

## Evaluering af medarbejderadfærd – er det okay?



Foto: Colourbox

■ **LEDELSE & ORGANISATION** | Af Stephanie Semay Bäckström og Sara Westergaard Kjeldsen

23. nov. 2018 Kl. 9:38

Eksklusivt for kunder

Evaluering af ledere, projekter og programmer er en allerede forankret praksis i langt de fleste organisationer. Formålet med disse evalueringer er at blive klogere på den eksisterende praksis for derefter at kunne udvikle organisationen med afsæt i den øgede indsigt, som evalueringen har tilført. Evalueringer er derfor et nødvendigt middel i organisationers ambition om at være bedst muligt stillet til at øge performance både i forretningen og kerneopgaven.

Set fra et ressource perspektiv bør organisationer, der ønsker at udvikle forretningen og kerneopgaven, have fokus på at udvikle deres medarbejdere – både dem med og uden ledelsesstjerner på skuldrene. Organisationen har et ansvar for, at medarbejderne trives og at samarbejdet fungerer både

### RELATERET INDHOLD



Foto:

### FAKTA

**Stephanie Semay Bäckström**  
Cand. Psych. Og Partner  
LEAD – enter next level

op, ned og på tværs i organisationen. Organisationen har også et ansvar for at sikre, at medarbejderne har rum til at levere på kerneopgaven/forretningen. Alt dette kræver en koordineret indsats på tværs af medarbejdere og afdelinger. Alligevel er mange organisationer tilbageholdende med at benytte adfærdsevalueringer - eller slet og ret tilbageholdende med at give direkte og konkret feedback – i deres udviklingsprocesser. Vi bliver ofte mødt med spørgsmål som:

- Hvordan kan vi evaluere medarbejderadfærd uden, at det vil blive oplevet som en overvågning eller direkte krænkelser?
- Og er det overhovedet okay at gå så tæt på ved at evaluere på adfærd?

Vores svar til dette er: "Ja, selvfølgelig er det okay – så længe det gøres ordentligt!"

På trods af en tilbageholdenhed overfor medarbejderadfærdsevalueringer, oplever vi et stigende behov for bedre udviklings- og feedbackmuligheder blandt medarbejdere. Samtidigt er der en tendens til at glemme, at systematiske adfærdsevalueringer allerede bliver benyttet i langt de fleste organisationer, bl.a. gennem trivselsmålinger og MUS-samtaler. Denne evalueringspraksis opleves dog ikke nødvendigvis som værdifuld ift. at skabe udvikling. Vi møder mange ledere og medarbejdere, som betegner MUS-samtalen som en "sludder for en sladder", der desværre ikke kommer tæt på det, der skal skrues op og ned for i den konkrete adfærd (Engelbrecht, Kjeldsen & Nielsen, 2017). Eller endnu værre – at den enkelte medarbejder ikke ved, om vedkommende lever op til forventningerne. Samtidigt møder vi mange medarbejdere, som direkte efterspørger, at ledelsen går tættere på i deres feedback, så det bliver lettere at agere efter - mens mange ledere omvendt er bange for at træde medarbejderne over tærne eller såre følelser. Det resulterer ofte i, at lederne tager fløjlshandskerne på og bliver utydelige i deres feed-back, fordi de har et ønske om ikke at "pushe" for meget.

## Adfærdsfokus med henblik på at skabe udvikling

Stephanie arbejder til dagligt med mange forskellige evalueringer og rådgiver virksomheder om, hvordan de kan strukturere deres evalueringsprocesser, så det skaber det bedste afsæt for styrket adfærd både før og efter. Typiske kunder er større private og offentlige organisationer, hvor der både arbejdes med kvalitative og kvantitative evalueringsformer. Stephanie publicerer jævnligt om ledelsesevaluering og bidrager til vidensudviklingen i indenfor dette felt. Stephanie kan kontaktes på [sb@lead.eu](mailto:sb@lead.eu).

**Sara Westergaard Kjeldsen**  
Cand.psych. og  
ledelseskonsulent  
LEAD – enter next level

Sara arbejder med at designe, udvikle og implementere ledelses- og organisationsudviklingsforløb i større private og offentlige organisationer. Sara brænder for at koble nyeste viden om ledelsesprocesser og -adfærd med den konkrete organisatoriske kontekst – for derigennem at udvikle organisationen og skabe både trivsel og resultater. I dette arbejde anvender Sara kulturanalyser, målinger og evalueringer som et centralt afsæt for en værdiskabende udvikling af ledere og medarbejdere. Sara kan kontaktes på [swk@lead.eu](mailto:swk@lead.eu).

Det skal her pointeres, at evaluering af medarbejdere på ingen måde bør rettes mod medarbejderens personlighed, da sådan et fokus i de fleste tilfælde hverken har en positiv effekt på motivation eller selvtillid. I stedet for at fokusere på personlighedsfaktorer bør formålet med medarbejderevalueringer være at blive klogere på adfærdsmæssige faktorer hos medarbejderen, som efterfølgende kan benyttes til at give informeret feedback - netop med henblik på at udvikle den enkelte.

Dette adfærdsmæssige fokus benyttes eksempelvis i ledelsesudvikling, hvor koncepter som f.eks. 360-graders evalueringer anvendes for at blive klogere på, hvordan den ledelsesmæssige adfærd opleves af organisationen. I disse ledelsesevalueringer ser vi ofte, at det blot er marginale ændringer, der skal til, før ledelsesadfærden forbedres. Fører man de samme antagelser over til medarbejderen, må det også her antages, at der skal ganske lidt til, før medarbejderne kan udvikle sig mod noget bedre. Men det er nødvendigt, at både organisationen og den enkelte medarbejder bliver bevidste om dette, før meningsfulde handlinger kan igangsættes. Eksempler på udviklingspunkter, der ofte bliver tydelige i sådanne medarbejderadfærdsevalueringer, er bl.a. tydeligere kommunikation, at blive bedre til at give og modtage feedback, at dele viden med kolleger eller at tage initiativ til nye måder at løse opgaven på.

## Mine medarbejdere er ikke klar til at blive evalueret – hvad gør jeg?

Om en organisation er moden til at indføre medarbejderevaluering, som del af sin udviklingspraksis, afhænger af den pågældende kultur. Konkurrenceprægede og projektorienterede virksomheder, såsom konsulenthuse og salgsafdelinger, har i mange tilfælde fostret en kultur, hvor det er naturligt for medarbejderne at blive evalueret. I sådanne virksomheder/afdelinger er fokus ofte rettet mod præstationer, hvorfor det i mange tilfælde er blevet en naturlig del af disse organisationskulturer at blive evalueret på performance og adfærd. Anderledes er det dog i organisationer, hvor præstationskulturen ikke er den samme, og hvor det derfor heller ikke har medført naturlige performance- og medarbejdermålinger. Udviklingen af en organisationskultur, hvor medarbejderevalueringer kan blive en integreret del af hverdagen, er en kompleks affære med for mange variable til at lave en "one-size-fits-all"-løsning. Ikke desto mindre har vores erfaring med evalueringer i større offentlige og private organisationer givet et klart billede af, hvad der fungerer, og hvilke faldgruber der er, når en organisations evalueringskultur skal lykkes (Bäckström, 2017a; Bäckström, 2017b; Bäckström, Juelsbo & Tanggaard, 2015). På baggrund af denne viden og erfaring kommer her 6 tips til at skabe en bedre evalueringskultur for medarbejdere - hvilke også blev præsenteret på Dansk Evalueringselskabs Årskonference 2018.

## 6 tips til at skabe en god evalueringskultur

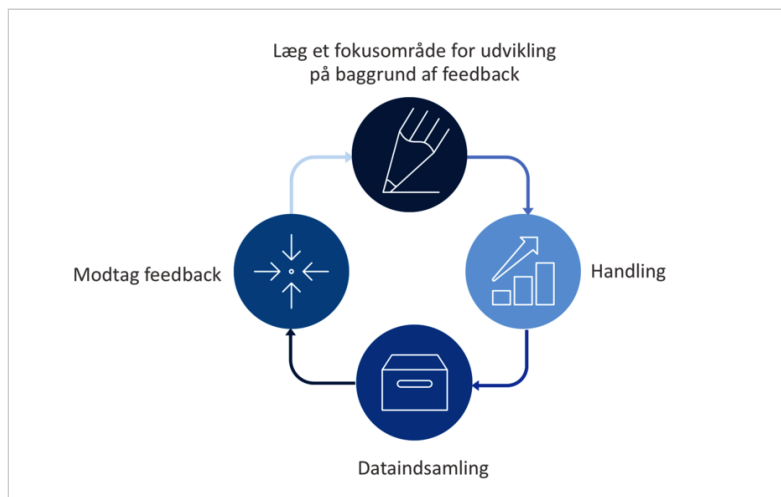
1. **Tydeliggør at evalueringer handler om læring.** Medarbejderadfærdsevalueringer giver både medarbejderen og organisationen en mulighed for at blive klogere på, hvordan der skal udvikles for at blive bedre til at løse kerneopgaven. Det er nødvendigt at tydeliggøre både over for den enkelte medarbejder, men også over for organisationen som helhed, at evalueringer handler om læring og efterfølgende aktion. Det skal

italesættes, hvorfor evalueringer er vigtige for læringen – og hertil endnu vigtigere skal det være tydeligt, at evalueringer fører til handlinger. Det kan f.eks. gøres ved, at både ledere og medarbejdere viser, at der aktivt benyttes de indsigter, som evalueringen giver til at træffe informerede beslutninger – og at de har modet til at igangsætte initiativer på baggrund heraf.

2. **Ét skridt ad gangen.** Som nævnt afhænger en succesfuld evalueringskultur af organisationens modenhed ift. målinger. Derfor er det nødvendigt, at man ikke sætter en stor medarbejderadfærdsevaluering i gang før, at man har vurderet, hvilken modenhed der er tilstede i organisationen - og hertil hvilken metode, der kunne være gavnlig at benytte for at få den bedste udviklingsproces. I den forbindelse er tryghedsniveauet, ift. at blive evalueret, vigtigt at få afklaret. Det kan f.eks. være, at vi i forvejen har et dårligt arbejdsmiljø, og at det derfor vil være kritisk at åbne direkte op for feedbacken – uden først at arbejde på at skabe tryghed i afdelingen – hvor en anden afdeling derimod kan have et godt og stærkt fællesskab, hvor det at lukke op for feedback på hinandens adfærd er naturligt. Andre afdelinger har måske brug for at definere fælles spilleregler eller skabe mening omkring, hvad evalueringerne skal bruges til, før man sætter i gang. Med en forståelse for, hvad man eksempelvis kan tale om, og hvad man ikke kan tale om endnu, kan små initiativer mod medarbejderevalueringen igangsættes. Med andre ord skal den nærmeste udviklingszone nås – i et tempo, hvor organisationen kan følge med.
3. **Begynd at rykke magtbalancen.** De fleste evalueringer bliver bestilt, gennemført og fulgt op på af ledelsen, hvorfor magten ofte formelt ligger her. Leger man med tanken om at rykke magten ud til medarbejderne – dvs. lader medarbejderne være med til at bestemme, hvordan evalueringen skal udføres, inddrager dem i at afklare formålet med evalueringen, og hvad der evalueres på, eller måske lader medarbejderne selv indhente systematisk feedback på egen adfærd – så åbnes der op for, at medarbejderne i langt højere grad ejer evalueringen og resultatet heraf. Medarbejderne kan/skal altså selv være med til at indhente data, selv opsøge feed-back og aktivt udvikle på baggrund af dette. Derved bliver ejerskabet og lysten til at følge op og udvikle sig på baggrund af resultaterne også langt større. En opfølgning kan eksempelvis faciliteres igennem netværksgrupper, hvor man mødes på tværs for både at drøfte udvikling, men også for at holde hinanden op på de udviklingsmål, man efterfølgende har sat sig som medarbejder.
4. **Stil skarpt på roller og ejerskab.** En god evalueringskultur forudsætter, at der er styr på, hvem der skal gøre hvad og hvorfor. Hvilken rolle har ledelsen i denne evaluering ift. at bestemme formål, anvendelse og metode, samt hvordan der indhentes feedback, data og følges op? Og hvilken rolle og dertilhørende ansvar har den enkelte medarbejder? Er der en repræsentant fra samarbejdsudvalget eller en arbejdsmiljørepræsentant/tillidsrepræsentant, der får en særlig rolle? Der skal stilles skarpt på, hvem der har ansvaret for hvad både før, under og efter evalueringen. Ligeledes skal ejerskabet defineres med henblik på, at alle forstår præcist, hvem disse data vil blive fortolket af, hvad det skal bruges til – og hertil lige så vigtigt - hvad det ikke skal bruges til.
5. **Gør evalueringer til en del af hverdagen.** Medarbejderevalueringer såsom trivselsmålinger, MUS og andre koncepter er for mange associeret med lidt større evalueringskoncepter, der sker én gang om året - hvis vi er heldige. Man kan dog med stor fordel eksperimentere med i højere grad at gøre evaluering til en naturlig del af

hverdagen, hvor man løbende evaluerer på de udviklingspunkter, som medarbejderen har defineret. Hvis jeg f.eks. gerne vil være bedre til at kommunikere tydeligt, er der ikke nogen grund til, at jeg først får feedback på dette efter et år - kan jeg i stedet efterspørge feedback fra mine kolleger efter to måneder? Eller måske efter et halvt år udsende et link med fem anonyme spørgsmål til mine kolleger? Eller kan vi tage det op løbende som en fast del af vores supervisorsrul? Ja, for den sags skyld kan jeg jo også blot spørge min kollega, om vedkommende har fem minutter til at give mig en tilbagemelding på dét, som jeg gerne vil udvikle mig på. Det vigtige er her, at indhentning af feedback – uanset om det gøres mundtligt eller igennem et spørgeskema – er systematisk og bruges til at styrke min udvikling som medarbejder (Schriener, 1991). Derved kan medarbejderevalueringer komme til at læne sig tæt op ad dét, vi ser som lærende feedback - men det skal foregå systematisk, og det skal bruges aktivt til at styrke adfærd og performance (Dinesen, 2015).

Medarbejderevalueringen kan med fordel følge denne simple model:



## 6. Sørg for den gode opfølgning

Vi har længe vidst, at det påvirker trivsel negativt, hvis vi evaluerer uden at følge op (Storch et al., 2010). Derfor bliver opfølgningen også altafgørende, når man vil skabe en god evalueringskultur – både for at få maksimalt udbytte af indsatsen, men også for ikke at gøre mere skade end gavn. Uanset om feedbacken står i en rapport eller bliver overleveret mundtligt, skal medarbejderen have en fast plan for, hvordan der følges op. Dette indebærer klare aftaler for, hvordan lederen understøtter og følger op sammen med medarbejderen. I opfølgningsprocessen skal medarbejderen bl.a. forstå den feedback, vedkommende har fået – og hertil rette op på eventuelle misforståelser. Dette kan indebære reaktioner og følelser hos medarbejderen, som der skal tages hånd om – typisk af lederen – og som igen kommer til at styrke samarbejdet og udviklingen, hvis dette gøres ordentligt. Herefter er det på med arbejdshandskerne og i gang med udviklingsprocessen.

## Afsluttende kommentarer

Medarbejderadfærdsevalueringer kan betragtes som et nyere felt at begive sig ind på, da det kan opfattes meget følelses- og værdiladet at måle på den enkeltes adfærd. Vi møder ofte en undren over, hvorfor det er nødvendigt med den slags adfærdsevalueringer, da det for mange organisationer opleves, som at krydse en grænse. Mange organisationer er dog allerede succesfulde med at måle på adfærd, hvor en kultur, der er blevet fostret igennem mange år, tillader dem at gå tættere på. Her skal det understreges, at vi dog trækker grænser og ikke går helt upassende tæt på: F.eks. grænsen mellem arbejdsliv og privatliv (vi holder os til adfærd på jobbet), samt adfærd og personlighed (vi holder os på adfærdsbanehalvdelen) – vi skulle gerne undgå at falde i kategorien "klam ledelse" (Fogsgaard, Elmholdt & Elmholdt, 2018). Samtidigt er det værd at understrege, at det i langt de fleste organisationer er en selvfølge, at man måler på lederadfærd – ofte med stor succes for udviklingen af den enkelte.

Noget tyder altså på, at vi kan drage læring fra ledelsesadfærdsevalueringer og trække elementer herfra over til medarbejderne, hvis vi gør det på en ordentlig måde.

Samtidigt er der for tiden et stort fokus på, at ledelse skal være datadrevet (Ledelseskommisionens Anbefalinger; Dinesen, 2017; Datnow & Park, 2017). Ledere skal klædes bedre på til at træffe vigtige beslutninger ved at arbejde evidensbaseret og datadrevet. Med medarbejderadfærdsevalueringer får lederen og organisationen netop den data, der skal til for at træffe mere informerede beslutninger, hvilket både lederen selv og den enkelte medarbejder kan have gavn af.

Ikke desto mindre skal ledere være opmærksomme på hvilke negative biprodukter, der kan opstå i kulturen, når man måler på medarbejderadfærd – og hvordan disse kan undgås. Det kan eksempelvis være en usund konkurrencekultur, opportuniste som respondent eller noget helt tredje. Af den grund skal det grundigt overvejes hvilken metode, der skal bruges i evalueringen for at skabe den bedste udvikling i den enkelte organisation. Samtidig ved vi fra forskningen, at mange ledere i Skandinavien har en ten-dens til at være mere støttende end styrende i sin ledelsesstil. En evaluering af ledelsesversatilitet hos 858 skandinaviske ledere viser, at 59 pct. af lederne vurderes som at være "for lidt" direkte, når de er utilfredse med en indsats, og 57 pct. vurderes til at holde folk "for lidt" ansvarlige (Datatræk på LVI360, LEAD & Kaiser Leadership, 2018). Lederne bliver vurderet af deres medarbejdere/underordnede ledere, overordnede leder og sideordnede ledelseskolleger i en 360-graders ledelseevaluering.

Disse ledelseskompetencer er afgørende i arbejdet med at udvikle medarbejderadfærd, da lederne også igennem disse mere styrende kompetencer har en særlig opgave ift. at sikre, at medarbejderadfærdsevalueringerne bliver afviklet på en respektfuld og ordentlig måde – også selvom de ikke ligger lige til højrebent.

Der er noget der tyder på, at de skandinaviske ledere er lidt konfliktsky eller tager fløjlshandskerne på i et misforstået forsøg på at være ordentlige. Her beder medarbejderne tydeligt om at gå tættere på.

## Referenceliste

- Bäckström, S. (2017a), *Drop spørgeskemaet og spring direkte til udvikling*, Børsen Ledelse

- Bäckström, S. (2017b). *Øg svarprocenten i din næste måling! En praktisk indføring i at lykkes med målinger*. Dansk Psykologisk Forlag
- Bäckström, S., Juelsbo, T. & Tanggaard, L. (2015). *OKI-ramverket: Sådan kan I arbejde målrettet med Jeres opfindsomhed kreativitet og innovation*. Dansk Psykologisk Forlag
- Datatræk på LVI360, LEAD & Kaiser Leadership, 2018.
- Datnow & Park (2017). *Datainformeret ledelse*. Dafolo
- Dinesen, M. S. (2015). *Hvorfor refleksion ikke er evaluering*. Ineva.
- Dinesen, M. S. (2017). *Vidensinformeret ledelse – gode beslutninger i den offentlige sektor*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Engelbrecht, R., Kjeldsen, S.W., & Nielsen, K.M. (2017). *Drop den årlige udviklingssamtale*. Dansk HR – Ledelse i Udvikling
- Fogsgaard, M., Elmholdt, K.T. & Elmholdt, C.W. (2018) Når ledelse bliver klam. In Hansen, B.B. & Mayntz, D. (2018). *Det ækle*. (1. udg., s. 185-204). DK: Akademisk Forlag.
- Ledelses Kommissionen. (2017-2018). Sæt borgerne først – Ledelseskommisionens anbefalinger. Lokaliseret på:  
[https://ledelseskom.dk/files/media/documents/hovedpublikationer/saet\\_borgerne\\_foerst\\_-\\_ledelseskommissionens\\_anbefalinger.pdf](https://ledelseskom.dk/files/media/documents/hovedpublikationer/saet_borgerne_foerst_-_ledelseskommissionens_anbefalinger.pdf)
- Schriren, M. (1991). *Evaluation Thesaurus*. SAGE Publications.
- Storch, J., Sørensen, C., Solsø, K. & Petersen, L.K. (2010). *Resultatorienterede medarbejderundersøgelser*. DK: L&R Buisness.