

# Tænk ud af boksen, når ledelse skal evalueres

Den årlige ledelsesevaluering står for døren i HR-afdelingen. Ligesom de tidligere år sender vi igen et spørgeskema ud og venter på tal retur, som vi kan analysere – og forhåbentlig handle på. Dét er den klassiske tilgang til denne opgave, men er det også den mest værdiskabende? Vi undgår databrud ved at bruge de samme kvantitative metoder år efter år, men er det egentligt det væsentligste formål? Har vi husket at tilpasse formålet med evalueringen? Det vil sige, hvad den skal anvendes til – og metoderne, der kan understøtte formålet (Dinesen et al., 2014). Denne artikel vil forsøge at udbygge det klassiske metodelandskab med inspiration fra kvalitative, kvantitative og “mixed” metoder til evaluering af ledelse.

Af **Stephanie Bäckström, chefkonsulent og ansvarlig for ledelsesevaluering og trivselsmåling, LEAD – enter next level**

*Den kvantitative metode* søger at indsamle større mængder ”hårde data” – dvs. oplysninger, der kan måles og kvantificeres. Her måles typisk på faste parametre via nogle særlige spørgsmål eller temaer, man søger afdækket.

Dette gøres ofte igennem 360-graders evalueringer, hvor den enkelte leders ledelse vurderes af lederen selv – og af dennes overordnede, underordnede og/eller sideordnede kolleger. Nogle ledere finder det brugbart at medtage flere respondentgrupper på nogle spørgsmål som fx bestyrelser og/eller særlige medarbejdergrupper, som den





**De emner, der evalueres på, kan være klassiske ledelseskompetencer, som er angivet af forskellige ledelseseksperter – eller måske af organisationens eget kodeks for god ledelse defineret i et ledelsesgrundlag**

enkelte leder fx arbejder sammen med, men ikke har direkte reference til. Dette er en 450- eller flere-graders evalueringer.

De emner, der evalueres på, kan være klassiske ledelseskompetencer, som er angivet af forskellige ledelseseksperter – eller måske af organisationens eget kodeks for god ledelse defineret i et ledelsesgrundlag. Ledelsen i organisationen kan både måles ens i organisationen, uanset hvad man er leder for – eller der kan evalueres på ledelse, ud fra hvilken rolle man har – fx om man er CEO, leder af medarbejdere eller måske faglig koordinator qua tankerne i Leadership Pipeline (Charan, Drotter & Noel, 2011). Det kan også være, at man vil evaluere ledelse på nogle enkelte elementer, men ikke nødvendigvis søger at komme "hele vejen rundt" – fx ved at måle på lederens versatilitet, som er afgørende for, at ledere lykkes og er effektive i deres ledelse (Kaplan & Kaiser, 2006).

En anden måde at gå til ledelsesevaluering på er ved at måle på ledergrupperes ledelse i stedet for kun enkeltindviders ledelse. Der er lavet omfattende forskning på dette felt, hvor flere og flere vælger at måle på de parametre indenfor ledergrupper, som er afgørende for, om ledergrupper lykkes eller ej (Bang, Midelfart, Molly-Søholm & Elmholdt, 2015).

Det afgørende for metodevalget er ikke nødvendigvis, hvilken form for ledelse vi vælger at evaluere, eller hvem vi vælger at spørge. Det afgørende er, hvad der er formålet med evalueringen. Med den kvantitative metode kan vi afdække, hvordan en leder vurderes på forskellige faste parametre igennem særlige spørgsmål eller temaer. Hvis vi derimod gerne vil vide mere om, hvad den enkelte leder konkret kan gøre anderledes, eller hvis vi vil have eksempler på, hvad lederen allerede gør, som virker, er de kvalitative metoder oplagte. De kvantitative metoder bruges især, når vi gerne vil kunne sammenholde data på tværs af en organisation eller lave særlige analyser som fx benchmark. Derudover giver kontinuerlige kvantitative målinger mulighed for at monitorere, hvordan ledelseskvaliteten på en række strategisk vigtige ledelseskompetencer udvikler sig over tid i tal.

*Kvalitativ metode* søger modsat kvantitativ metode at få data, der som udgangspunkt skal analyseres uden diverse statistiske modeller. Dette gøres fx igennem interviews, opsamlende dialoger på møder eller observationer. Disse metoder giver mening, når formålet med ledelsesevalueringen i højere grad handler om at understøtte læring og udvikling end kontrol og strategisk styring. Særligt hvis man i evalu-

eringen søger at få flere nuancer frem. Her kan vi både arbejde med en fast hypotese, som vi gerne vil undersøge – og vi kan også gå mere antropologisk til værks, hvor metoden udvikler sig, efterhånden som vi bliver klogere, imens vi undersøger. Efter 10 interviews har vi som regel indset noget nyt og burde begynde at stille spørgsmål på nye måder. Dette er tilladt i de kvalitative metoder, hvor det i den kvantitative tilgang er vigtigt at stille spørgsmålene ens (Morison, 2011).

Interviews om ledelse kan foregå én til én eller i grupper. Det kan være en konsulent, der foretager interviewet. Det kan også være lederen selv – eller lederens lederkollega. Det er i realiteten vanskeligt at lave gode interviews, men når de udføres kompetent, er det en af de vigtigste og mest effektive metoder til at forstå, hvordan specifikke individer forstår og oplever relationer, situationer og begivenheder (Tanggaard & Brinkmann, 2015). Vi kan få mange flere nuancer frem om den enkelte leders eller gruppens ledelse, som vi ikke ville kunne få øje på i selv et meget grundigt udformet spørgeskema. Når data skal analyseres, er det vigtigt at have for øje, at interviewet ikke er en neutral teknik, men en aktiv interaktion imellem to eller flere personer (Fontana & Frey, 2005). Der ligger fx diverse magtbalancer i, at det er lederen →



➔ selv eller lederens kollega, der foretager interviewet. Inden et interview opstartes, skal formålet med dette være fuldstændig klart for deltagerne, da det er afgørende for udfaldet (Kvale, 2006). Er det et interview af en leders medarbejdere for at evaluere en leders ledelse – eller en ledergruppes? Altså en almindelig ledelsesevaluering? Og hvordan bliver disse udsagn brugt efterfølgende? Måske er det et interview af en ledergruppe, som skal afklare, hvorfor sidste års ledelsesevaluering ikke førte til de ønskede resultater, så vi dette år kan foretage ændringer?

Vi kan også arbejde med interviews i mindre formelle setups, som fx på ugentlige tavlemøder om særlige KPI'er eller månedlige/kvartalsvise personalemøder og opsamlings, som kan være med til at skabe refleksion og fremadrettet læring omkring ledelse (Dinesen et al., 2014). Her kan der både laves et fremadrettet og et bagudrettet fokus ud fra spørgsmål som fx:

- **Hvad gik godt i vores ledelse og samarbejde – og hvorfor?**
- **Hvad kan vi med fordel blive bedre til?**
- **Hvor ønsker vi at komme hen med vores ledelse og samarbejde?**
- **Hvordan sikrer vi, at vi kommer derhen?**

Her bevæger vi os i stedet for ”den årlige ledelsesevaluering” hen mod en løbende dialog omkring god ledelse og samarbejdet i organisationen, hvilket også kobler sig på udviklingen af en generel evaluering- og feedbackkultur i organisationen.

Observationer kan være en anden måde til at undersøge kvalitativt, hvilket både kan foretages i og udenfor organisationen. Når det er ledelse, der undersøges, er det dog mest oplagt at observere i de gængse rammer, hvor ledelsen udføres. Her kan en konsulent eller ledelseskollega observere den pågældende leder i specifikke kontekster og

derved give feedback herpå. Dette kan også være observation af ledergruppemøder, hvor videoobservation er en kendt metode, som gør det lettere at give konkret feedback med klare eksempler igennem videosekvenser. Nogle gange forholder man sig som observatør fuldstændig passivt – andre gange er man en del af konteksten. Der er tidligere blevet refereret til observation som ”fluen på væggen”, hvor vi dog efterhånden er begyndt at erklære fluen død. Vi skal gøre os det meget klart, at vi ikke kan observere uden også at påvirke. Derfor kan vi heller ikke tale om at indhente data, men skal måske snarere tale om at ”generere” data. Dette gælder uanset metode.

Observation giver god mening, når vi ønsker at være åbne i vores undersøgelsesmetode og gerne vil undersøge en praksis uden nødvendigvis at have en hypotese på forhånd. Observationer er ligeledes brugbare, når vi vil undersøge forhold, som ellers er utilgængelige gennem andre metoder. Observation kan desuden bruges til efterfølgende at blive i stand til at stille de rigtige spørgsmål, hvis vi vælger at ”mixe” metoderne.

*Mixed Methods* er i ordenes rene betydning, når vi blander metoderne. Dette kan vi gøre, når vi ønsker at skabe mere viden, skabe mere afdækkende eller komplementær viden, eller når vi ønsker at skabe en mere kompleks viden, end det er muligt alene med én metode (Greene, 2007). Her taler man ofte om triangulering, komplementaritet eller kompleksitet, alt efter hvad formålet med undersøgelsen er (Frederiksen, 2014).

Når vi anvender triangulering i ledelsevaluering, bruger vi to forskellige metoder til at undersøge det samme fænomen. Det kan fx være, at vi udsender et spørgeskema og herudover laver interviews eller observationer for at undersøge de samme elementer. Her bruges de to metoder til at bekræfte fundene i analysen med begge metoder. Det kunne også være forskellige behov,

der skal dækkes. Eksempelvis at direktionen vil have tal på, hvilke ledelseskompetencer der strategisk er behov for at udvikle – eller at ledere og medarbejdere har et større behov for lokal læring og udvikling igennem dialog.

Vi søger ved komplementaritet at få mere afdækkende eller komplementær viden ved at undersøge flere områder, som er knyttet til hinanden. Det kan fx være sammenhængen mellem trivsel og ledelse – eller at man efter et spørgeskema laver interviews for at få uddybet svarene i spørgeskemaundersøgelsen. Her forventer man ikke at skabe en validering imellem metoderne, men resultaterne skal ses som supplement til hinanden.

I kompleksitetsmetoden er det den mere konfliktfyldte eller multifacetterede beskrivelse af ledelse, vi er

ude efter. Her er hensigten at afbilde "virkeligheden" med de metoder, der er nødvendige, hvilket kan være både myriadisk og selvmodsigende – ligesom virkeligheden.

#### Afrunding

Uanset hvilken metode eller metoder, der vælges til at undersøge ledelse, er det væsentlige først og fremmest en god analyse af de data, der kommer ind – men hertil vigtigst: En god opfølgning og "sensemaking" på baggrund af analysen efterfølgende, som kan sætte gang i gode dialoger om og udvikling af ledelse. Evalueringen i sig selv er ingenting værd – uanset metode – hvis ikke resultaterne bruges aktivt efterfølgende. Det skulle helst være sådan, at vi igennem de forskellige evalueringer udvikler en kultur, hvor det bliver naturligt at give og modtage feedback i hverdagen. \*

# Byg videre på din karriere

## Efter- og videreuddannelse



Læs mere på  
[sdu.dk/efteruddannelse](http://sdu.dk/efteruddannelse)