HVIS LEDELSESEVALUERING ER SVARET, HVAD ER SÅ SPØRGSMÅLET?

Af Pernille Thorup

At være leder indebærer mange og ofte komplicerede opgaver. Herunder at pleje og udvikle meget forskelligartede relationer. Relationer opad, udad, nedad og indad. En af de vigtigste ressourcer i forhold til at tilføre energi til såvel sig selv som leder som til sin organisation er udviklingen af en god og tillidsbaseret dialog med medarbejderne, med åbenhed i forhold til at inddrage deres engagement og nytænkning i forhold til organisationens mål og udvikling.

Det er vigtigt, men absolut ikke let, at sikre den gode ledelse, som giver det gode følgeskab. Her kan ledelsesevaluering være et ualmindeligt godt bud på, hvordan man kan sikre fokus og dermed stabil fremdrift i ledelsen. Det kræver blot en ledelsesevaluering, som tager udgangspunkt i udviklingen af en anerkendende og fremadrettet læringskultur i organisationen, og som tager udgangspunkt i, at udvikling af ledelse er et fælles ansvar.

Mange ledere frygter ledelsesevaluering. Ofte med god grund, som følge af erfaringer med (ikke-navngivne) vurderinger af lederen som person, og/eller en skaleret vurdering af graden af opnåelse af de ønskede resultater. I modsætning hertil lægger nyere evalueringstendenser vægten på evaluering som proces. Med afsæt i begreber hentet f.eks. i "den lærende organisation" forstås ledelsesevaluering som en rammeskabende proces, med alle organisationsmedlemmerne i arbejdstøjet sammen. Som en lokal proces, med fokus på den lokale kontekst, på de lokale deltagere, lokale interessenter og værdier.

I denne artikel vil jeg fremsætte den måske kætterske påstand: Ledelsesevaluering skal – og kan – gøre den berørte i godt humør! Anskues ledelsesevaluering som en anerkendende kvalitativ proces, der bygger på en systemisk cirkulær læringsforståelse, vil den kunne fungere som ramme for reelt udviklende dialoger mellem ledere og medarbejdere.

At forstå ledelsesevaluering som en del af en fælles dialog om organisationens udvikling bygger på en forståelse af organisationer som helheder. En forståelse, hvor ledelse skabes i et samspil mellem ledere og medarbejdere, og hvor god ledelse finder sted i en god dialog igennem hvilken man sammen skaber organisationens resultater. En forståelse af, at muligheden for at lykkes med den opgave, man nu engang har påtaget sig i forhold til helheden, er afhængig af åbenheden og tilliden til den fælles forståelse af organisationens retning.

Mange ledere oplever virkeligheden i deres organisation på denne måde. Og rigtig mange oplever ledelsesudvikling som en god og vejvisende måde at arbejde med ledelsesudvikling på. Således svarer 80 % af de adspurgte ledere i en undersøgelse fra Ugebrevet Mandag Morgen den 27. April 2009, at ledelsesevaluering er en god vej til udvikling af en selv som leder.

Lokalt forankret ledelsesevaluering

I forbindelse med trepartsforhandlingerne i sommeren 2007 blev der som en del af aftalen afsat 200 millioner kroner til "evaluering af ledere med inddragelse af medarbejdere". Initiativet specificeres nærmere i en note til oversigten over forhandlingens initiativer:

"Alle offentlige ledere bør have evalueret deres ledelsespraksis mindst hvert tredje år med henblik på at udvikle deres ledelseskompetence. Den enkelte institution, kommune eller region kan selv fastlægge, hvordan evalueringen skal foregå, men medarbejderne skal inddrages i evalueringen af ledelsespraksis. I forlængelse heraf bør alle offentlige ledere have en årlig lederudviklingssamtale med deres nærmeste overordnede".

(Forhandlingsresultat i trepartsdrøftelserne, min understregning, s.2

Om man skal lave ledelsesevaluering i sin organisation står altså ikke til diskussion -heller ikke set fra en mere formel synsvinkel. Det vil for mange offentlige virksomheders HR-afdelinger komme på dagsordenen i de kommende måneder, hvis man i sin organisation ikke allerede har tænkt over og tilrettelagt en proces for denne nødvendige dialog mellem leder og medarbejdere. Parterne bag trepartsaftalen begrunder denne del af aftalen ud fra et ønske om at få god ledelse på dagsordenen. Hen ved en tredjedel af sygefraværet i det offentlige relaterer til forhold på arbejdspladsen, 8 ud af 10 medarbejdere er tilfredse med deres job og deres opgaver, men mindre end halvdelen er tilfredse med det psykiske arbejdsmiljø på deres arbejdsplads. Herudover ønsker parterne at tilgodese lederes behov for de nødvendige frihedsgrader til at udøve god og professionel ledelse - ledelse skal være lokalt forankret.

Dialogen mellem ledere og medarbejdere er ud fra en anerkendende og systemisk tilgang til evaluering en simpel nødvendighed. Det er en forudsætning for fremadrettet læring af evalueringen, at inddrage de forskellige stemmer der er i en given organisation i den fortløbende evalueringsproces. For at kunne udnytte og dermed sætte den viden i spil, som disse aktører ligger inde med, er det nødvendigt at skabe et forum af tillid og åbenhed, reelt samarbejde og medinddragelse af medarbejderne i udviklingsprocesserne. Ledelsesevaluering i denne forståelsesramme opbygger social kapital, og lægger sig dermed op af de tanker om bæredygtig forretning og ledelse, som f.eks. den amerikanske forsker Joseph H. Bragdon udtrykker i bogen "Profit for Life".

Her refererer han arbejdet med økologisk og bæredygtig udvikling af organisationer på baggrund af fokus på og omsorg for de "levende aktiver eller produktionsmidler" (living assets), nemlig organisationernes menneskelige ressource. Mads Øvlisen udtrykker det på følgende måde: "managerial sustainability is about meeting the needs of today – without compromising the needs of tomorrow" (Erhvervspsykologi vol. 6, nr. 4).

Ledelsesevaluering på dagsordenen nu!

Men hvorfor kommer ledelsesevaluering på den offentlige dagsorden lige nu? Kan tiden ikke bruges bedre? Tager det ikke bare tid fra andre og vigtigere borgernære opgaver? Eller sagt med andre ord: hvis ledelsesevaluering er svaret – hvad er så spørgsmålet? Professor Peter Dahler Larsen fra SDU formulerer det som et retorisk spørgsmål: "Hvordan kan det være, at man ofte ved man skal evaluere, men ikke hvorfor og hvad evalueringen skal bruges til?" (i "Den rituelle refleksion")

Et muligt svar på dette hvorfor og hvad kunne findes i en artikel i Børsen den 17. april 2009. Her kunne man læse at 84 % af toplederne, i en undersøgelse foretaget af rekrutteringsfirmaet Odgers Berndtson, mener at de fleste virksomheder kun udnytter en brøkdel af de ansattes fantasi, kreativitet og forskelighed. Og at over 60 % af toplederne mener at der ofte træffes for dårlige beslutninger, fordi lederne er for enerådige og ikke lydhøre nok over for konkurrerende synspunkter i deres organisation. De anfører endvidere, at det vil være afgørende for organisationers evne til at håndtere den nuværende krise på en fremadrettet måde, at ledere på alle niveauer finder mod til at lade sig udfordre i deres organisationstænkning af medarbejderstemmerne, og derigennem at give plads til nye organisationsformer og nye måder at samarbejde på som alternativ til den silotænkning, der stadig trives i mange virksomheder.

Her er altså tale om, at man lader store ressourcer gå tabt, hvis man ikke sikrer at medarbejdernes stemmer bliver hørt og givet plads i organisationernes beslutningsprocesser.

Godt begyndt er halvt fuldendt!

Det næste relevante spørgsmål som dukker op er, hvad ledelse egentlig er "her hos os"? Skal man i en organisation bedrive ledelsesevaluering, kunne det måske være på sin plads at vide hvad og hvem festens genstand er?
Et godt sted at begynde kunne derfor være at starte med at se på sin definition af hvad ledelse er, ja måske endda af hvad god ledelse er? God ledelse bør altid defineres i samspil med ens medarbejdere, hvad enten det er på baggrund af et top-down initieret oplæg fra chefgruppen, eller en mere buttom-up styret proces hvor medarbejdernes ideer og tanker omkring god ledelse inddrages i arbejdet fra begyndelsen. I en dansk ledelsesmæssig sammenhæng vil udgangspunktet for et solidt ledelsesgrundlag altid indeholde stærke elementer af inddragelse af medarbejderne. Definitionen af god ledelse vil indbefatte lydhørhed og inddragelse af egne medarbejdere som en grundingrediens.

I en tænkning, hvor man definerer ledelse som kommunikation, som fortløbende samtaler, bliver formuleringen i trepartsaftalen om, at medarbejderne skal inddrages i evalueringen af ledernes ledelsespraksis, helt central for de tanker, man efterfølgende kan gøre sig om ledelsesevalueringens hvorfor og hvad i egen organisation. Indenfor den anerkendende, processuelle og kvalitative tilgang til ledelsesevaluering er en væsentlig pointe, at udarbejdelsen af et fælles vedtaget ledelsesgrundlag ikke er noget, der går forud for evalueringen, tværtimod er det en del af selve evalueringsprocessen. Her er tale om en cirkulær læreproces, idet ledelsesgrundlaget bliver grundlag for ledelsesevalueringen, og ledelsesevalueringen kan være med til at konstituere selve ledelsesgrundlaget.

M-faktoren som basis for udviklingen af god ledelse.

Ugebrevet Mandag Morgen tog i 2008 initiativ til at udarbejde Den danske ledelseskanon. I følgenummeret til offentliggørelsen af denne kanon kunne man læse, at den danske supermodel for ledelse er det, som lægger grunden til den unikke danske konkurrencekraft. Det er denne supermodel for ledelse som kan forklare, hvordan et så lille land, med så stor en offentlig sektor og så højt et skattetryk, alligevel formår at placere sig i den absolutte top af den internationale rangliste over sunde og stærke økonomier. Fællesnævneren for de absolut bedste ledelsesbedrifter i Danmark beskrives her som M-faktoren, hvor M står for mennesket. Evnen og viljen til at arbejde med mennesker, at imødekomme og stimulere deres behov, og i det hele taget skabe optimale rammer om menneskelig udvikling, er et gennemgående træk i de fleste bedrifter. og det der opbygger social kapital i organisationen. Det kan også sammenfattes som social innovation. Det er den form for innovation, der tager sit afsæt i den menneskelige faktor og skaber vækst ved at bygge tillidsskabende relationer.

Tager vi M-faktoren til os, må evaluering af ledelsespraksis i en given afdeling eller organisation gå på samtalerne mellem leder og medarbejdere om organisationens mål; samt på hvordan den lokale ledelsesindsats understøtter muligheder og udfordringer i forhold til at nå de definerede mål. Dermed bliver evalueringens fokus relationen leder-medarbejder, og hvordan man ved fælles hjælp kan udvikle og styrke denne relation og derigennem opnå en faglig, personalemæssig og strategisk styrkelse af organisationens målopfyldelse.
Et sådant evalueringsfokus kræver mod. Det kræver modige ledere, som tør tale om relationerne mellem ledere og medarbejdere som betydningsfulde for organisationens udvikling. Ledere, som tør tale om hvad en tillidsbåret kommunikation betyder for transmissionen af viden, både udefra og ind i ledelsen og indefra og ud til medarbejderne. Og viden om at denne tillid skal bruges til at sikre organisationen nye udviklingsmuligheder og dermed forbedringer af medarbejdertilfredshed, resultater, effektivitet, og forbedret arbejdsmiljø. Endvidere kræver det mod fra de HR-chefer og konsulenter, der i første omgang skal sætte dette evalueringsfokus på dagsordenen – og som siden skal tilrettelægge og gennemføre evalueringerne.

Godt medarbejderskab skaber gode ledere!

Og det kræver modige medarbejdere. Medarbejdere, som tør tale om, at de gerne vil have god ledelse. Medarbejdere, som tør tro på, at deres leder kan tåle at høre de andre stemmer i rummet. Og som kan se, at deres succes som medarbejdere er afhængige af lederens resultater med at lede, og som har mod og lyst til at indgå i den nødvendige dialog om, hvad der skal til for at flytte såvel medarbejdere som leder til nye højder.
Ledelsesevalueringen skal derfor blandt andet have til formål at udvikle og underbygge tillid, åbenhed og lydhørhed.
Finder man, at dette ikke er til stede, bør ledelsesevalueringen medvirke til at skabe rammen for den dialog, som kan medvirke til at udvikle den åbenhed og rammesætning i organisationen, der er nødvendig for at dialogen begynder at rodfæste sig og vokse til. Og det er lederens opgave at tage initiativ til at disse rammer fastlægges og udvikles.

Her er mange variationer mulige. Med en kvalitativt orienteret tilgang er der gjort gode erfaringer med ledelsesevaluering som en proces i organisationer. En proces, som skaber rammer for samtaler om ledelse i organisationen. I den kvalitativt orienterede tilgang ser man på organisationen som en strøm af samtaler, og på ledelsesevaluering som den nødvendige involveringsproces for organisationens deltagere, hvad enten de befinder sig i det yderste udførende led med den direkte borgerkontakt eller det inderste med primært strategisk arbejde som fokusområde.

Et enkelt forslag til illustration: man kunne starte samtalerne med at fokusere på en given del af ledelse i organisationen (i en kommune f.eks. mellem forvaltningschef og institutionsledere). På baggrund af forvaltningens seneste beslutning i forhold til de decentrale institutioner kunne man stille sig selv og hinanden følgende 3 spørgsmål: ”hvad mener du med det?”, ”hvorfor skal det gøres sådan?” og ”kunne det være anderledes?”. At sætte beslutningsprocesserne ind i en tilrettelagt involverende refleksiv proces, hvor man skaber samtaler om ledelse, om medarbejderskab, mål, udvikling, interessenters behov og lignende store spørgsmål er grundingrediensen i en anerkendende form for ledelsesevaluering. Man kunne som forslag bruge den sokratiske dialog som form. En ramme hvor man søger at finde og beskæftige sig med hvad der er vigtig i forhold til en given arbejdssituation. Og hvor man skaber rammen for at deltagerne får formuleret deltagernes mål med arbejdet, og får formuleret de ideer og værdier der ligger bag. Herved

skabes en mulighed for at kunne se sig selv og hinanden, og dermed opbygge den refleksivitet som skal til for at kunne se, hvor man eventuelt skal bevæge sig hen, for at få forandringer til at finde sted.

(For nærmere uddybning se bogen "At stå i det åbne. Dannelse gennem filosofisk undren og nærvær", eller artiklen: "Sokrates giver sygeplejerskerne arbejdsglæden tilbage" i magasinet Asterisk nr. 42, begge af Finn Thorbjørn Hansen)..

Skulle dette blive en kende for rundkredspædagogisk for sarte sjæle, kan man eventuelt understøtte evalueringen og styre organisationens udvikling med mere hårde data. Men vel at mærke data som kan sættes ind under begreber som "meningsfuld dokumentation" og "intelligente målinger". Arbejdet med at nå frem til hvilke indikatorer man vil måle på, og hvilken form for målinger man har brug for til at dokumentere intelligent kan være en anden del af ledelsesevalueringsprocessen. Skal det give mening ind i den kvalitativt orienterede tilgang til ledelsesevaluering samler man primært data til eget brug, ikke til nogen højre oppe i systemet. (Interesserede vil kunne finde inspiration til dette arbejde i bogen: "Når måling giver mening" af Nikolaj Ejler m.fl.)

Ud af busken!

Skal ledelsesevaluering koges ned til en enkel og kort opskrift, består den i at sikre den kontinuerlige refleksive samtale mellem organisationens medlemmer. At sikre rammerne for samtaler, som udvikler fortællingen om virksomheden i en sådan grad, at det står lysende klart for alle deltagere i processen, hvad historien handler om. Og at være aktiv deltager i den fortløbende udvikling af organisationens historie, så den hele tiden afspejler det der sker lige nu, og det der er på vej.
At skabe rammerne for de fortløbende samtaler om ledelse i organisationen, det er ledelsesevaluering. Og at medvirke til at alle medarbejdere samskabende får lejlighed til at bidrage til den emergerende historie om hvem vi er og hvorfor vi er her – det er god ledelse!