



people & performance

Skab mærkbar effekt med ledermålinger

Fra måleresultat til ledelse i praksis

Lav ledermålinger, der flytter noget

Det er i mange tilfælde en god idé at måle på virksomhedens performance og de forskellige elementer, som påvirker den – elementer såsom kundetilfredshed og -loyalitet, medarbejdertilfredshed og engagement, ledernes adfærd med videre. Målinger skaber overblik og klarhed, og de anviser, hvilken retning du skal bevæge dig for at udvikle forretningen.

Det er imidlertid først, når målinger – eksempelvis ledermålinger – er forankret i en klar strategi og et konkret formål, at resultaterne kan omsættes til reelle forandringer, eksempelvis i adfærd. Med andre ord: En ledermåling, der spytter et tal på en given skala ud, er i mange tilfælde ubrugelig i sig selv, hvis den ikke er defineret ud fra en klart mål, som har sammenhæng til resten af forretningens strategi og måde at arbejde på. Man får svar, som man spørger, og man får kun svar inden for de kategorier, man har defineret og formuleret.

Det er svært at fokusere en indsats og igangsætte de rigtige aktiviteter, hvis det eneste, en måling konkluderer er, at noget ikke fungerer. Det betyder, at en undersøgelse, der eksempelvis viser, at en leder ikke er ”dygtig nok”, kun kan bruges til noget, hvis det står helt klart, hvad ”dygtig” betyder i konteksten, og hvis det er de rette folk, der er blevet spurgt. Og det samme gør sig gældende, hvis resultatet er positivt og viser en meget høj grad af performance. For hvad er det præcis, der ”virker”, og hvordan sikrer man sig, at det høje niveau bliver fastholdt, samt at man kan bruge læringer andre steder i organisationen?

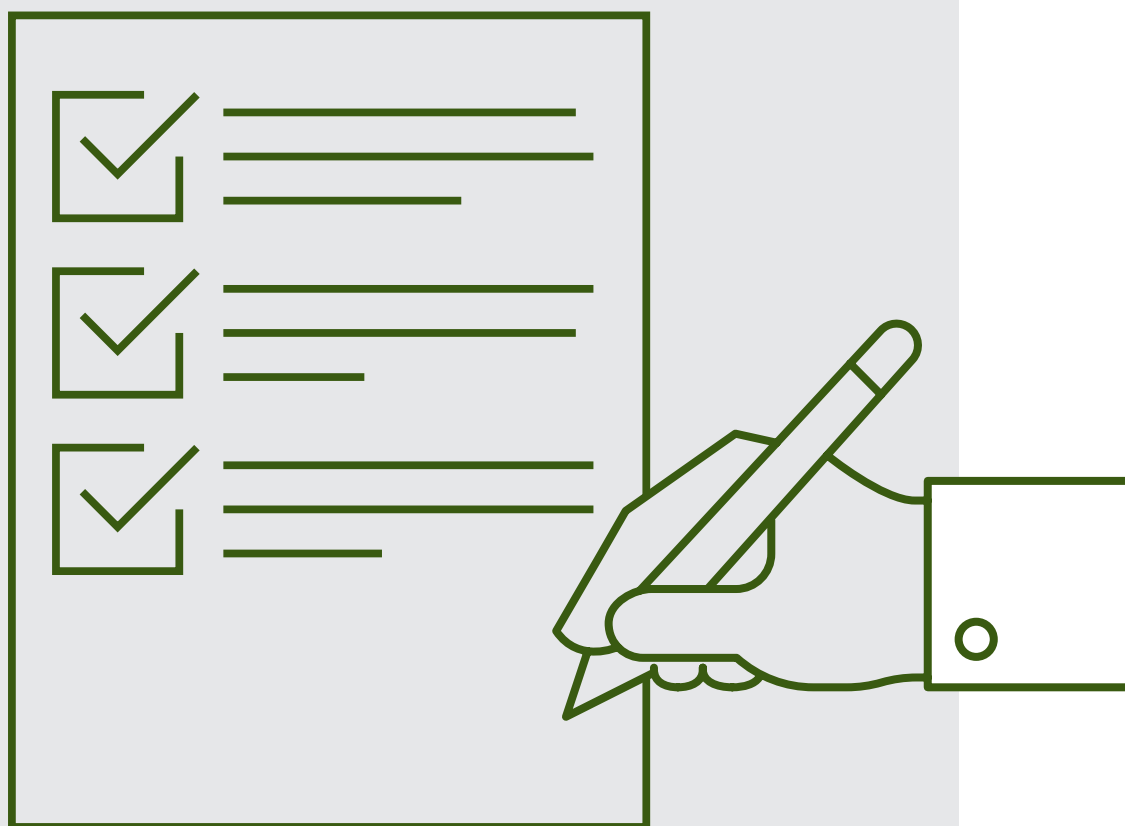
Derfor er det vigtigt, at man som organisation når til den erkendelse, at en ledermåling har en yderst begrænset værdi, hvis resultaterne ikke (kan) omsættes til konkrete handlinger. Organisationen skal kunne lære af målingerne, og læringen skal kunne udmøntes i forandringer eller konsolideringer afhængig af det konkrete behov.

(fortsættes)

I People & Performance arbejder vi med ledermålinger i fire trin for at sikre en forankring og en varig forandring i virksomheder, der gennemfører ledermålinger. Vores fremgangsmåde gør, at vi hele tiden har fokus på, hvad næste skridt er, så processen ikke kører af sporet og tallene – negative såvel som positive – ikke får lov til at mudre billedet.

Den tilgang vil vi gerne lægge frem, så du kan se, hvordan vi arbejder med at forankre ledermålinger i organisationer som din, så resultaterne bliver omsat til konkrete handlinger og ændringer i adfærd, som driver de forandringer og den udvikling, der styrker din forretning.

God læse- og målelyst.



Indhold

SIDE 5

DEN GODE LEDELSE KRÆVER DEFINEREDE RAMMER



SIDE 6

SYMPTOMER OG MÅLSTYRET ADFÆRD



SIDE 7

VÆLG DET RETTE VÆRKTØJ TIL OPGAVEN



SIDE 9

OMSÆT VIDEN TIL HANDLING



SIDE 10

**OPFØLGNING OG UDVIKLING ER NØGLEN
TIL BEDRE PERFORMANCE**



Den gode ledelse kræver definerede rammer

Opskriften på god ledelse kan ikke hugges i sten.

Den effektive leder- og ledelsesadfærd afhænger af konteksten, og krav, forventninger og præferencer varierer fra organisation til organisation og fra person til person.

Men derfor bør det alligevel være et mål i enhver organisation, at de personer, en leder arbejder sammen med – både op, ned og til siden i organisationsdiagrammet – oplever, at han eller hun performer netop på de parametre, der betyder noget.

Og ”betyder noget” er et kardinalpunkt. For ledelsesbegrebet giver kun mening, når det sættes i kontekst, og det er her, du og din organisation kommer på arbejde.



Ledelsesbegrebet giver kun
mening, når det sættes i kontekst,
og det er her, du og din organisation
kommer på arbejde.

Symptomer og målstyret adfærd

Nogle problemer og udfordringer i organisationer kan være så åbenlyse, at løsningen også er det, men andre gange kan det være mere komplekst og diffust, hvad der egentlig er galt – og om der overhovedet ER noget galt. Hvis forvirring hersker, er det vanskeligt at løse problemet.

Nogle af de typiske symptomer, der kan være på, at virksomheden har en udfordring med ledelseskvaliteten, er:

- Dårlige resultater
- Medarbejdere, der ikke forstår den strategiske retning
- Medarbejdere, der ikke tør træffe beslutninger
- Medarbejdere, der mangler engagement
- Dårlig trivsel – typisk synliggjort ved højt fravær eller stress

Det er naturligvis ikke givet, at symptomerne skyldes dårlig ledelse – eksempelvis kan dårlige resultater skyldes udefrakommende forhold – men det er vores erfaring i People & Performance, at udfordringerne i mange tilfælde bunder i, at lederne ikke er bevidste om deres egen lederadfærd. For så vidt angår opsigelser peger undersøgelser i den retning – blandt andet viser en survey foretaget af Epinion for HK/Privat i 2015, at 44% af godt 1.200 adspurgte medlemmer har prøvet at skifte job på grund af en dårlig leder.

Når man som organisation har erkendt, at man har en ledelsesmæssig udfordring, er næste skridt at define-

re, hvilken ledelsesadfærd der vil være mest effektiv for at nå de forretningsmæssige mål. Det forudsætter, at man ved, hvilken ledelsesadfærd der driver engagement og forretningsresultater i ens virksomhed – og det er ikke en naturlov, at det er tilfældet.

Vi møder helt overordnet to forskellige virkeligheder, når vi er i dialog med virksomheder

Der er dem, der har defineret et sæt ledelsesprincipper, og så er der dem, der ikke har. Med ledelsesprincipper mener vi formulerede forventninger til en lederadfærd, som sikrer virksomhedens resultater, eksekvering af strategien, opnåelse af målsætningerne og lignende forretningskritiske parametre.

Hvis ledelsesprincipperne eller ledelsesgrundlaget (kært barn har mange navne) er defineret, bør det fortsatte arbejde alt andet lige tage udgangspunkt i dem. Hvis de ikke er defineret, kan man få dem lavet med udgangspunkt i, hvad der er vigtigt for den givne virksomhed for at sikre medarbejderengagement og drive forretningsresultater.

Man kan også vælge at arbejde med People & Performances Leadership Snapshot, som er udviklet ud fra teoretisk og empirisk viden om den ledelsesadfærd, der generelt skaber engagement og forretningsresultater – læs mere om det konkrete valg af værktøj i det kommende afsnit.

44% af godt 1.200 adspurgte
har prøvet at skifte job
på grund af en dårlig leder

Vælg det rette værktøj til opgaven

Når du skal lave en ledermåling, er det afgørende, at du vælger det rette værktøj. Det skal passe til den konkrete opgave og til de behov, I har i virksomheden.

Det er helt afgørende, at værktøjet er funderet på den præmis, vi etablerede i trin 1: Nemlig at det understøtter en bevægelse mod det mål, I har defineret.

Værktøjet i sig selv – om det så er et, I selv bygger, eller et, I køber hos et konsulenthus som People & Performance – er ikke så afgørende. Det er kun i koblingen med jeres målsætning og jeres strategi, at værktøjet bliver vigtigt.

Spørgsmålet, man skal stille sig selv, er:

Kan vi egentlig måle på vores lederprincipper og sætte dem i spil i forhold til den måde, vores ledere agerer på? Eller omvendt: Er lederne reelt klædt på til at kunne agere på en måde, så adfærden ligger i tråd med de lederprincipper, vi har fastlagt? Det kan meget hurtigt blive en flyvsk og måske endda en frustrerende snak, men i bund og grund er sagen ret enkel: Hvis en leder skal kunne lede med udgangspunkt i virksomhedens ledelsesprincipper, skal de kunne operationaliseres.

Det betyder, at for at kunne måle konkret på den enkelte leders adfærd i relation til jeres lederprincipper, skal du forholde dig til, om de er udarbejdet på en måde, så en medarbejder reelt har mulighed for at vurdere, om vedkommendes leder rent faktisk leverer varen. Det vil ofte vise sig, at det ikke er tilfældet – hvis et princip eksempelvis lyder, at en leder skal ”udvikle medarbejdere”, er det praktisk talt umuligt at evaluere lederen på en skala fra 1 til 10, for hvad betyder ”udvikle” egentlig? Princippet kan være ganske fint, og der er rig mulighed for at omsætte det grundlæggende princip til konkrete adfærdsudsagn, der befinder sig noget længere nede på abstraktionsstigen, og som en medarbejder vil kunne sætte en værdi på. I det konkrete tilfælde kunne eksempler på adfærdsudsagn være, at lederen ”giver konstruktiv feedback dagligt på adfærd og opgaveløsning” eller ”laver en personlig udviklingsplan med klare mål og tidsplan”. Det er udsagn, man som medarbejder kan forholde sig til og vurdere. Og de vurderinger giver et billede af lederens adfærd i det daglige arbejde og dermed implicit lede-

rens performance på virksomhedens lederprincipper. I vores optik skal værktøjet være handlingsorienteret på konkret adfærd, formuleres præcist og samtidig være nemt og kort at besvare. Værktøjet vil derfor i mange tilfælde være et design, hvor der med udgangspunkt i virksomhedens ledelsesprincipper bliver fokuseret på mellem fire og seks fokuspunkter/ledelsesprincipper, som hver har mellem tre og fem konkrete udsagn. Det giver typisk mellem 15 og 30 udsagn i alt, og det er vores erfaring, at det er tilstrækkeligt til at give et fyldestgørende billede og samtidig sikre, at medarbejderne og andre respondenter (eksempelvis kollegaer) beholder fokus i besvarelsen.

Ovenstående gør sig gældende i de tilfælde, hvor der allerede ligger et ledelsesgrundlag eller et sæt ledelsesprincipper i jeres virksomhed, som man kan tage udgangspunkt i. Hvis fundamentet dermed er til stede, vil forskellige konsulenthuse gribe opgaven forskelligt an. I People & Performance vil vi med afsæt i jeres formulerede principper bygge en 360-graders ledermåling, der understøtter den ønskede ledelsesadfærd. Dette er både med til at måle konkret på den lederadfærd I ønsker og samtidig med til konkret at sætte fokus på denne adfærd. Dermed skabes en direkte, stærk sammenhæng til jeres ønskede ledelsesadfærd.

Hvis virksomheden derimod ikke har et sæt definerede ledelsesprincipper, er der to muligheder:

1. Enten kan I starte med at definere jeres ledelsesprincipper, og efterfølgende kan ledermålingen på samme måde blive designet omkring disse principper. Husk at lederprincipperne skal understøtte virksomhedens strategi og de forretningsmæssige mål. I People & Performance har vi stor erfaring med og hjælper gerne med den del af processen – men det afgørende er, at det bliver gjort.

2. Alternativt kan I vælge at bruge et standardværktøj med fastlagte spørgsmål til at måle ledelsesadfærd. Der findes en række forskellige værktøjer, og hos People & Performance vil vi applicere vores Leadership Snapshot som er baseret på forskning og

mange års erfaring, der blandt andet viser, at effektive ledere integrerer ledelse (det praktiske), lederskab (det mere emotionelle), strukturering og forandring. Leadership Snapshot-værktøjet adskiller sig fra mange andre ledermålinger ved, at vi måler på alle fire områder, at vi fokuserer på, hvilken adfærd der er vigtigst for at skabe performance i den enkelte leders afdeling, samt hvordan lederen performer i dag. Dette værktøj er altså en "standardløsning", som er udviklet ud fra den ledelsesadfærd, der generelt skaber engagement og forretningsresultater.

Uanset om du vælger at bruge People & Performance, en anden leverandør eller selv udvikler et spørgeværktøj, er det vigtigt, at du husker at stille spørgsmål og krav til det konkrete design. Det er afgørende for, om du kan bruge målingen til noget, at der bliver spurgt om de rigtige ting på den rigtige måde, og at spørgsmålene er forankret i ledelsesprincipperne.

People & Performance har hjulpet inseminerings- og rådgivningsvirksomheden **VikingGenetics**, der producerer tyresæd og leverer forskellige services som fx inseminering og rådgivning, med at implementere øget kommerciel bevidsthed og øget kundefokus. Dette er sket gennem et udviklingsforløb, der har haft et dobbelt sigte: Dels at lede, motivere og drive medarbejderadfærd til at påvirke og øge forretningsresultater – dels at udvikle virksomhedens tilgang til, hvordan resultater skabes.

Vi har i samarbejde med VikingGenetics defineret deres ledelseskompetencer og tilpasset et Leadership Snapshot herefter. Det har givet mulighed for at måle bevægelserne i forhold til udlevelse af den ønskede ledelsesmæssige adfærd og har medført, at både ledere og øvrige medarbejdere har fået en langt mere kommerciel forståelse for og tilgang til deres arbejde, samt at der er blevet skabt en fælles forståelse og et fælles sprog blandt lederne.



Omsæt viden til handling

Når du har sået, kan du høste, og når respondenterne har afgivet deres svar, står du med en mængde data, som kan gøre dig klogere på, hvordan dine ledere løser deres job.

En grundig ledermåling bør være designet således, at lederen bliver vurderet af sine kolleger, sin overordnede og de medarbejdere, han eller hun leder. Og i tillæg til disse input vil lederen også selv skulle foretage en selvevaluering på de samme parametre. Du vil altså sidde med en mængde data, der fortæller dig, hvordan lederens adfærd er op, ned og til siden i virksomheden.

Uanset hvad burde du nu have et overblik over dine leders styrker og svagheder. Derfor er Leadership Snapshot-værktøjet i høj grad et værktøj til den enkelte leder; det viser tydeligt stærke og svage sider, op-levede forskelle mellem lederens selvperception og medarbejdernes opfattelse af lederens adfærd, samt hvad medarbejderne oplever som vigtigt for at øge deres engagement.

Ledermålingens primære mål bør i vores optik være, at den enkelte leder gives et redskab til at arbejde med sin udvikling. Derudover skaber ledermålinger resultater for den samlede ledergruppe og giver en forståelse af ledelsesadfærden i virksomheden. People & Performances Leadership Snapshot er designet, så ledermålingen opsamler viden og fakta, der kan bruges til at:

- Evaluere den enkelte leders adfærd i forhold til jeres lederprincipper
- Identificere hvilken adfærd, der øger trivsel i den enkelte leders afdeling
- Støtte udviklingen af lederne, der hvor den enkelte har behov
- Sikre, at lederne agerer i forhold til de aftalte lederprincipper
- Identificere fælles ledelsesmæssige udviklingsområder
- Identificere fælles ledelsesmæssige styrker

Intern eller ekstern opgaveløsning

Som tidligere nævnt kan det være, at I har klaret

processen indtil dette punkt på egen hånd, og at I måske står tilbage med en mængde værdifuld data. For at omsætte data til handling, skal lederne nu forpligte sig til at arbejde med egen lederudvikling. Kan de dette selv? Eller skal de have hjælp?

Og hvis de skal have hjælp, er der så support at hente internt i organisationen eller skal den komme udefra? Det er vigtigt, at I afvejer, om I klarer opgaven internt, eller om der skal en ekstern aktør til for at få det bedste resultat.

Hvis I er en stor virksomhed, kan det være, at I har en HR-organisation, der kan træne og udvikle lederne, og det kan i givet fald være den mest oplagte vej at gå. I har ressourcerne internt, og ingen kender jeres forretning bedre end jer selv. Men netop det tætte kendskab kan omvendt være en af årsagerne til at få en ekstern aktør til at løse opgaven - friske øjne ser andre ting.

Lad os lige holde målet for øje: I har fået en indsigt, og nu skal den omsættes til en indsats. En indsats indebærer, at nogen skal til at gøre noget anderledes. Hvis en leder for alvor skal ændre adfærd, vil det i nogle tilfælde hjælpe, at coaching og dialog kører via en aktør, der ikke har sin daglige gang i virksomheden. Hvis processen bliver kørt af en intern, kan der være risiko for, at lederen vil betragte vedkommende som en del af problemet og ikke en del af løsningen. Men det afhænger af en konkret vurdering, og har I allerede kompetente folk i organisationen, kan der være god ræson i at holde opgaven i huset.

Husk i øvrigt at dyrke det gode. Det er nemt at gå i den fælde, hvor al fokus bliver rettet mod de ting, der ikke fungerer. Men det er afgørende, at du husker at dyrke og styrke de områder, hvor lederen er dygtig. Både for at gøre ham eller hende endnu dygtigere, men også for at sikre, at du fortsat har en motiveret leder, der bliver ved med at gøre de ting godt, som vedkommende er god til. Mind dig selv om, at der som oftest er et udviklingspotentiale alle steder, og husk på, at hvis du kun sætter ind de steder, hvor der er problemer, kan du være med til at fastholde et negativt miljø. Det er der ingen, der har interesse i.

Opfølgning og udvikling er nøglen til bedre performance

De fleste virksomhedsledere vil sandsynligvis abonnere på holdningen om, at man ikke bør udsætte til i morgen, hvad man kan gøre i dag. Og når det kommer til ledermålinger, er det da også en god idé at få dem sat i værk. Men målinger bør netop stå i flertal, og ligesom det er sundt at få tingene fra hånden med det samme, er det mindst lige så sundt at betragte en måling som et projekt, der aldrig slutter.

Hvis en ledermåling bliver betragtet og behandlet som et afgrænset projekt, får I slet og ret ikke det fulde udbytte af jeres investering – og det er en investering, uanset om I selv står for at gennemføre det, eller om I køber assistance udefra. I får en mængde data, som giver jer et overblik og et øjebliksbillede, men I får ikke skabt et redskab til kontinuerlig forbedring af organisationen og dens evne til at skabe resultater.

En seriøs ledermåling bør fordeles på forskellige sekvenser over tid, og tiden mellem målingerne bør bruges på målrettet coaching og udvikling af den enkelte leder. Målet er jo at klæde lederne på til at handle og ændre adfærd. Det tager tid og fokus og sker ikke natten over.

Det at ændre adfærd er i mange tilfælde ikke nemt, og det kan blive besværliggjort af, at omgivelserne reelt ikke opfatter, at der sker en forandring – hvis man er vant til, at ens leder opfører sig eller handler på en bestemt måde, kan det være, at man ikke bider mærke i, at tingene faktisk ændrer sig. Derfor bør lederen også hjælpes til at kommunikere til sin organisation, så ændringerne bliver bemærket og værdsat.



En seriøs ledermåling bør fordeles på forskellige sekvenser over tid, og tiden mellem målingerne bør bruges på målrettet coaching og udvikling af den enkelte leder.

Hav respekt for tiden

I denne publikation har vi gennemgået hvad man bør have in mente, når man arbejder med lederudvikling gennem ledermålinger – baseret på vores proces i 4 trin.

Vi har her på falderebet et enkelt forhold, som vi gerne vil sætte to streger under:

Forandringer tager tid.

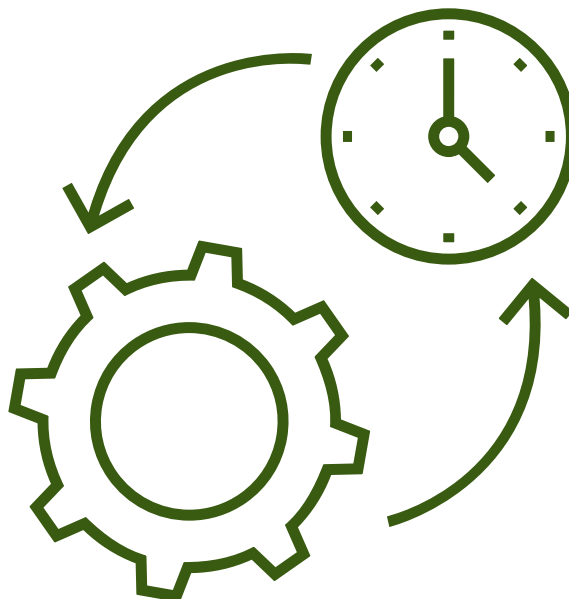
Når man arbejder med virksomheder og virksomhedskulturer, er det væsentligt at huske på, at selvom man kan forfalde til at betragte en virksomhed eller organisation som en maskine, er den komponent, vi arbejder med, mennesker. Og mennesker er komplekse og ikke mindst forskellige. Derfor vil det i langt de fleste tilfælde være sådan, at forandringsprocesser tager tid.

Fra forberedelsen over researchfasen, designprocessen og gennemførelsen til analysen og opfølgningen skal mennesker flytte sig og sandsynligvis ændre adfærd og vaner.

Og det er kun den interne del – når lederne har forandret (og forhåbentlig forbedret) sig, skal ændringerne slå igennem, så kollegerne i organisationen kan mærke den positive forskel.

Først der kan effekten reelt måles.

Vi håber, at du har fået inspiration til at gennemføre ledermålinger på en endnu bedre måde, end du måske allerede gør i dag, og at du har fået input til, hvordan du gearer din organisation til at kunne skabe og fastholde de gode ledere og dermed øge medarbejdernes engagement og forretningens resultater.





people & performance

www.pphr.dk

Leading Business Change

People & Performance arbejder med rekruttering, salgstræning, lederudvikling, strategi- og forretningsudvikling og forretningsanalyse.

Vi er kendte for at skabe og sikre fastholdelse af reelle forandringer. Vi skaber resultater gennem et tæt og ligeværdigt samarbejde med vores kunder, og vi står på mål for vores mission: "We help local and global companies maximise their business performance by mobilising their people."

People & Performance A/S har kontorer i Horsens og København.

Er du interesseret i at finde ud af, hvilken forskel vi kan gøre for jeres ledere og dermed hele organisationen?

**Kontakt os på tlf. 7927 7290
eller mail@pphr.dk**