



⌚ 3 min. 👁️ 📌 22-05-2015

Gør ledelsesevalueringen til et strategisk styringsredskab

Ledelsesevalueringen kan være et effektivt styrings og udviklingsværktøj, men det kræver, at den kobles tæt sammen med organisationens strategi. Læs om, hvordan du får mest muligt ud af jeres ledelsesevalueringer.

Skribentinfo



[Stephanie Semay Bäckström](#)

Partner

LEAD - enter next level

Mange organisationer får ikke udnyttet deres ledelsesevalueringers fulde potentiale, fordi de hovedsageligt koncentrerer sig om individuel lederudvikling og ikke forholder sig til, hvordan evalueringen bedst muligt kan understøtte organisatorisk forandring i et strategisk perspektiv (Gebelein, 1996).

Ledelsesevalueringen skal inkludere spørgsmål til strategiske indsatsområder, hvis den skal være med til at understøtte succesfulde organisatoriske forandringer (Church, Walker og Brockners 2002). Det kræver, at organisationen får udvalgt nogle strategiske områder, som er særligt vigtige at kunne følge op på.

Tæt kobling mellem evaluering og strategi

Når ledelsesevalueringen kobles til organisationens strategi, kan den være med til at implementere strategien:

- Ledelsesevalueringen virker i sig selv adfærdskorrigerende igennem spørgsmålsformuleringerne, da spørgsmålene sender et signal om, hvilken ledelse der forventes i organisationen.
- Den giver et fælles billede af, hvor organisationens ledelseskraft skal udvikles i forhold til at kunne indfri

de strategiske intentioner.

- Endvidere understøttes kommunikationen om sammenhængende indsatser i organisationen.

Har organisationen fx sat sig som mål, at de skal lykkes med omfattende effektiviseringer det næste år, så er det oplagt at evaluere på, om lederne lykkes med at understøtte effektiviseringerne i deres daglige arbejde. Ledelsesevalueringen kan både være med til at understøtte strategiimplementering, og være udgangspunktet for planlægning af fremadrettede initiativer i organisationens ledelsesudvikling.

Er evalueringen ikke koblet til strategien, så viser evalueringsresultatet ikke i hvilken retning lederne skal udvikles, og det bliver i sidste ende svært at lykkes med strategien. Har organisationen eksempelvis brug for at blive mere innovativ, så giver det ikke mening udelukkende at evaluere lederne på, hvor gode lederne er til at være anerkendende og positive. I stedet skal de evalueres tæt på deres evne til innovationsledelse.

Evalueringen skal være med til at give den enkelte leder et billede af, hvor han/hun er nu ift. at lykkes med den overordnede strategi, men den skal også give organisationen et samlet billede af, hvordan der skal arbejdes hen imod at indfri strategien.

Evalueringens fire faser

Der er flere faser, der er afgørende for, om organisationen lykkes med at udvikle en ledelsesevaluering, som understøtter den overordnede strategi (Gebelein, 1996):

1. Beslut hvad evalueringen i sidste ende skal hjælpe med at opnå. Dette gøres ved at tydeliggøre organisationens mål og strategier, definere omfanget af processen, samt planlægge hvem der skal deltage i evalueringen, hvordan evalueringen skal struktureres, og hvor ofte lederne i organisationen skal evalueres.
2. Kobl ledelsesevalueringen til en kompetencemodel, som definerer hvilke færdigheder og hvilken adfærd lederne bør have for at understøtte organisationens overordnede mål og strategier. Derfor er det en fordel, hvis organisationen allerede har været igennem et grundigt arbejde med at definere kompetenceprofiler på hvert ledelsesniveau i organisationen som fx et Leadership Pipeline ledelsesgrundlag. (Bäckström & Molly-Søholm, 2015). Der er flere argumenter for at lave ledelsesevalueringer ud fra en differentieret ledelsesforståelse med kompetenceprofiler på hvert ledelsesniveau – læs mere i "Undgå misvisende ledelsesevalueringer" og "Den traditionelle ledelsesevaluering trænger til en makeover" (Bäckström, 2014 og 2015).
3. Planlæg evalueringsprocessen og uddan de, der deltager i både evalueringen og processen omkring.
4. Læg en klar strategi for fortolkning af resultaterne, hvor fokus i høj grad er på hvordan evalueringen kan bruges til fremtidig organisatorisk udvikling frem for kun at fokusere på individuel ledelsesudvikling.

Direktionen bør forud for udformningen af evalueringen spørge sig selv: "Hvad vil vi gerne have ud af evalueringen?" – forhåbentligt andet og meget mere end at få den overstået, fordi det er en rutineopgave. Dette kan gøres ud fra ovenstående opmærksomhedspunkter og med fokus på spørgsmål som:

- Hvad er de vigtigste strategiske udfordringer, vi som organisation står overfor?
- Hvad skal evalueringen kunne for at den er interessant set fra et strategisk perspektiv? Hvilke ledelseskompeter og værdier er det særligt vigtigt, at vores ledere besidder for at kunne eksekvere de overordnede strategier?
- Hvordan skal en ledelsesudvikling, tilpasset de strategiske tiltag, udføres i organisationen?

Uanset hvordan processen mod at få dette til at lykkes ser ud, er formålet at ledelsesevalueringen og den

efterfølgende opfølgning skal hjælpe til at realisere organisationens overordnede strategi, som både skal være meningsfuld og bredt forstået i organisationen.

Referencer

- Bäckström, S. (2015). Den traditionelle ledelsesevaluering trænger til en makeover. Erhvervspsykologi, vol 13, nr. 1
- Bäckström, S. & Molly-Søholm, T. (2015). Evaluer ledere med Leadership Pipeline. Lederne – Danmarks største lederorganisation
- Gebelein, S. (1996). Employee development: Multi-rater feedback goes strategic. HRFocus, January 1996, pp. 1, 4-6.
- 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.

Læs mere:

[Undgå misvisende ledelsesevalueringer](#)

[Ledelsesevaluering - en guide til ledelsesevaluering i kommuner og regioner](#)

[Få styr på følelserne og brug kritik konstruktivt](#)

[Undgå faldgruber i din ledelsesevaluering](#)