, 2002). Men hvordan kan man tilgå ledelsesevalueringen som et dialogisk værktøj til at skabe mening omkring organisationens strategiske tiltag?

Vender man næsen mod de gamle grækere, blev *dia-logos* defineret som: "a free-flowing of meaning through a group, allowing the group to discover insights not attainable individually." (Fullan, 2007). Med afsæt i denne forståelse lægger ledelsesevalueringssprocessen op til, at lederen sammen med sine medarbejdere, lederkolleger og chefer indgår i dialoger om evalueringresultaterne. På denne måde etableres der en oplagt mulighed for at skabe fortællinger om eks. det værdi-grundlag, som ledelsesevalueringen er bygget op omkring, og som lederen evalueres op imod. Organisationens værdigrundlag oversættes således til konkrete handlinger i ledernes og medarbejdernes praksis, hvilket if. Senge er altafgørende for, at læring kan finde sted (Senge, 1999). Her påpeger Senge, at lederne og medarbejdernes primære læringsrum er der, hvor læringen sættes i relation til den konkrete praksis.

Holder vi dette op imod ledelsesevalueringen som værktøj, betyder det, at evalueringssprocessen kan skabe rammerne for, at organisationens strategiske tiltag gennem dialog oversættes til konkret handling i de enkelte afdelinger eller områder af organisationen. På denne måde bidrager ledelsesevalueringen indi-

rette til generel meningskabelse om, hvad de strategiske tiltag betyder for den enkelte leder eller medarbejder, samt om, hvilken adfærd der værdsættes i organisationen.

### Afrunding

Udbyttet ved at se ledelsesevalueringen som et dialogisk værktøj er todelt: 1) Organisationen får indblik i fortællingerne om den enkelte leders ledelsespraksis ud fra fokusområderne i ledelsesevalueringen, og 2) der igangsættes lokale dialoger og meningskabelse om de strategiske tiltag, som ledelsesevalueringen er bygget op omkring. På denne måde skabes der ikke kun individuel læring og udvikling hos den enkelte leder – men kollektiv, organisatorisk læring gennem oversættelsen af strategiske tiltag til konkret handling i ledernes og medarbejdernes hverdag. \*



## Sådan

anvender du ledelsesevalueringen som et dialogisk værktøj til at skabe organisatorisk udvikling:

1. Afhold lokale dialoger før – og som minimum efter ledelsesevalueringen.
2. Drøft evalueringresultaterne i din ledergruppe.
3. Skab fortællinger om de strategiske tiltag, som evalueringen er bygget op omkring, sammen med dine ledere og medarbejdere – og oversæt dem til konkrete handlinger i dit område eller din afdeling.

#### Referencer:

- Argyris, C. (1992), *On Organizational Learning*, Cambridge, Mass
- Bäckström, S. (2015), *Gør ledelsesevalueringen til et strategisk styringsredskab*, Væksthus for ledelse
- Church, A. H., Walker, A. G., & Brockner, J. (2002), *Multisource feedback for organization development and change*, In J. Waclawski & A. H. Church (Eds.), *Organization development: A data-driven approach to organizational change*. San Francisco: Jossey-Bass
- Eichinger, R.W. & Lombardo, M.M. (2000), *High Potentials as High Learners*, Human Ressource Management, Vol. 39(4)
- Eichinger, R.W. & Lombardo, M.M. (2002), *The Leadership Machine – Architecture to Develop Leaders for Any Future*, Lominger
- Fullan, M. (2007), *Educational Leadership*, Jossey-Bass
- Molly-Søholm, T., Elmholdt, C., Dahl, K., Engelbrecht, R. & Grøn, R.T. (2015), *Effektiv ledergruppe, ja tak – men hvordan?* Offentlig ledelse
- Senge, P. M. (1999), *Den femte disciplin – den lærende organisations teori og praksis*, Forlaget Klim
- Schnoor, M. (2016), *Narrativ praksis i organisationer*, Erhvervspsykologi, vol. 14, nr. 2