

# Værdibaseret ledelse og personaleevaluering



- af Ingerlil Poulsen



Hvorfor har vi overhovedet brug for at evaluere? Mon ikke de fleste af os har prøvet at modtage evalueringsskemaer, for eksempel når vi besøger McDonalds eller rejser med fly eller handler med andre servicevirksomheder.

De nye generationer har navnlig behov for at få løbende tilbagemeldinger - at blive evalueret - at få konstruktiv kritik. De er mere indstillet på, at optage disse tilbagemeldinger som muligheder for udvikling snarere end angreb.

Hvordan skal vi få mulighed for, at forbedre os og udvikle kompetencer, hvis vi:

1. ikke ved hvilke kompetenceområder og værdier virksomheden sætter i fokus
2. ikke ved hvor vi afviger fra det ønskede niveau, d.v.s. har afstemt virksomhedens forventninger og måleenheder med egen opfattelse.

Olympiske atleter har alle en coach, en træner, én der kan se de blinde vinkler, som de ikke selv kan se. Ikke en person der nødvendigvis er bedre på området, men én der kan se, hvad der skal til for at udvikle de særlige kompetencer, der kræves for at vinde indenfor disciplinen.

Vi kunne i virkeligheden alle bruge en coach på et eller flere områder i vores liv, måske dér, hvor vi ikke længere ser udviklingsmuligheder, eller dér, hvor vi ønsker at blive bedre. Det er sandsynligt, at fremtidens ledere bliver de mennesker, der forstår at coache medarbejderne, så det bringer de mest eftertragtede kompetencer frem i dem.

En leder er ikke længere kun den, der kontrollerer og delegerer - der er også brug for én, der forstår

kunsten at skabe team, og hvad det vil sige, at coache og skabe klar kommunikation.

Før var lederens opgave at fortælle hvad og hvordan. Det er ikke længere den lederrolle, der er brug for. Vi har brug for, at dem, der har forstand på ydelsen og er tættest på kunden også har kompetencen.

Du deltager som leder i, at snakke om hvorfor - hvorfor du gør det, du er i gang med! Lederrollen må være at tænke med - ikke at tænke for!

Så vi har brug for evaluering, mest som et værktøj til en fortløbende læreproces, en konstant personlig udvikling i forhold til markedets krav, virksomhedens krav og i forhold til egne ønsker om udfordring på arbejdspladsen. Vi har brug for at evaluere løbende, at de kompetencer vi har, i videst mulig grad stemmer overens med de kompetencer, der er brug for til at klare opgaven og placeringen.

Vi har brug for, at vurdere om vores værdier svarer til virksomhedens værdier - om vi kan stå inde for det image og de kvaliteter som virksomheden står for.

En ting er, at ændre på vores faglige kompetencer, og vi kan ændre på vores holdninger, vores opfattelse af verden - det er straks sværere at ændre vores værdier, vores kultur - og det er næsten umuligt at ændre på vores kerne, vores identitet.

Måden vi evaluerer på, og hvad vi evaluerer, er forskellig fra den ene virksomhed til den anden. Nogle evaluerer løbende i det daglige, giver tilbagemelding fra job til job. Andre evaluerer i en årlig eller halvårlig medarbejdersamtale mellem medarbejderen og hans/hendes chef. Nogle benytter sig af forskellige typer test og andre etablerer egentlige vurderingscentre med case studies.

Hvis medarbejdersamtalen er: Hvad er de forretningsmæssige mål det næste år - hvad har du som medarbejder af forudsætninger for at leve op til de mål? Så er opgaven derefter en tilretning af medarbejderens kompetencer i forhold til de mål.

Der er mange ændringer i hverdagen. Nye job/projekter - nye chefer - nye markedsvilkår - nye strategier - nye arbejdsopgaver. For at undgå, at finde medarbejderen i en offerrolle, er det vigtigt med ligeværdighed, både medarbejderen og virksomheden må være i centrum.

En måde, at skabe denne ligeværdighed på, kunne være at tage udgangspunkt i personen i stedet for arbejdet eller den enkelte opgave. Hvilke ønsker har medarbejderen. Hvor kan han/hun blive super effektiv, foreneligt med det at have det sjovt.

Jo større grad af decentralisering, desto større kompetence kan der skabes hos medarbejderne. Forudsætningen for, at medarbejderne kan, er at de har lyst - at de vil. Måske endda at de identificerer sig med virksomheden. Her handler det om egen kerne, personlighed.

Hvis medarbejderne mistrives i jobbet, eller den funktion de har, så er det bedre, at få det frem i lyset.

De bruger alt for meget energi, hvis de ikke er klar over, hvorfor de mistrives, og det kan være, at de ikke engang er opmærksomme på, at de mistrives. Den energi kan bruges bedre på anden vis.

Det er emner, der ligger på grænsen af det personlige/private, men jo mere vi tør snakke om disse områder, desto stærkere bliver forholdet mellem medarbejdere og ledere. Åbenhed og tillid er en nødvendig forudsætning for god trivsel, men der skal være balance og gensidighed. Det er blandt andet derfor, at udvikling af kommunikationen er liv og død i enhver organisation.

Når medarbejderne bliver spurgt: Hvad er vigtigt, - hvad skal præge samarbejdet - hvad er bag beslutningerne? - så kommer vi hurtigt frem til ord der dækker værdier som tillid, pålidelighed, at overholde de aftaler vi laver, involvering osv. Men når vi skal sætte flere ord på, for at definere hvad vi egentlig mener, så kommer diskussionerne - hvad er det, vi hver især lægger i ordene? - og det er en meget givtig diskussion. Det er en god idé, at værdidiskussionerne er forankret helt ned i "skosålerne", hos funktionscheferne og medarbejderne. Troværdighed i medarbejdergruppen - handler om tillid.

Når vi evaluerer processen finder vi måske at lederne har den opfattelse, at det er gået godt, der er kommet nogle givtige samtaler ud af det, samtidig med at medarbejderne synes at samtalerne var

interessante, men holdningen er skeptisk: Hvad bliver det til? Der er forskellige forventninger, lige fra: "ih hvor spændende" til "ledelsesovergreb igen".

At starte en sådan proces forpligter. Den skal følges op, og resultaterne skal synliggøres. Medarbejderne skal vide, hvad det er, der giver lønforhøjelse.

En udviklingssamtale skal helst resultere i en udviklingsplan for den enkelte medarbejder: spørgsmål som: Hvem er jeg - hvad vil jeg? Hvilken retning ønsker jeg jobmæssigt i mit liv - hvor kan jeg se muligheder? Hvilke overvejelser, bestræbelser har jeg gjort mig, for at nå det jeg gerne vil? Hvordan vil jeg komme derhen?

Når vi i udviklingssamtalen sammen har afklaret disse spørgsmål, og vi er nået frem til, hvad det er, vi vil opnå, så er det uhyre vigtigt, at der sker en løbende opfølgning på, hvordan det går. Hvordan klarer jeg mig i forhold til mine mål, mine ønsker? Hvem kan bedst besvare de spørgsmål?

Det er vigtigt, at den enkelte medarbejder ser og ved, hvordan han/hun bidrager til virksomhedens samlede mål. Hvordan måler vi, om vi har nået målet - vi skulle gerne være enige. Vi kan kompetenceopbygge ved hjælp af åben og ærlig dialog. Det, at vi kan sige tingene direkte - både ros og ris - i øjenhøjde, giver ligeværdighed. Udvikling skal ske gennem indsigt. Udvikling er lig med indsigt!

Nogle siger: Når psykologiske test er svaret - hvad var så spørgsmålet? Vi kan ikke både ha' tillid og mistillid. En test kan bruges som dialogværktøj, en model for kompetenceforståelse til brug for personlig udvikling. Medarbejderen kan score en test i den retning, som han/hun mener det forventes, - det er der ingen udvikling i. Vi kan bruge pædagogiske test i forbindelse med individuel kompetenceudvikling, og vi kan bruge personlighedstest, der fortæller hvilken rolle medarbejderen trives bedst i - test der giver den enkelte afdeling, eller det enkelte team en profil på, hvad det er for medarbejdertyper, der er i afdelingen. Oplysninger som kan hjælpe teamet til, at finde de styrker, som eventuelt ville kunne udnyttes bedre. Og vigtigst, hvad er det kollegaen brænder for?

Vi kan benytte os af psykologiske eller pædagogiske test til at forøge selvindsigten, som et selverkendelses spejl.

Det må være medarbejderen, der er ansvarlig for

egen udvikling. Mennesker udvikler sig fra den ene dag til den anden. Hvis der gives råderum, kan hver enkelt medarbejder meget mere end man tror. De fleste medarbejdere har gnisten eller lysten, og når der gives plads, skal begejstringen næsten holdes nede!

Når vi taler test, er det væsentligt at stille spørgsmålet: Hvem har brug for testen? Hvad er motivet? Det store problem, når vi taler test, er, at vi bruger dem, når vi ikke tør tage stilling selv!

Hvis vi vil værdibaseret ledelse, så finder vi i virksomheden nogle rammer, nogle etiske spilleregler, som vi i fællesskab kan stå inde for, og så giver vi råderum og kompetence til den enkelte medarbejder. Vi er nødt til at tro på dømmekraften hos den enkelte person. Vi er nødt til at vælge at ha' tillid fremfor mistillid. Vores holdning må være, at vi lærer af vores fejl, så første gang er ingen fejl - det er en erfaring, der muliggør udvikling.

Hvis vi vil værdibaseret ledelse, så er virksomhedens værdier ikke bare synlige, de ejes af hver enkelt medarbejder, som kan stå inde for det image og de kvaliteter, som virksomheden står for.

Hvis vi vil værdibaseret ledelse, så har vi brug for at evaluere løbende om vores værdier svarer til virksomhedens værdier - vi lever i en verden af forandring. Vi har brug for at få svar på spørgsmålene: hvordan klarer jeg mig i forhold til mine mål, mine ønsker? Bidrager jeg til virksomhedens samlede mål, lever jeg op til mine egne og virksomhedens forventninger?

Og hvad med mine kollegaers forventninger? Hvordan er jeg at samarbejde med? Er jeg med til at skabe trivsel og værdi på arbejdspladsen? Kan mine kontaktflader, det vil sige, de medarbejdere jeg arbejder tæt sammen med i afdelingen eller teamet, medarbejdere i andre afdelinger eller team, kunder eller leverandører som jeg samarbejder med eller yder service til, se hvilke værdier jeg står for?

Jeg har som medarbejder brug for at få tilbagemelding - svar på alle disse spørgsmål - løbende. Ikke bare én gang om året, og ikke som en vurdering fra min nærmeste chef alene, men fra de mennesker, som jeg samarbejder med i det daglige.

Tilbage melding fra alle berøringsflader er også populært kaldet 360° tilbage melding (360° feedback). Der er udviklet en metode, som er velegnet

til hjælp til forbedring af den værdibaserede ledelsesproces, ved at støtte virksomheden og medarbejderne i at fastholde og udbygge virksomhedens vision og værdier - ved at afdække nødvendige kompetenceområder, og behov for udvikling af disse.

Denne metode sætter åben og ærlig kommunikation i højsædet, og betragter lederen som coach/træner, den der kan se de "blinde vinkler". Den giver større medansvar til alle medarbejdere på alle niveauer.