



⌚ 3 min. 👁️ 📌 24-10-2014

Undgå misvisende ledelsesevalueringer

Ledelsesevalueringer er et felt, der trænger til en gennemgribende fornyelse i noget så grundlæggende, som ledelsesforståelsen de bygger på. Ledelsesevalueringer bør evaluere forskelligt på de forskellige ledelsesniveauer – ligesom en leder har forskellige opgaver, alt efter hvilket niveau vedkommende er på. Ellers risikerer vi, at ledere evalueres på den forkerte ledelsesopgave. Få her eksempler på evalueringsspørgsmål og logikkerne bag en ledelsesevaluering, der bygger på en differentieret ledelsesforståelse.

Skribentinfo

[Stephanie Semay Bäckström](#)

Partner

LEAD - enter next level

Ledelsesteorien Leadership Pipeline har været mønsterbryder ved særligt at opfange og teoretisere, at ledelse ikke er det samme, uanset hvor du kigger hen i organisationen. Her gøres det tydeligt, at teamlederen f.eks. ikke skal være opmærksom på at mestre de samme opgaver og kompetencer som topchefen, for at kunne lykkes i sin ledelsesrolle.

Leadership Pipeline på dagsordenen

Leadership Pipeline er vokset hastigt frem indenfor det seneste år som en grundmodel for ledelse i den danske offentlige sektor. Den har vundet indpas netop fordi den meget simpelt opstiller, hvordan ledelse på forskellige niveauer adskiller sig fra hinanden, og hvad der skal til, for at ledere lykkes i transitionerne fra det ene niveau til det næste. Opmærksomheden på "rette ledelse på rette niveau" stiger til stadighed, og det står nu klart for de fleste, at der ikke findes et "one size fits all" råd for, hvordan den gode leder skal agere.

Når vi ved dette om ledelsesopgaven, bliver vi også nødt til, at korrigere måden vi evaluerer ledelsen på. Den mest almene måde at evaluere ledere på er i skrivende stund, at ledere evalueres på samme spørgeskema, uanset hvad de leder, og hvor i organisationen de befinder sig.

Denne slags evaluering vil i yderste konsekvens give fatale misvisninger i de endelige rapporter, da forskellige ledere skal lykkes i deres ledelsesroller på hver deres måde. Det sker desværre ofte, at mange forskellige lederroller evalueres ud fra det samme spørgeskema, der er baseret på kriterierne fra én ledelsesrolle.

I sidste ende kan det betyde, at ledere der reelt lykkes med deres ledelsesopgave kan få evalueringsrapporter, der viser det stik modsatte, fordi de er blevet evalueret på den forkerte ledelsesopgave – ja eller omvendt. En leder der reelt ikke bedriver den rette ledelse der matcher vedkommendes ledelsesniveau kan få en god evalueringsrapport. Uanset hvilken vej det vender, giver dette et u hensigtsmæssigt udgangspunkt for ledelsesudvikling, hvilket vil pege lederen i den forkerte retning.

Spørgsmåleksempler fra en differentieret ledelsesevaluering

Der er ganske simpelt brug for, at evalueringen målrettes til lederens lederopgave på hvert ledelsesniveau, før at den retvisende kan evaluere lederne på deres ledelsesroller. Et eksempel på hvordan et spørgsmål ændrer sig igennem ledelseskæden kunne fx. være følgende spørgsmål om strategisk ledelse:

- Topchef: "Jeg udvikler helhedsorienterede strategier i samspil med den politiske ledelse, direktionen og egen lederorganisation"
- Funktionel chef: "Jeg deltager aktivt i at realisere direktionens strategiplan"
- Leder af ledere: "Jeg omsætter direktionens strategiplan til hverdagens opgaveløsning gennem involvering af mine underordnede ledere"
- Leder af medarbejdere: "Jeg omsætter effektivt de overordnede strategier og planer til konkrete opgaver i min afdeling"

Denne øvelse skal laves ved hvert spørgsmål i evalueringen, så nuancerne imellem niveauerne bliver tydelige. Dette kommer til at betyde, at hver lederrolle i organisationen har sit eget spørgeskema, der evaluerer på netop kravene til denne lederrolles kompetencer. Derved bliver længden på spørgeskemaerne ikke nødvendigvis den samme på hvert niveau, og antallet af spørgsmål til hvert tema (fx. strategisk ledelse) vil også variere fra ledelsesniveau til ledelsesniveau. Dette fordi det vil være forskelligt, hvordan den pågældende leder skal lykkes med temaet, og hvor meget temaet fylder for den pågældende leders ledelsesrolle.

Sådan sikres den effektfulde ledelsesevaluering

Dog kan en Leadership Pipeline Ledelsesevaluering med en differentieret ledelsesforståelse ikke alene sikre os en effektiv og ordentlig evaluering af ledere. Her spiller flere forskellige elementer ind, som er vigtigt at være opmærksom på i de forestående evalueringsprocesser:

- Som beskrevet i denne artikel: En opmærksomhed på, at evalueringen matcher virkeligheden og heri en differentieret ledelsesforståelse
- Kobl ledelsesevalueringen til organisationens strategi så der måles på, hvorvidt ledere og organisation lykkes med indfrielsen af strategien
- Gør evalueringen vedkommende for de respondenter, der skal besvare den: Her skal spørgsmålet målrettes direkte til den overordnede, sideordnede eller underordnede, der skal evaluere lederen samtidig med, at det vurderes, om respondenteren har den fornødne viden til at kunne besvare spørgsmålet.

- Sikr en effektiv ledelsesevaluering igennem en ordentlig opfølgning på resultaterne af evalueringen og en grundig forberedelse inden evalueringen igangsættes i organisationen. Dette er af afgørende betydning for både svarprocenten og muligheden for at omsætte evalueringen til konkret ledelses- og organisationsudvikling
- Overvej den sideordnede leders rolle i en 360-graders evaluering, hvor denne skal evaluere sin lederkollega. Sideordnede ledere stilles fx ofte spørgsmål, som omhandler personaleledelse eller faglig ledelse, hvilket ikke kan besvares meningsfuldt af en sideordnet leder, da vedkommende ikke har den fornødne viden til rent faktisk at kunne besvare spørgsmålet.

Ledelsesevalueringer der evaluerer forskelligt på hvert niveau er allerede brugt flere steder. Der er dog stadigvæk behov for, at flere organisationer revurderer deres ledelsesevalueringsmetoder og bliver skarpere til at skabe effektfulde ledelsesevalueringer, der er meningsfulde og hertil både den investerede tid og penge værd.

Læs mere:

[Forskere: Offentlige ledelse kræver unik eliksir](#)

[Guide til ledelsesevaluering](#)