VÆKSTHUS FOR LEDELSE



4 min. 08-02-2010

Evaluering af lederevaluering

Mange kommuner er i gang med lederevaluering, og aftalen fra Trepartsforhandlingerne har sat yderligere skub i arbejdet. Men hvorfor nu bruge organisationens ressourcer på lederevaluering? Er det et særligt hensigtsmæssigt redskab til at sikre udvikling, eller er det i højere grad en mulighed for at skille sig af med de mindre populære ledere? Eller er det et nyt organisatorisk ritual, som har mere symbolsk betydning end reel betydning som et udviklingsværktøj?

Skribentinfo



Jan Struwe Poulsen
Vicekontorchef
KL

De erfaringer, vi har fået sammen med kommunerne omkring lederevaluering, har givet en klar oplevelse af, at lederevaluering er et vigtigt element, som kan være med til at sikre god ledelse i kommunen. Men vejen til en succesfuld lederevaluering er belagt med mange valgmuligheder.

Hvad får man da ud af at evaluere? De kommuner, som har arbejdet med evaluering, er enige om, at det giver stor værdi, fordi ledelse og ledelsesadfærd kommer på dagsordenen på en meget konkret måde. Evalueringen giver lederen en feedback på, hvordan hans/hendes ledelse virker på om-givelserne.

Skal dette udbytte nås, er det afgørende vigtigt for hver kommune at finde ud af, hvad det præcise formål er med evalueringen. Skal der primært lægges vægt på den enkelte leders ud-vikling – ”Vi vil gøre gode ledere bedre”, som de siger i Ikast-Brande Kommune - eller er det i højere grad udvikling af den samlede ledelse og den samlede organisation, der vægtes? Det betyder noget for både valg af metode og for den opfølgning, som finder sted efter evalueringen.

Hvad skal evalueringen så holdes op imod?
Det er ikke nok bare at have fine hensigtserklæringer, hvis man vil evaluere. Hensigtserklæringerne er nødt

til at være omsat til normer for god ledelses-adfærd, da det jo er ledelsesadfærden, der er det synlige udtryk, som medarbejdere og chefer kan forholde sig til og give feedback på. Derfor må organisationen blive enig om, hvordan god ledelse ser ud her i vores kommune. Ledelsesgrundlaget, kommunens værdier og andre pejlemærker skal sættes i spil og konkretiseres. Det er i sig selv givende, fordi det dermed bliver fælles viden, hvilke forventninger der er til ledelsen på forskellige niveauer.

Valg af metoder

Både i kvalitetsprojektet om lederevaluering og i væksthusprojektet om ledelsesevaluering har det helt store diskussionsemne været valg af metode. Der er stor forskel på, hvornår informationer og målinger opfattes som brugbar viden af de ledere, som skal bruge evalueringen til at udvikle deres lederskab.

I de kommuner, hvor der har været spørgeskemaundersøgelser med skalerede svarmuligheder, har lederen måske spurgt sig selv ”Hvad kan jeg dog bruge det til, at jeg af medarbejderne vurderes til at være konflikthåndterende på et niveau på 2,8? Hvad tænker de på? Hvilke situationer er be-tydningsfulde for dem? Hvordan vil de hellere have, at jeg agerer?”

I en anden kommune (eller forvaltning), hvor der er brugt en dialogbaseret model med fokusgrup-peinterview, hører lederen om de situationer, hvor han/hun er lykkedes og om hvad medarbejderne ønsker, han/hun gør mere af. Her kan lederen måske stille sig selv følgende spørgsmål: ”Hvor til-fredse er de egentlig med min ledelse? Er den gruppe, der er udvalgt til interviewet repræsentative? Tør de sige, hvad de mener? Og hvordan har HR-konsulenterne bagefter tolket det, medarbejderne siger?”

Der er stor forskel på, hvordan forskellige kulturer, fag og personer oplever, at viden har gyldighed og kan bruges til at udvikle lederskabet. Det kan være klogt at afklare, om der i forvejen er en tælle-kultur eller en fortællekultur, og uanset hvordan valg af metode falder ud, er der et væsentligt kom-munikativt arbejde for topledelse/HR-afdeling i forhold til at formidle logikken bag det trufne valg.

Der er fordele og ulemper ved alle metoder og modeller, og derfor er det bedste råd, at kommunen finder ud af, hvad der giver mest mening og lever bedst op til formålet med evalueringen her hos os – og om alle skal måles på samme måde, eller om der skal være valgfrihed for den enkelte eller for hele forvaltninger.

Dialogen som omdrejningspunkt

En særlig disciplin, uanset valg af metode, er formuleringen af spørgsmål eller den dialogguide, der skal anvendes. De fleste organisationer, der har arbejdet med evaluering gennem længere tid får udviklet og forfinet værktøjerne. Det er vanskeligt at spørge præcist og ikke mindst, hvis alle med-arbejdergruppe skal svare på præcis de samme spørgsmål.

En særlig faldgrube er, at en del af 360 graders spørgeskemaerne spørger sideordnede kollegaer om det samme som medarbejderne spørges om – og hvordan skal man dog vide, hvordan kollegaen bedriver daglig ledelse? Det er afgørende, at spørgeskemaerne er målrettet den gruppe, der skal besvare dem, ellers skaber det blot demotiva-tion.

Uanset valg af metode skal dialog være en del af processen, hvis der skal ske udvikling. Der skal være dialog, før evalueringen sættes i værk – her er det dialog om, hvad god ledelse er, hvor¬dan det kan måles, hvem der skal måles, og hvordan vi får spurgt om det, vi gerne vil vide.

Der skal også være dialog efter evalueringen. Her er både lederens dialog med chefen og lederens dialog med medarbejderne nødvendig.

Lederen skal have et møde med medarbejderne for at kvittere for deres besvarelse og for at få mulig¬hed for at høre mere om, hvad medarbejderne mener, der hvor deres svar har vakt nysgerrig-hed. Mødet med medarbejderne er vigtigt, og det er vigtigt, at lederen hverken går i forsvar eller ydmygt forklarer sin udviklingsplan. Ledelse skabes i et samspil mellem ledere og medarbejdere, og derfor har medarbejderne også ansvar for at være med til at udvikle den ledelse, der praktiseres på stedet. Det skal være udgangspunktet – ikke at medarbejderne placerer lederen i en rolle som ”skaf-fedyr”, og at medarbejderne kan kræve hvad som helst af deres leder uden at levere noget medspil, der får relationer og samspil til at fungere.

En anden væsentlig dialog er dialogen med chefen. Som regel har den karakter af en lederud-viklingssamtale, men der kan også være en dialog alene om resultaterne af evalueringen. Det cen¬trale i samtalen er lederens egen udviklingsplan, men det er et godt sted for at få talt om de ting, som kan have tendens til at blive glemt i en travl dagligdag. Det kan være at afstemme forvent¬ninger, koble lederens personlige udvikling med organisationens mål og eller at have en konstruktiv dialog om lederens ledelsesrum og ledelsesvilkår.

Lederevaluering skaber mulighed for at ledelsen får reel feedback og som en medarbejder udtrykker det, at ”få flyttet snakken om lederen fra vandrørene og ind i et legalt rum”. Når samtalen om ledelse bliver fælles og forventningerne bliver klare, skabes en unik mulighed for at skabe en lærings- og udviklingsmulighed for lederne.

Søg mere viden:

Væksthusprojekt om ledelsesevaluering

Projektet har især fokus på praktiske og etiske principper ved ledelsesevaluering.
Produkt "Ledelsesevaluering - en guide til ledelsesevaluering i kommuner og regioner", 2008

KL's kvalitetsprojekt om lederevaluering
Projektet formidler reflektioner og erfaringer med ledelsesevaluering i kommunerne.
Produkter:En miniguide, eksempler på erfaringe fra kommunernes evalueringer samt fire pod-castinterviews 2009

Kontaktperson: Chefkonsulent Lisbeth Rindom KLK, tlf. 3370 3188 og chefkonsulent Jan Struwe Poulsen, KLK; tlf. 3370 3234

Artiklen har tidligere været bragt i Danske Kommuner