

Vi slipper behovet for kontrol og standardiserede evalueringer – og sætter metoderne og samarbejdet fri!



Foto: Colourbox

■ **LEDELSE & ORGANISATION** | Af Stephanie Semay Bäckström og Arne Lund Kristensen

21. jun. 2019 Kl. 9:38

Hvad sker der, når vi forlader vores vanebestemte metoder og fokuserer på den effekt, vi gerne vil have for kerneopgaven? Det er tid til den årlige ledelsevaluering – men åh! Vi har brug for at kickstarte ledelsesudviklingsprocessen, så lad os springe ud i noget nyt (og potentielt angstprovokerende) med metodefrihed og tæt samarbejde mellem ledere og tillidsvalgte omkring evalueringen. Det blev konklusionen på en velovervejede proces, hvor ledergruppen i Familie- og Beskæftigelsesforvaltningen stillede sig selv spørgsmålet: Hvad skal vi egentlig med ledelsevalueringen? Og hvis vi fokuserer på, hvad vi gerne vil have ud af det – hvordan kan vi så komme derhen igennem evalueringen?

Mangeårig kultur og praksis for kvantitative ledermålinger

RELATERET INDHOLD



Foto:

FAKTA

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

I Familie- og Beskæftigelsesforvaltningen er der en mangeårig kultur for evaluering – også når det gælder ledelsesevaluering. Over en periode på ca. 10 år har det været fast praksis i forvaltningen at gennemføre kvantitative ledermålinger, som led i den enkelte leders lederudviklingsplan og lederudviklingssamtale.

Med afsæt i at ledelse er afgørende for gode resultater, har forvaltningen senest gennemført en involverende proces, hvor rammesætningen for god ledelse er formuleret i forvaltningens eget ledelsesgrundlag. I denne proces har man bl.a. hentet inspiration fra Ledelseskommisionens udgivelser og anbefalinger. I forlængelse heraf har det været naturligt at arbejde med en videreudvikling og en revitalisering af praksis for lederevaluering i forvaltningen.

Vi kasserer one-size-fits-all

Da topledelsen på et seminar for de øverste ledelseslag stillede spørgsmålet: "Hvad vil vi med den næste ledelsevaluering?" kom der godt gang i snakken, og det blev hurtigt tydeligt, 1) at der skulle være spot på udviklingen af ledelse for at sikre bedre resultater i kerneopgaven og 2) at behovene, forudsætningerne og vilkårene for udvikling var forskellige i de forskellige fagområder – selvom den strategiske overordnede retning er den samme. Så hvad sker der, hvis vi forlader vores vanebestemte metoder og i stedet fokuserer på den effekt, vi gerne vil have for kerneopgaven? Hvad er det så for nogle metoder og veje at gå med ledelsevaluering og ledelsesudvikling?

I et tæt samarbejde mellem arbejdsgruppen i forvaltningen og LEAD – enter next level blev dette fødslen på 3 skræddersyede metoder, som skulle sikre denne udvikling og hensyntagen til de forskellige behov: "Spørgeskema og dialog", "Ledelsesdialog" og "Ledelsesobservation". Alle er udviklet med afsæt i forvaltningens ledelsesgrundlag, og uanset hvilket koncept man vælger, er dialog tilføjet som et centralt og uundgåeligt element i alle koncepter med styrede tale/lytte-positioner, der sikrer, at man kommer hele vejen rundt, og at alle bliver hørt og lyttet aktivt på. Du kan bruge ét koncept alene eller mixe og matche dem på tværs. Som en leder fortæller: "Gennem ethvert ledelsesforløb vil der gennem tiden opstå forskellige behov, og det kan denne metodefrihed imødekomme. Det vil også vække nysgerrigheden og interessen at veksle lidt, så det ikke er det samme hver gang."

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 ledelsevaluering og bidrager til vidensudviklingen i indenfor dette felt. Stephanie kan kontaktes på sb@lead.eu.

Arne Lund Kristensen

Siden 2014 direktør i Familie- og Beskæftigelsesforvaltningen, hvor han i øvrigt, som chef for arbejdsmarkedsindsatsen, har været i Forvaltningsledelsen siden 2003. Uddannet cand.scient.adm. fra Aalborg Universitet.

Fra dialog til udvikling

Tendensen i organisationer rundt om i landet er generelt, at man er god til at indsamle data og feedback, men udfordringen er ofte at omsætte og benytte dette aktivt i udviklingsøjemed (Ledelseskommisionens spørgeskemaundersøgelse, 2017). Her fortæller en leder fra forvaltningen: "Det er mere nærværende at følge op via dialog frem for et papir. Ved tidligere evalueringer sidder man ret alene som leder med sin feedback. Det kan være en ensom proces at bearbejde og forstå, men det skal det netop ikke være. Ledelsesudvikling skal foregå i en relation til andre. Desuden bliver det mere konkret i dialogen, og giver konkrete handleplaner jeg som leder kan arbejde videre med i min udvikling."

Ledelsesevaluering skal fungere som input til ledelsesudvikling. Derfor kan den ikke stå alene og parkeres, når vi når i mål. Vi skal igennem dette skabe grobund for den gode feedbackkultur, hvor vi løbende og i fællesskab hjælper hinanden og udvikler os sammen. Det her er i hele sin grundessens med til at styrke hele forvaltningens måde at gennemføre dialoger på.

Udvikling kræver øvelse

Det handler i høj grad om, at vi øver os – både i hverdagen ved at gennemføre evalueringer og dialoger på denne kvalificerede måde, men også om at få trænet til dette. Inden evalueringerne løb af stablen blev samtlige ledere, arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanter trænet i at afholde gode dialoger på egen krop. Også med fokus på de små tricks der kan gøre, at dialogen holdes konstruktiv hele vejen igennem, selvom man møder udfordringer. Alle blev konkret trænet i hver metode – og kom til at stå i situationer med både rosende og kritisk feedback, så det blev sikret, at uanset hvad gruppen måtte stå overfor i de reelle dialoger – så har man prøvet at stå i sådan en situation før (i træningen) og set, at dette kan blive en konstruktiv dialog uanset startpunkt. Det er vigtigt at anerkende, at evaluering potentielt kan være en sårbar proces for både ledere og medarbejdere.

Det handler i høj grad også om at få skabt den gode setting, inden evalueringen løber af stablen, da det er her, der kan skabes tillid, tryghed og ærlighed i både evalueringer og dialoger. Derfor blev både ledere og AMR/TR også trænet i at skabe de rette før-dialoger.

Som en TR fra forvaltningen fortæller, så oplever hun en større ejerskabsfølelse i kraft af at være med i hele processen, både i opstart hvor metoden skal vælges og tilpasses specifikt til deres afdeling, til at være en central aktør i den efterfølgende proces, hvor der skal følges op på den valgte udviklingshandleplan. Hun udtaler, at det nu er lettere for medarbejderne at se formålet med processen og dermed skaber det engagement og mening, således det ikke blot er en oppefra stillet opgave, man skal trækkes igennem hvert andet år, men derimod et fælles projekt.

En leder fra forvaltningen uddyber: "De [medarbejderne] følte det som et klap på skulderen at være med tæt på. Vi var godt sat ind i at skulle introducere evalueringen. Det var vigtigt for mig at introducere processen ordentligt og fortælle mine medarbejdere, at jeg gerne ville lytte. Spørgeskemaevalueringer, som vi tidligere har kørt, er en ikke-samspillende relation. Nu er det ledelse, der skal udvikles, det kan vi kun gøre i fællesskab. Vi skal huske, at ledelse er noget vi udvikler sammen. Der er tale om ledelse, og ikke kun lederen - det er vigtigt."

En anden leder fra forvaltningen fortæller, at "Denne måde at involvere medarbejdere på forpligter mig til jævnligt at forholde mig til min ledelsesudvikling sammen med mine medarbejdere, også efter evalueringen. De har været med i processen fra start og har dermed også en forventning til, at der sker noget og udviklingsarbejdet fortsætter derfor som en cirkulær proces hele året."

Er det investeringen i tid og penge værd?

Nogle ledere og medarbejdere udtalte også i de evaluerende interviews, at det først virkede en smule uoverskueligt. Her er det vigtigt, at processerne er detaljeret beskrevet, og at alle bliver klædt ordentligt på til at gennemføre opgaven. Familie- og Beskæftigelsesforvaltningen i Aalborg Kommune afholder workshops, hvor ledere sammen med AMR og TR fik informationer samt muligheden for at afprøve metoderne på egen krop i små mini-øvelser. Det er vigtigt, at alle føler sig trygge og ordentligt sat ind i processerne før sådan et nyt koncept kører af stablen.

En leder udtaler: "Men det var helt klart det værd! Hvis man kun vil gøre det halvt, kan man lige så godt lade være!"

Engagementet er stort hos de ledere og medarbejdere, vi har interviewet, både fra dem, der allerede har afprøvet metoderne, og dem der skal i gang med dem for første gang efter træningen. Flere italesætter, hvordan det nye koncept fungerer som et langt bedre udgangspunkt for udvikling end de tidligere standardiserede evalueringsmetoder. Det, der virkelig batter for dem, er friheden til at vælge metode ud fra egen kontekst, den gennemgående dialog, samspillet mellem leder og medarbejderne og sidst men ikke mindst, hvordan alle komponenterne er med til at sætte faget ledelse på dagsordenen i forvaltningen.