

Evaluer din ledelse igennem dialoger i stedet for tal og skabe mere værdi

Af **Redaktionen** - 7. juli 2017

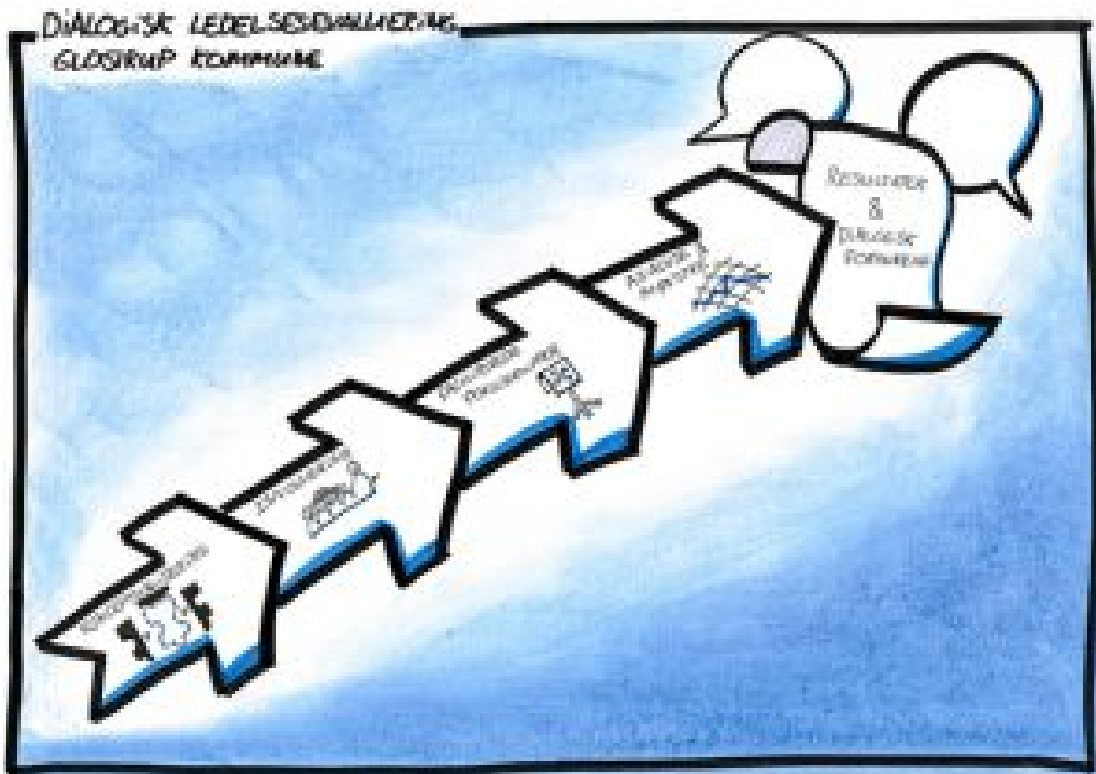


Når ledelsen skal evalueres er målinger og kvantitativ data typisk den mest populære evalueringsform – Spørgsmålet er imidlertid om det skaber den værdi man ønsker? I samarbejde med Glostrup Kommune har Attractor – en del af Mannaz udviklet en dialogisk evalueringsmetode, der erstatter kold data med udviklingsorienterede dialoger, der skabere nuancerede resultater. Værdien skabes igennem praksisnære dialoger om de væsentligste temaer, der giver nuancerede resultater, som man kan handle på.

Af Jacob, Konsulent Mannaz

God ledelse og udvikling handler i høj grad om at kunne være i dialog med sin organisation. Derfor kan det synes paradoksalt, at langt de fleste evalueringer af ledelse tager afsæt i kvantitative målinger. For selvom de kvantitative evalueringer også kan have sin berettigelse, risikerer man ofte som ledelse at stå med en datarapport, der kræver oversættelse, svære fortolkninger og et stort forberedelses- og opfølgingsarbejde, før det skaber værdi. I det følgende beskrives en evalueringsform, der med dialogen som den drivende faktor skaber

en rød tråd i evalueringsarbejdet og med afsæt i 5 faser skaber et kraftfuldt afsæt for udviklingen af ledelse i organisationer.



1. Konceptualisering: Identifikation af evalueringstemaer

Det første skridt er at identificere, hvilke strategiske temaer, der skal være bærende for evalueringsprocessen. At igangsætte en evaluering er i sig selv en påvirkning, og derfor skal temaerne ikke være generiske eller tilfældige, men være de væsentligste for ledelsen i organisationen. I Glostrup Kommune fremkom disse temaer på en halv dags konceptualiseringsseminar med direktionen og repræsentanter fra chefgruppen og HR. Resultatet af seminaret blev 4 evalueringstemaer, der indkredsede de strategisk vigtigste områder, som topledelsen ønskede at blive klogere på, og den faciliterende form muliggør, at temaerne er produktet af dialoger og fælles undersøgelser, der skaber en stærkere rød tråd til såvel organisationen som muligheden for at handle hensigtsmæssigt, når resultaterne afslutningsvist skal implementeres.

"Det skaber allerede værdi at have et fælles udgangspunkt, hvorfra man kan udvikle sig sammen, og som er kvalificeret af, at det var de væsentligste temaer, man tog afsæt i"

- Vivi Rydahl, HR-konsulent

2. Involvering: Udvælgelse af repræsentativt udvalgte medarbejdere, der forbereder sig med dialoger i organisationen

Når evalueringstemaerne er fastlagt er næste skridt at forberede den kvalitative dataindsamling. Her er det centralt at overveje, hvilke perspektiver i organisationen, der særligt skal involveres i dataindsamlingen for at bidrage til et godt data-afsæt for det videre evalueringsforløb. I Glostrup Kommune involveredes bredt med bl.a. medarbejdere, TR'er, ledere på forskellige niveauer, byrådsrepræsentanter og den samlede chefgruppe. Deltagerne blev fordelt på seks fokusgrupper og politikerne blev herudover interviewet individuelt. I sammensætningen af fokusgrupperne balancerede vi to hensyn: at deltagerne ikke måtte kende hinanden for godt i forvejen, så nyt kunne opstå i dialogerne, men at de alligevel sad i relativt ens stillinger, således at de havde et fælles grundlag at snakke ud fra.

"Det man kan se er, at deltagernes refleksionsrum er anderledes end de sædvanlige, hvilket bevidstgør medarbejderne i forhold til både hinanden og den organisation, de er en del af. Det vil derfor også styrke deres forståelse af organisationen og organisatoriske medlemskab."

- Morten Winge, Kommunaldirektør i Glostrup Kommune

3. Gennemførelse af faciliterede fokusgrupper

Vi ønskede i den dialogiske ledelsevaluering at gøre noget andet, end den velkendte og statiske interviewform, som ofte kendetegner klassiske fokusgruppeinterviews. "Faciliterede fokusgrupper" bruger facilitering og opsamling i stedet for en klassisk interviewform som dataindsamlingsmetode. Fordelene er, at data fremkommer igennem nuancerede, kvalificerende og refleksive dialoger på tværs af fokusgruppen frem for interviewformen, hvor evaluator efterfølgende skal lave konklusionerne. Data kvalificeres med andre ord af de medarbejdere og ledere, der er en del af den organisatoriske kontekst, og ikke af en udenforstående evaluator. Dertil har det stor værdi, at deltagerne reflekterer sammen omkring evalueringstemaerne og på den måde selv bliver skarpere på egen rolle. I praksis rammesættes forskellige dialoger på tværs af

deltagerne – både individuelt, 2 og 2 og alle – hvilket skaber et reflekterende rum der løbende kvalificerer det kvalitative data. Dialogerne blev løbende dokumenteret af en observatør i form af nedskrivning af konkrete udsagn, ligesom de fælles refleksioner blev fastholdt på flip-overs med stikord og citater.

“Ved at I havde sendt spørgsmålene ud på forhånd satte I nogle tanker i gang, som sammen med refleksionen undervejs gjorde, at man blev noget mere konkret. Fasen med at snakke sammen to og to med én som var et helt andet sted i organisationen, og fik spurgt konkret ind til hvad det betød hos den anden var rigtig god. Man blev så også selv skarpere på sin egen argumentation”

- Lene Jensen, Glostrup Kommune

4. Analyser og mønstre: Kondensering af data

Forberedelsen til fokusgrupperne og den dialogiske form undervejs betyder, at det data, der produceres i de faciliterede fokusgrupper allerede er kategoriseret og behandlet af deltagerne. Data har derudover en indbygget kapacitet for nuancer og forskellige tolkninger, idet det består af og indfanger konkrete samtaler. Kondenseringen handler derfor i mindre grad om at tolke og konkludere, da det primært gøres af deltagerne selv. Som evaluator handler det i højere grad om at gruppere de faciliterede fokusgruppers udsagn i temaer og identificere de tværgående mønstre i relation til de udvalgte evalueringstemaer. Den dialogiske evalueringsform driver hermed i høj grad analyse-arbejdet, hvilket skaber en tættere kobling til organisationen.

5. Resultater og dialogisk forankring

Når resultaterne foreligger har værdiskabelsen i organisationen allerede været i gang undervejs i evalueringsforløbet. Derfor falder opfølgningen på evalueringsprocessen i naturlig forlængelse af de mange forskelligartede dialoger, der allerede er etableret, og resultaterne er hermed allerede oversat til den pågældende organisatoriske kontekst. Hermed kvalificeres og nuanceres resultaterne, så de kan skabe et stærkt afsæt for dialoger i ledelsen og organisationen. I Glostrup blev en række dialoger i topledelsen og HR-afdelingen etableret og kunne hurtigt skabe synlige indsats- og styrkeområder til fremtiden. Endeligt dikterer den omfattende involvering af organisationens medarbejdere, at

disse takkes for deres indsats og bidrag, ligesom resultater og fremtidige indsatser meldes åbent ud.

"Det er et kraftfuldt resultat, som dels har fortalt noget, som vi ikke vidste i forvejen, og noget som vi vidste men på en ny måde, men samtidig også på en måde, så man har noget man konkret kan arbejde videre med."

- *Morten Winge, Kommunaldirektør Glostrup Kommune*

Hvorfor dialoger frem for tal?

Ledelsesevalueringer vil uden tvivl fylde endnu mere i de kommende år, og derfor er det væsentligt at tage stilling til, hvilken type evaluering, der kan bidrage til at skabe den værdi, man ønsker at skabe. Med den dialogisk funderede evalueringsform ønsker vi at bidrage til at skabe et rigere og mere nuanceret billede af, hvordan evalueringer kan se ud og skabe værdi både undervejs i processen for alle deltagende og i kraft af mere nuancerede, handlingsorienterede resultater.

Kilde: [Mannaz](#)