

Innovativ evaluering

- at evaluere er at intervenere

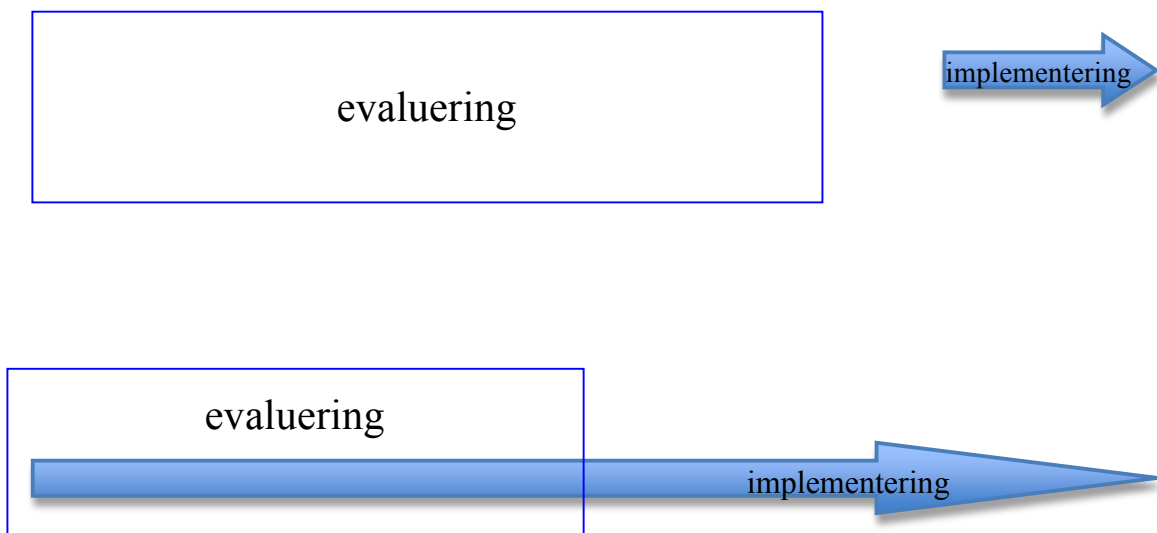
Organisationskonsulent Tom Mårup

Evalueringens bølge er over os

Evaluering af bl.a. ledelse og trivsel er kommet meget i fokus de sidste 5-10 år. Med rette. Ledelse og trivsel gør en stor forskel for organisationen. Trivsel og effektivitet afhænger i høj grad af hvad lederen gør og hvordan hun gør det. Derfor meget rimeligt og fornuftigt at spørge medarbejderne, hvordan de synes lederen håndterer rollen. Men det er også en meget følsom proces, hvor det ikke blot gælder om at få en masse udsagn frem. Man kan drukne i data. Og værre: lederen kan risikere at sidde lidt overvældet, lidt usikker, lidt stødt over en række medarbejdervurderinger. Som kan være svære at følge op på. Hvorefter medarbejderne tænker: 'nu har jeg givet min mening til kende, men der sker jo – som sædvanlig - ikke noget'.

I den netop udkomne bog 'Resultatorienterede medarbejderundersøgelser' fremlægges evidens for, at hvis ikke man 'i rimeligt omfang' følger op på sådanne undersøgelser, skal man hellere helt lade være at gå i gang: m Medarbejdertilfredsheden risikerer at være direkte faldende.

Man taler i den nyeste evalueringforskning om at gå fra 'proving' til 'improving'. At forlade den fristende, men illusoriske ambition om at *måle* præcis hvor godt den enkelte gør det. Det er ikke blot svært, det virker ofte mod hensigten. Det synes mere konstruktivt at fokusere på forbedringer. Jeg er fortaler for *integreret evaluering*: at man ikke går efter at 'dokumentere' hvordan det har været i fortiden, men kobler undersøgelse og udvikling her og nu: ledere og medarbejdere bør sammen via konstruktiv (og krævende) dialog undersøge, drøfte, forhandle hvad der skal fastholdes og hvad der skal udvikles. Af hvem, hvorfor, hvordan og hvornår.



Kun en meget moden gruppe kan selv håndtere denne proces optimalt. Men en intern eller ekstern organisationskonsulent kan ofte ret nemt hjælpe parterne til en målrettet og konstruktiv dialog. Udgifterne til konsulenten er mindre end den megen tid organisationen ofte bruger på selv at drøfte, designe, datahåndtere, opfølge mm. Og hvis dialogen undervejs i processen er svær eller langsom har man spottet et kerneproblem, som skal håndteres for at forbedre organisationen, en hindring som ville gøre at nok så mange målinger ville være temmelig spildt.

Hvad skal man ikke gøre

Jeg har medvirket til flere hundrede ledelsesevalueringer, som næsten alle resulterer i, at medarbejderne synes de informeres for lidt, at de inddrages for lidt og at lederens kommunikation og konflikthåndterings evner bør forbedres. Fint nok at konstatere det, men lidt spild af alles tid og penge hvis det er så forudsigeligt og værre: det skaber ikke i sig selv udvikling. Der mangler dybde, konkretiseringer og dialog: hvad mener medarbejderne konkret og hvordan ser de deres egen andel i problemet/løsningen?

Mange medarbejdere 'orke ikke at læse alt det, der kommer' – men savner samtidig mere information - hvordan skal det forstås? Lederen risikerer jo at forværre situationen ved blot at informere mere.

Medarbejderne vil gerne inddrages mere, men der mangler ofte opbakning til TR, SR og MED rollen - hvordan skal det forstås?

Medarbejderne synes at møderne er præget af for meget envejskommunikation, men har ikke engang læst dagsordenen...så hvad er mere konkret forventningerne til lederen og hvordan hænget det sammen med hvad medarbejderne ser som deres egen andel?

Ledelsesevaluering handler ikke om lederpersonen, men om ledelsesopgaverne og ledelsesprocessen. Og medarbejdernes billede af eget bidrag til processen er vigtigt at have med. Lederen er hovedansvarlig for ledelsesprocessen, men ledelse er et *dynamisk forhold*, hvor medarbejdernes medspil og konstruktive modspil er en del af den vellykkede ledelsesproces. Spild af tid og penge blot at konstatere, at lederen burde kommunikere mere og bedre. En ekstern facilitator kan (langt bedre end lederen) spørge undersøgende og udfordrende: 'Hvordan kan I medvirke til at bidrage til at muliggøre det, I gerne vil have mere af fra jeres leder?'

Hvordan...

Der er rigtig god gratis hjælp at hente på lederweb.dk. Sobert, velskrevet, dækkende, afbalanceret, no-nonsense. Der er 10 gode råd kogt ned til én side og der en længere beskrivelser, bl.a. Væksthus For Ledelses fremragende 40 siders guide. I det følgende vil jeg supplere med mine erfaringer og give nogle praktiske tips. Det mest kontroversielle spørgsmål i evaluerings sammenhæng angår anonymitet, så det vil jeg kommentere mest.

Dilemmaet om anonymitet

”En anonym spørgeskemaundersøgelse vil som oftest give den mest ærlige feedback til lederen. Derfor anbefales det som udgangspunkt, at ledelsevalueringen foretages som en anonym spørgeskemaundersøgelse.”

Personalestyrelsen

”I konceptet for 360 graders lederevaluering i Svendborg Kommune er det valgt, at spørgeskemaer ikke skal være anonyme, idet vi har en ledelsespolitik og en ledelsesform, som er baseret på værdier, dialog, åbenhed og tillid. Med en dialogbaseret ledelsesform forventes det derfor, at alle medarbejdere deltager i undersøgelsen og bidrager med åbne og ærlige svar. Dette modsvarer af en tilsvarende forventning om, at lederne også er åbne i forhold til at indgå i en dialog om de udviklingspotentialer, som vil blive fremhævet i undersøgelsen.”
Svendborg kommune

Ja, anonymitetsspørgsmålet forekommer at være et dilemma. Der kan siges for og imod både åbenhed og retten til at være anonym.

Væksthuset angiver 3 fordele ved h.h.v. åbenhed og anonymitet som princip:

Lettere at fortolke et udsagn, når man kender afsenderen.

Mulighed for at følge op på besvarelserne via personlig dialog.

Alle tager ansvar for deres udsagn, så den enkelte leder beskyttes imod anonym kritik.

Medarbejderne kan svare mere umiddelbart - uden at spekulere over, hvordan deres svar bliver opfattet og brugt af lederen.

Fokus fastholdes på det samlede resultat - ikke på enkeltbesvarelser.

Den enkelte medarbejder beskyttes imod lederens reaktion på evalueringen.

Jeg er enig i fordelene ved åbenhed. Men ikke i fordel 1 og 2 ved anonymitet. Jeg mener ikke det er en fordel, at medarbejderne ikke skal spekulere over, hvordan deres svar bliver opfattet af lederen. Jeg mener at ledelse må ses som et delvis relationelt forhold. Lederens handlinger kan (bør) ikke ses absolut. Det skal vurderes ud fra konteksten: hvilke rammer har lederen for ledelsesudøvelsen, ikke blot i forhold til ressourcer, men alene i forhold til medarbejdernes med-

og modspil i den samarbejdsproces, som ledelse er en del af. Ledelse er uhyre vigtigt, men det er *følgeskab* også. Følgeskab forstået som aktiv konstruktiv forholden sig. At man ikke kun er kritisk men også kan se muligheder. At man formulerer sig sobert, når man er kritisk. At man ikke kun kan pege på svagheder hos lederen men også styrker. At man ikke kun kan se egne fortræffeligheder, men også udviklingsmuligheder eller ligefrem –nødvendigheder. At en god leder ikke kun er en god leder for mig, men at jeg kan tage et lidt større perspektiv og i min lederevaluering kan medinddrage, hvad lederen gør for helheden.

Udsagn er ikke blot beskrivelser af virkeligheden. Udsagn former, skaber i sig selv virkeligheder. Anonyme udsagn kan være en fribillet til at afgive unuancerede, grove, udokumenterede, gratis krænkelse af lederen. Hvorfor jeg heller ikke er enig i 'fordel' 2 ved anonymitet: at fokus bliver det samlede resultat. Min erfaring er, at anonymitet undertiden medfører afgivelse af nogle få grove enkeltudsagn, som mentalt fylder lige så meget eller endda mere for lederen, end et generelt vældigt positivt resultat. Man kan indvende, at det hører med til lederens job, at kunne tåle mosten og at man må lære at abstrahere fra sådanne sårende enkeltudsagn. Jeg mener der er et gran af sandhed i dette, men grundlæggende er det min erfaring, at det er en ikke blot urimelig men også usandsynlig ej til udvikling. Jeg har oplevet særdeles robuste ledere, som er blevet så negativt forstyrret over sårende, uforståelige, ikke-responderbare enkeltudsagn, at de har nægtet at stille op til flere anonyme undersøgelser.

Jamen skal sandheden da ikke frem, kunne man igen spørge. Pointen er nok, at der ingen Sandhed er her. Hvorfor målet ikke er at få Sandheden frem, men at skabe udvikling, hvilket kræver forståelse, hvilket igen kræver respekt, tillid, lydhørhed. Der eksisterer uomtvisteligt en række sommetider meget forskellige oplevelser, som er meget vigtige at få frem. Men modtagelsen er afgørende for om oplevelserne (som medarbejderen opfatter som Sandhed) kan anvendes af lederen. Jamen skal lederen så - via sit lige så subjektive verdensbillede - afgøre hvad der er passende at lægge øre ?

Nej det ville være lige så urimeligt og uproduktivt, som hvis medarbejderen kunne tage monopol på Sandheden. Der ER ingen sandhed, men et hav af *oplevede sandheder* hos nogle parter, som *via processen* kan blive bedre til at formulere kritik (ønsker) og at blive bedre til at lytte til kritik (høre ønskerne bag kritikken, fremfor at fortrænge eller forsvare).

Jeg betragter hele opfølgningen som en central læreproces for alle parter. 'Undersøgelse' ja, men først og fremmest undersøgelse af hvordan dette system evner og orker at gå i dialog om organisationens kernespørgsmål: hvordan går det her? Når jeg også siger 'orker' er det fordi jeg i en del tilfælde har oplevet, at medarbejderne end ikke har rapporten med til dialogseancen eller på andre måder udviser en påfaldende disinteresse for processen, som for lederen er særdeles følsom.

Der er så meget på spil i denne proces, at man ofte vil have gavn af en erfaren proceskonsulent. Som ud fra en neutral position kan lytte til alle, hjælpe alle med at blive hørt, forstået og respekteret. Som kan pege på konstruktive og mindre konstruktive elementer i processen, som kan guide hele organisationen videre, så undersøgelsen ikke blot har kostet tid og penge og givet uro og bekymring, men også giver chancer for forbedringer. Med et overskueligt ressourceforbrug.

Jeg har været konsulent på mere end 100 ledelsevalueringer og har i samtlige tilfælde oplevet, at medarbejderne synes ledelsen skulle være bedre til at lytte, inddrage medarbejderne og bedre til at håndtere konflikter. Disse temaer er direkte i spil i opfølgningsprocessen! Det bliver derfor til en vis grad 'sandhedens time' i organisations liv. Nytter det noget at vove pelsen og sige

sin mening (medarbejderperspektivet) eller at lægge paraderne lidt og lytte og så også turde formulere ønsker/krav den anden vej (ledelsesperspektivet)?

En erfaren proceskonsulent bør ud fra sit eksterne perspektiv kunne hjælpe organisationen gennem dette urolige farvand.

*Erfaringsmæssigt er usikkerheden omkring ledelsevaluering størst, første gang den gennemføres. I det lys kunne man overveje at lade den første evaluering være anonym, men sigte imod at gøre de følgende evalueringer åbne.
Lederweb.dk*

Enig i at usikkerheden er størst første gang man gennemfører ledelsevaluering. Men netop derfor mener jeg generelt ikke, at den skal være anonym. Man kunne hævde, at lederens øgede usikkerhed ved en anonym undersøgelse opvejes af medarbejdernes fordele ved anonymiteten. Men jeg mener anonymiteten er en blindgyde. Den krænker enhver udviklingsproces' grundprincipper: åbenhed, dialog, respekt.

Stadig kan man med en vis ret hævde, at medarbejderne (og andre interessenter f.eks. lederens leder/bestyrelsen) har krav på, at de uden overdreven frygt for repressalier, kan udtrykke deres mening, herunder en evt. frygt for lederen. Det er bestemt en væsentlig pointe. Det er ud fra etiske og politiske hensyn rimeligt, at man trygt kan sige sin mening. Ikke tilfældigt at det er kernen i grundloven og menneskerettighederne: første middel mod magtmisbrug, forhånelse, ydmygelse, chikane mm. er at man kan protestere uden frygt for at straffen for at udtale sig er endnu værre end de problemer, man havde allerede med magthaveren.

Lederweb peger på en god vej ud af dilemmaet: "En anden metode kan være, at fx interne konsulenter som led i dataindsamlingen interviewer udvalgte medarbejdere på baggrund af deres besvarelse af spørgeskemaet."

Enig bortset fra at jeg mener interne konsulenter ud fra deres position ofte har vanskeligt ved at tage/få en tilstrækkelig neutral position.

En konsulent kan lægge øre til den ucensurerede kritik, frygt mm. Først lytte og udvise forståelse. Derefter undersøge om medarbejderen har mod og vilje til at bringe tingene videre til TR, leder, bestyrelse. Eventuelt med konsulenten som mediator. Hvis ikke medarbejderen har tillid til lederen og det er bestemt delvis tilfældet i mange situationer, kan det foreslås at være punkt nr. 1 i et forsøg på en bedre dialog med lederen. Med konsulenten som mediator, som har pligt til og erfaring i at hjælpe parterne med at formulere sig konstruktivt og lytte så godt som muligt.

Konsulenten aflaster dermed organisationen. Sikrer at alle trygt kan sige alt, at man får luft. Konsulenten hjælper med at rumme. Det er dog langt fra tilstrækkeligt. Der er en betydelig faldgrube i, at konsulenten på skift lægger øre til h.h.v. ledelsens og medarbejdernes utilfredshed med den anden part. Det fører ikke til ret meget. Målet er hele tiden at hjælpe parterne til bedst muligt at bringe de svære ting direkte frem. Når det lykkes, er rigtig meget nået. Tilliden øges og parternes evne og mod til fremover at gå bedre i dialog er øget.

Metodik

Der er både fordele og ulemper ved såvel kvantitative som kvalitative metoder. Det er fint beskrevet i Væksthusets guide.

Jeg anbefaler kvalitative metoder til de første undersøgelser. Hvor ressourcerne bruges på at selve opfølgingsprocessen bliver god. Brug ressourcerne på en erfaren ekstern konsulent, som hjælper med at designe og følge op, fremfor at komme i detaljer med hvad alle synes om alt. På længere sigt og især for større virksomheder er der meget at hente i IT baserede redskaber, som kan være:

- Frit format: rummer de spørgsmål organisationen selv beslutter at sætte fokus på (en rigtig sund læreproces, som kan sætte mindst lige så megen refleksion i gang som selve besvarelserne)
- Erfaringsbaserede: rumme de kernespørgsmål som erfaringsmæssigt er centrale at tage stilling i enhver organisation (man sparer tid og får ting med man ikke så selv eller turde spørge til).

Det åbne design kan evt. tage udgangspunkt i et afgrænset koncept. Gallup mener ud fra 80.000 interviews i 400 organisationer fundet de 12 kernespørgsmål, der afgør trivsel og effektivitet i en organisation, se bilag 1.

En stor dansk undersøgelse ”Ledere der lykkes, hvad er det de kan” udpeger 5 centrale lederkompetencer, som illustreres konkret m.h.p. at medarbejderen kan spotte præcis hvad man oplever at få eller savne:

- relationel forståelse
- tillidsvækkende sparring
- konfronterende intervention
- insisterende delegering
- rodfæstet under pres

Styrken ved dette koncept er bl.a. at man ikke blot opererer med en skala, hvor det ofte er noget tilfældigt hvad det betyder, at medarbejderen har givet f.eks. 4. Niveauerne er angivet med præcise sproglige beskrivelser, som giver en god chance for at vurdere, hvor man synes lederen er – og samtidig bliver klogere alene ved at læse spørgsmålene: ’ja det er præcis det hun er god til/bør udvikle’.

Kontekst, konsekvens, opfølgning

Ledelsesevaluering er et kerneelement i enhver sund organisation. Mulighederne er mange og der er god chance for at blive klogere, men også risiko for at spilde ting, penge og skabe tvivl og uro hos såvel ledere som medarbejdere, hvis ikke det gribes fornuftigt an.

En af udfordringerne med evalueringer er, at mange er delvis trætte af evalueringer. Man får næppe en svarprocent på 100, hvor engagerede medarbejdere har forholdt sig engageret til alle spørgsmål! Igen et argument for at satse mere på direkte dialog (hvor det er svært at udeblive og svært at indtage en lidt lad attitude). Og så kan det være en god ide, sommetider at kombinere ledelsesevaluering med den obligatoriske APV og mere omfattende trivselsmålinger. Øvelsen bliver så at skille tingene ad i forhold til hvad man spørger om og hvad der svares på. Trivslen afhænger jo af mange andre ting end hvad lederen gør, f.eks. kollegerne, omverdenens syn på organisationen, ressourcerne, arbejdspladsens indretning, ydre vilkår mm.

Vigtigst at skabe tillid til og via ledelsesevalueringprocessen, ellers er det *værre end ikke at have begyndt*. Det gøres ved at være tydelig på hvad formål og mål er¹. Hvordan tvivl og usikkerhed håndteres og stille en fornuftig opfølgning i udsigt. Hvad gør man f.eks. hvis kun godt halvdelen har svaret i et kvantitativt setup? Skyldes det at mange er så tilfredse, at de ikke synes det er nødvendigt at bruge tid på undersøgelsen? Eller at de er mere eller mindre utilfredse og har opgivet at påvirke forholdene? Det gør pokker til forskel. Uanset hvad er det ubehageligt for ledelse, TR og SR ikke at vide, hvad den manglende besvarelse dækker over. Et hyppigt tema, som må bringes tilbage i den styregruppe, som bør nedsættes med ledelse – og medarbejderrepræsentanter.

Overvej at inddrage TR, SR og MED-repræsentanterne i processen fra starten. Jeg har ikke set et værdigrundlag, der ikke indeholder noget i retning af dialog, åbenhed og respekt. Afgørende er jo at praktisere det. Ledelsen bør gå foran f.eks. ved at gøre ledelsesevalueringprocessen dialogisk. Inddrage centrale aktører i planlægningen af ikke blot hvordan men også hvorfor? Og i øvrigt selv gå foran som det gode eksempel: starte evalueringen fra toppen! Hvis det er så vigtigt og der ikke er noget særligt at frygte, så tager topledelsen vel selv medicinen som de første...? Jeg er bevidst ironisk fordi jeg har set mange topledelse beordre undersøgelserne startet nedefra og så har det 'knebet med tid' da undersøgelserne skulle foretages i de øvre lag... Naturligvis et dårligt forbillede og ikke medskabende for den åbenhed og det mod, som topledelsen ønsker i systemet.

Udover symbolværdien af at topledelsen går først bliver man måske opmærksom på justeringer og supplementeringer til evalueringdesignet, eksempelvis vedrørende opfølgningen. Processen afdækker altid noget ledelsen ifølge medarbejderne kan/bør/skal gøre bedre. Spørgsmålet er derfor, hvordan følges der så op på det? Hvis ikke man sætter ressourcer af til opfølgning, skal man overveje om man overhovedet skal starte processen op!

Mit bud på minimumsdesign er, at der foreligger en plan, hvor alle mødes med egen leder og meget gerne den ledergruppe de er medlem af. Hvor man får støtte, inspiration og udfordring til at fastholde styrker og håndtere opmærksomhedspunkter. Og hvor lederens ledelsesomgivelser bliver klogere på hvad der rører sig i fokuspersonens afdeling. Ikke blot for at kunne hjælpe lederen, men også for selv at blive klogere på hvad der rører sig organisationen og hvordan

¹ Ikke så enkelt som man skulle tro, se bilag 2

lederne kan støtte og udvikle hinanden fremover. Man kan lære af hinanden og hinandens afdelinger. Bruge lederens forskelligheder som styrke. Ikke blot fokusere på lederen, men også på ledelse. Ikke blot se på ledelseskompetencer, altså det personbårne, men også på ledelsesvilkår, altså det systemmæssige. Måske skal noget fordeles anderledes i ledergruppen? Måske skal man mødes oftere eller i en anden form? For at lære af hinanden, udvikle tilfredshed og effektivitet.

Ledelsesevaluering handler ikke om hvad medarbejderne synes om lederen, mere om hvad de synes om den ledelse de udsættes for og bidrager til og nok allermest om hvad organisationen stiller om med de indkomne synspunkter, ideer, forbehold, bekymringer, forhåbninger, dilemmaer, styrker og svagheder i organisationen. De kompetencer medarbejdere og ledere udviser i og via processen er meget illustrative for organisationens kernekompetencer. Et rigtigt godt argument for at lave ledelsesevaluering og for at gøre det ordentligt, d.v.s. sobert, grundigt, operationelt, effektivt, fremadrettet. Ekstern hjælp er ofte en stor fordel, det er komplicerede processer og alle aktører er selv i spil både professionelt og personligt. Det vigtigste i evaluering er ikke måleaspektet, men udvikling af et fælles sprog, en fælles opmærksomhed og udvikling af de dialogiske kompetencer hos alle parter. Organisationens sammenhængskraft og omdømme er på spil. Kvaliteten af en ledelsesevaluering siger rigtig meget om organisationens generelle kvalitet.

Hvis ikke organisationen kan blive enige om et evalueringskoncept siger det formentlig noget om dagligdagen. Ligeledes hvis opfølgningen er tilfældig eller mangelfuld. Forbavsende mange organisationer har mistet fremdriften i processen, når konceptet er afklaret. Der er hverken tid, penge eller kvalificeret dialog om opfølgningen. En ansvarlig leder der arbejder 50, 60, 70 timer om ugen scorer så 7,6 på en skala fra 1-10. Uden at vide hvad det nærmere handler om eller hvad hun skal stille op med den utilfredshed. Resultatet er ofte en lidt frustreret leder og nogle medarbejdere som fik lidt luft da de satte deres krydser for så at blive lige så frustrerede som lederen, da de ikke oplever at deres bidrag til processen har ændret noget.

At stille spørgsmål er ingen kunst. Men det er en kunst at evaluere. Det kan være svært, anstrengende, følsomt, irriterende at skulle evaluere og det er kontroversielt hvad der skal evalueres og hvorfor! Christian Moldt fra CBS har spurgt 99 ledere og undervisere hvad de associerer på 'evaluering'. Der er mere end 3 gange så mange negative associationer som positive! Det er kun i teorien, at alle er enige om at 'vi' har et fælles mål: at blive klogere på 'vores' indsats og så justere. Hvis der var så stor målkongruens og verden var så rationel og enkel, ville alle evalueringsrapporter være de rene spændingsromaner, som Dinesen og De Wit siger. Det er de ikke, vejen frem er at tage tyrene ved hornene, anerkende de forskellige positioner og så bringe dem sammen inden man går i gang, undervejs og bagefter. Man kunne sætte som metamål for processen, at der associeres mindre negativt på 'evaluering' fremover.

Forskellige positioners forskellige legitimitet

Når evaluering er kompliceret skyldes det bl.a. at interessenterne har lidt forskellige behov, der er ikke eet 'vi' (Dinesen og De Wit).

Direktionen vil gerne vide/demonstrere, at der er *styr på tingene*. Der foreligger måske en Trepartsaftale, man vil gerne overbevise, tilfredsstille omverdenens krav og forventninger. Internt vil DIR gerne sammenligne forvaltningsområder, hvor trykker skoene, er der fremgang fra år til år. Disse ønsker trækker i retning af et *kvantitativt, homogent design*.

HR-afdelingen har evalueringen som én blandt mange opgaver. Man vil gerne have et overkommeligt design. Og man vil gerne koble evalueringen med de mange andre HR tiltag. Der er fokus på *udvikling, opfølgning, replicerbarhed*.

Lederne skal bruge tid og kræfter og det skal deres medarbejdere også. Lederne er affektivt optaget af evalueringen, de fleste er følsomme overfor kritik. De har behov for meningsfuld evaluering der kobler til, hvor organisationen er lige nu. Hvad kan der spørges til og hvordan, hvad er godt og skidt at hvirvle op i. Det kalder på *fleksibel, respektfuld og kontekstnær evaluering*.

Alle disse behov er legitime, men delvis modstridende. Kunsten er at anerkende hinandens behov og finde et meningsfuldt og håndterbart kompromis. Det kræver dialog og forhandling, ofte nemmest via ekstern konsultation, fokuseret omkring følgende spørgsmål:

Måltrettet evalueringsproces:

1. Hvad er det vi vil vide?
2. Hvordan skal denne viden anvendes?
3. Hvordan skaffer vi denne viden?
4. Hvordan maksimeres chancerne for at evalueringen bliver anvendt?

Man kan ikke undersøge hvad som helst. Langt de fleste er for ambitiøse i undersøgelsesfasen og undervurderer til gengæld opfølgingsfasen. Man overser organisationens *evalueringskapacitet*, som både handler om tid, penge, kompetencer og mod. Jo mere overblik samlet i organisationen inden man går i gang, jo bedre chance for at de forskellige parter oplever processen som en succes.

Dinesen og De Witt supplerer de 4 spørgsmål ovenstående med en model, som peger på både fortid/fremtids dimensionen og afklarings/udviklingsdimensionen, se bilag 5.

Jeg har personligt gode erfaringer med en særlig måde at spørge på, jeg kalder det *interview*. Formen kan anvendes både før, under og efter evalueringsprocessen og i sig selv være en del af evalueringen, se bilag 3

Kommentarer til dette notat af enhver art er meget velkomne på m@rup.dk

Bilag 1

Gallups bud på 12 kernespørgsmål i forhold til trivsel

Ved jeg hvad der forventes af mig på arbejdspladsen?

Har jeg de redskaber jeg har brug for at gøre mit arbejde rigtigt?

Har jeg mulighed for at gøre det, jeg er bedst til hver dag?

Har jeg indenfor den seneste uge modtaget anerkendelse eller ros for at gøre et godt stykke arbejde?

Synes min leder eller andre at bekymre sig om mig som person?

Er der nogen på arbejdspladsen, der fremmer min udvikling?

Respekteres mine meninger? Tæller de?

Får min organisations mål mig til at føle at mit job er vigtigt?

Er mine kolleger forpligtet på kvalitetsarbejde?

Har jeg en bedste ven på arbejdspladsen?

I de sidste seks måneder har nogen på arbejdet talt med mig om mine fremskridt?

Har jeg haft muligheder indenfor det sidste år for at lære og vokse?

Gode spørgsmål, som ofte ligger udover hvad man i Danmark typisk kigger på i en trivselsmåling. Men det er lukkede ja/nej spørgsmål, og for så vidt ret ubrugelige for lederen. Der skal dialog til for at det bliver rigtig brugbart.

Bilag 2

Forskellige, delvis konkurrerende formål med ledelseevaluering

- At forbedre organisationens resultater
- At få overblik over ledelseskvaliteten
- At identificere temaer til ledelsesudvikling
- At benchmarke lederne med hinanden eller andre til inspiration eller for at inducere konkurrence
- At identificere og belønne særlig god ledelse
- At få kendskab til dårlig ledelse
- At foretage ledelsesrokader eller andre omstruktureringer
- At udvikle bedre ydelser
- At skabe større arbejdsglæde
- At profilere organisationen som en attraktiv arbejdsplads, der tager ledelse og ledelsesudvikling alvorligt
- Fordi det er moderne, alle andre gør det, vi er nødt til at gøre det også

Ud fra *Væksthus For Ledelse*

Den sidste grund duer naturligvis ikke

Bilag 3 Intervision – udviklende undersøgelse i og af en gruppe

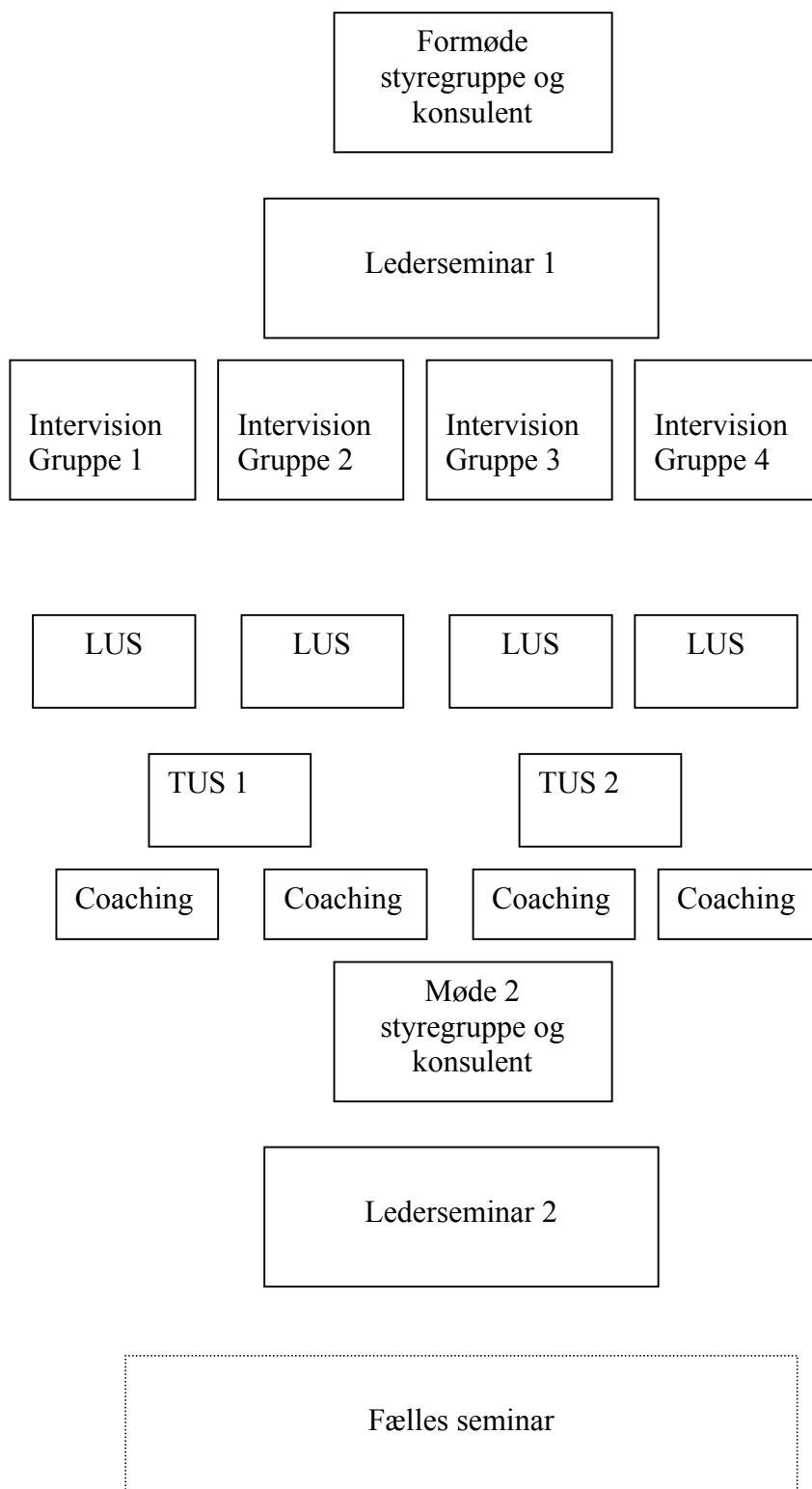
Blandt de kvalitative evalueringsmetoder peges der sommetider på *fokusgruppeinterviews*. Jeg er helt enig i at fokusgruppeinterviews er en rigtig god metode og at den har sin store berettigelse også i evalueringssammenhæng. Imidlertid mener jeg ikke at man kan/bør begrænse sig til interviewformens mål og midler – og jeg mener heller ikke det i praksis er det en erfaren organisationskonsulent gør.

I et klassisk interview kan formålet vel siges at være, at interviewerens bliver klogere på hvad den interviewede mener m.h.p. at viderebringe resultatet til tredjepart. Ideen med fokusgruppeinterviewet er bl.a. at de interviewede selv bliver klogere undervejs, fordi de kan spejle sig i de andres meninger, synspunkter, argumenter – ’ja det synes jeg da for resten også’ eller ’jeg kan se at jeg her har et markant synspunkt, som er anderledes end gruppens og derfor vigtigt at få frem’.

Inter-visionen har samme mål: deltagere spejler sig i hinandens meninger: inter = mellem og vision = syn. Men intervision anvender supervisionens mål og midler: der stilles ikke blot faktuelle spørgsmål, der spørges støttende, inspirerende, udfordrende – ud fra præmissen om at fokuspersonerne ligesom i supervision ikke på forhånd ved, hvad der er problemet. At en dybere forståelse og gerne en udvikling er mulig, endda ønskelig. Fordi et enkelt udsagn kan vække mange tanker og følelser hos andre i gruppen. ’Jeg mener ikke min leder er særlig god til dialog’. At det foregår i gruppe betyder at alle hele tiden bliver klogere på hvordan et givet tema ser ud for de andre aktører. Det er en meget dynamisk proces, hvor den eksterne langt fra kan nøjes med at interviewe, og ikke engang kun supervisere, da der ikke er én men mange fokuspersoner på én gang.

Opfølgningen på ’jeg mener ikke min leder er særlig god til dialog’ skal på den ene side gerne muliggøre, at lederen forstår hvorfor og at man kan lytte uden at gå i forsvar/angreb. På den anden side må konsulent ikke udvande eller problematisere udtalelsen så meget, at medarbejderen mister lysten/modet til at udtrykke sine synspunkter. Hvor hurtigt der skal følges op, hvor længe, om parterne skal i direkte dialog osv osv er et helt afgørende spørgsmål, som er langt mere påtrængende end i interviewets eller enkeltpersons supervisionens langt roligere farvande. Det er direkte intervention. Måske får lederen en mere direkte tilkendegivelse end nogensinde før. Og medarbejderen udtaler sig mere direkte end nogensinde før (overfor lederen naturligvis, det er meget nemt at brokke sig over lederen til tredjepart). Det er sandhedens øjeblik for alle, også konsulent, som skal forsøge, men ikke kan garantere, at der kommer mest muligt vigtigt stof frem på så anvendelig en måde som muligt.

Bilag 4 Forløbsskitse



Forklaringer til forløbsskitse:

Styregruppen: overvej at lade TR, SR og MED medvirke i (dele af) processen

Lederseminar 1:

- fastlæg formål og mål
- hvad skal det bruges til?
- hvad er normen for god ledelse?
- hvad er der tvivl om?
- hvad håber og frygter man?
- hvordan skal der følges op, evt. v.h.a. makkerpar ordning?
- Hvad er forbindelsen til LUS, TUS, MUS?

LUS:

Hvad kan man få støtte til af sin leder i LedelsesUdviklingsSamtalen og hvordan i forhold til det der kommer ud af evalueringen?

TUS: TeamUdviklingsSamtaler

Hvad vil være godt at drøfte på tværs i ledergrupperne?

Ansvar, muligheder og perspektiver: Hvad gør lederen selv h.h.v. gruppen h.h.v. gruppelederen?

Møde 2 i styregruppen:

Planlægning af lederseminar 2

Lederseminar 2:

Hvad ligger der af læring på tværs ud fra foreløbigt indhold og proces?

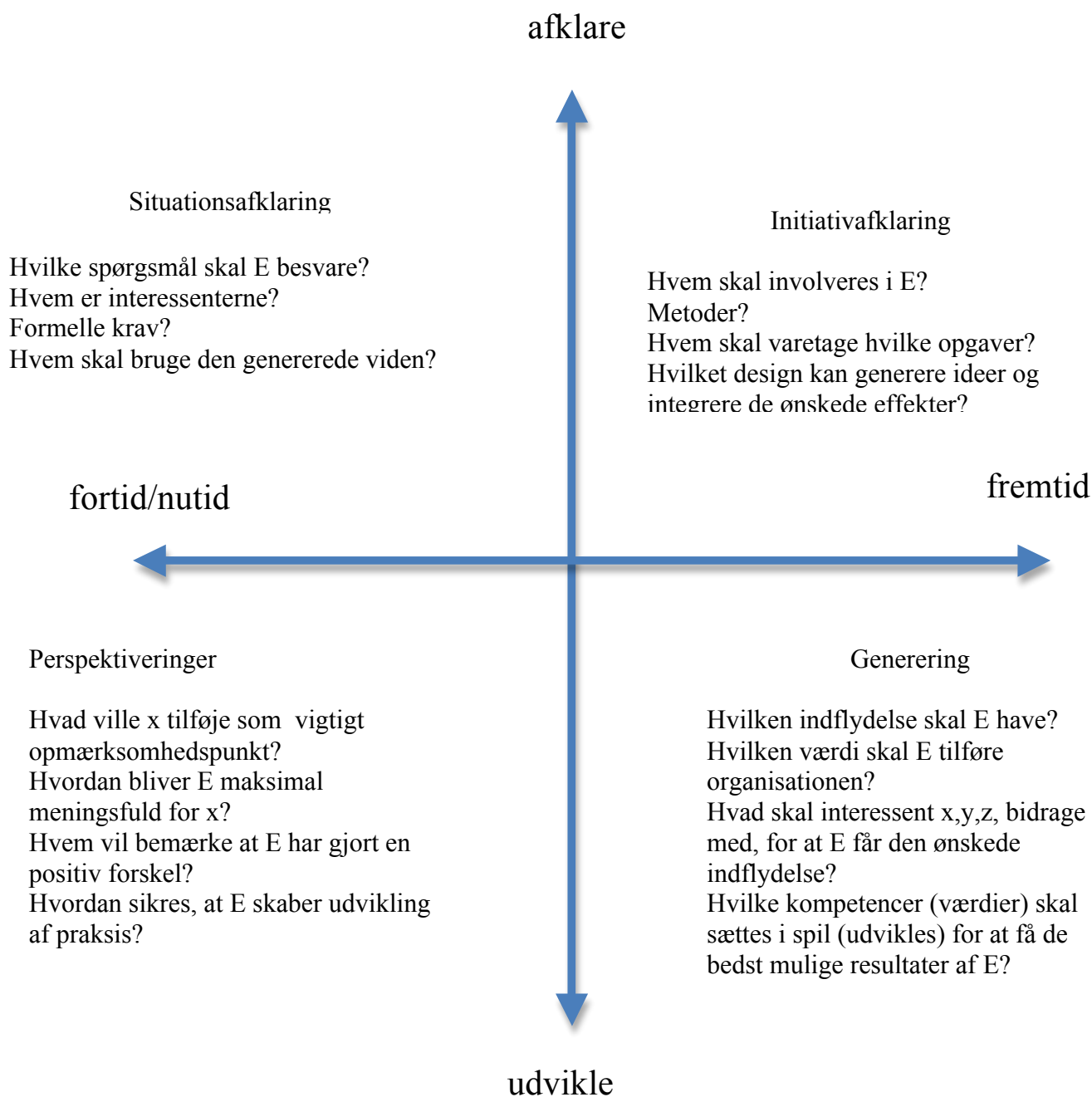
Hvad skal der følges op på af hvem, hvordan og hvornår?

Evt. fælles seminar med alle medarbejdere:

Hvad ligger der af læring på tværs ud fra foreløbigt indhold og proces?

Hvad skal der følges op på af hvem, hvordan og hvornår?

Bilag 5 Dinesen og De Witts spørgsmålsafklaringsværktøj



Bearbejdning af Hornstrups model, som er en bearbejdning af Karl Tømm

Litteratur

Dinesen og De Wit: Innovativ evaluering, 2010

Krevi: Evaluering i de danske kommuner, 2008. www.krevi.dk

Moldt: Fra meningsløs til meningsfuld evaluering, 2007.

Storch m-fl.: Resultatorienterede medarbejderundersøgelser, 2010

Væksthus for ledelse: Guide til ledelsesevaluering, 2008