



FORSVARSAKADEMIET

Brief

JUNI 2018



Forsvarets ledelsesevaluering

- Baggrund, teoretisk fundament og formål

Af STUDMARB Helene Christine Frenning, cand.psych. og udviklingskonsulent Emil Thomsen Schmidt og cand.psych. og udviklingskonsulent Anna Nørgaard Hostrup, Institut for Ledelse og Organisation

Forsvarets ledelseevaluering
- baggrund, teoretisk fundament og formål

© Forsvarsakademiet

Alle rettigheder forbeholdes. Mekanisk, fotografisk eller anden gengivelse af eller kopiering fra denne publikation eller dele heraf er kun tilladt i overensstemmelse med aftaler mellem Forsvaret og Copy-Dan. Enhver anden udnyttelse uden Forsvarsakademiets skriftlige samtykke er forbudt i følge gældende lov om ophavsret. Undtaget herfra er korte uddrag til brug ved anmeldelser

København juni 2018
Forsvarsakademiet
Svanemøllens Kaserne
Ryvangs Allé 1
2100 København Ø
Tlf.: +45 728 17000

Ansvarshavende redaktør: Institutchef, Per Henrik Mikkelsen, Institut for
Ledelse og Organisation
Layout: Bent-Ole Kure, FAK
ISBN: 978-87-7147-249-3

Indholdsfortegnelse

Abstract	4
1. Indledning	5
1.1. Empiri og metode	5
1.2. Briefets opbygning	6
2. Aktiviteter i LEVAL og processens forløb	6
2.1. Konceptets faglige grundantagelser.....	7
2.2. Forsvarets ledelsesfilosofi	8
3. Spørgeskema	9
4. Rapport	12
5. Opfølgning	14
5.1. Opfølgningsmateriale.....	14
6. Opsummering	15
7. Litteratur	16

Liste over bokse

Boks 1.....	9
Boks 2.....	14

Liste over figurer

Figur 1.....	7
Figur 2.....	11
Figur 3.....	11

ABSTRACT

This brief maps the central theoretical and practical reflections behind the creation of the Danish Defence Leadership Evaluation (LEVAL). The brief describes the critical reflections and arguments that helped shape the tool. The objective is to preserve and anchor the theory and practice behind LEVAL.

Theoretically, the tool is based on a constructionist and circular management framework. To use the tool properly one must understand the relational aspects of management. The tool helps facilitate a positive development in the practice of leadership within the Danish Defence. The tool involves a survey, a scheduled dialogue between the leader who is being evaluated and the employees as well as a competence development meeting between the leader and his or her superior. It is important that the tool is not used for benchmarking or score carding of the manager, since the results are based on the experiences of all relevant persons of the practice of leadership.

Emneord: Ledelseevaluering, ledelsesudvikling, 180-/360-gradersevaluering, dialog om ledelse.

1. INDLEDNING

Dette brief har til formål at belyse de overvejelser og teoretiske refleksioner, der ligger bag udformningen af Forsvarets ledelsesevaluering (LEVAL). Briefet skal formidle de kritiske refleksioner og overvejelser, der har medvirket til at forme værktøjet, med henblik på at sikre, at disse tanker kan fastholdes. Briefet skal derved kunne bidrage til at sikre kvaliteten af fremtidige videreudviklinger eller genevalueringer.

Udarbejdelsen af LEVAL blev påbegyndt som et resultat af trepartsforhandlingerne mellem offentlige arbejdsgivere, lønmodtagerorganisationer og Finansministeriet i 2007. Forhandlingerne igangsatte Forsvarets arbejde for at imødekomme lovkravet om treårige trivselsmålinger på offentlige arbejdspladser. Samtidig gav LEVAL anledning til at arbejde med udvikling af ledelse i Forsvaret, ikke mindst i lyset af den nye HR-strategi fra 2013 (Forsvarskommandoen, 2013), hvori der også er fokus på god ledelse.

Konceptet for LEVAL blev udviklet af Forsvarsakademiet (FAK) i perioden 2014-2015 og bygger på Forsvarets Ledelsesgrundlag (Forsvarskommandoen, 2008). Ledelsesgrundlaget beskriver, hvordan god ledelse forstås i Forsvaret, og skal fungere som et pejlemærke for den enkelte leder i Forsvaret for bedst muligt at sikre effektivitet og god etik i den fælles opgaveløsning. Forsvarets kompetenceudviklings- og bedømmelsessystem (FOKUS) indeholder 16 kompetencer, der alle hænger tæt sammen med Forsvarets Ledelsesgrundlag. Disse 16 kompetencer er derfor anvendt som evalueringsparametre i LEVAL med henblik på at sikre en hensigtsmæssig sammenhæng imellem Forsvarets ledelsesværktøjer.

LEVAL er en integreret del af den eksisterende portal for arbejdsmiljø- og ledelsesværktøjer, Forsvarsministeriets Arbejdsmiljødatabase (FAD), og henter data fra DeMars-systemet (Dansk Forsvars Management- og Ressourcestyringssystem). Udarbejdelsen af LEVAL tog derfor udgangspunkt i de teknologiske muligheder, som DeMars stillede til rådighed. Dette fik betydning for udformningen af de forskellige elementer i LEVAL.

1.1. Empiri og metode

Nærværende brief er baseret på samtaler med grundlæggerne af LEVAL og tager udgangspunkt i de overvejelser og refleksioner, som var centrale under udviklingen. Foruden disse samtaler er briefet baseret på en række baggrundsmaterialer for LEVAL og LEVAL's tilblivelse, herunder det skriftlige materiale, som Forsvarets enheder modtager i forbindelse med en gennemførelse af LEVAL, samt dokumenter, der beskriver afprøvningen af LEVAL-konceptet. Dokumenterne sammenfatter antallet af interviewede brugere i udviklingsprocessen samt de tilbagemeldinger, FAK modtog fra brugerne.

1.2. Briefets opbygning

Dette brief er opbygget efter LEVAL's struktur. Først præsenteres aktiviteterne i LEVAL-processen og -forløbet (afsnit 2). Her introduceres konceptet og relevante pointer i forhold til evalueringskonceptets tilblivelse. Dernæst udfoldes konceptets spørgeskema med særligt fokus på skemaets tilblivelse og dets teoretiske fundament (afsnit 3). Næste afsnit omhandler rapporten, som sammenfatter resultaterne af spørgeskemabesvarelsenerne (afsnit 4). Fokus vil her være den mulige fortolkning af besvarelsenerne samt de centrale metodiske overvejelser, der ligger til grund for rapportens struktur. Dernæst vil briefet fokusere på opfølgningen af spørgeskemaet og rapporten (afsnit 6). Når lederen har downloadet resultatrapporten, kan han eller hun benytte sig af det udarbejdede opfølgingsmateriale i sit arbejde med at forberede og gennemføre det obligatoriske dialogmøde med medarbejderne samt FOKUS-udviklingssamtalen med sin chef. Udviklingssamtalen gennemføres på baggrund af ledelseevalueringen ("FOKUS for medarbejdere", n.d.).

2. AKTIVITETER I LEVAL OG PROCESSENS FORLØB

LEVAL gennemføres i hver styrelse under Forsvarsministeriet. Så vidt muligt gennemfører den enkelte styrelse evalueringen samtidig for alle i styrelsen. LEVAL består af en række materialer, der udsendes til deltagerne inden, under og efter LEVAL's gennemførelse, herunder en informationsfolder om LEVAL, et spørgeskema til hhv. lederen, medarbejdere og lederens nærmeste chef, en rapport over besvarelsenerne samt opfølgingsmateriale.

Nedenfor skitseres processen i LEVAL. Formålet er at give et overblik over de aktiviteter, der indgår i konceptet som genstand for evalueringen. Med udgangspunkt i den enkelte leder ser de forskellige aktiviteter ud som følger:

1. Forberedelse

Lokal information og forberedelse af ledere og medarbejdere. Chefer og ledere modtager en præsentation, der kan anvendes til orientering af underordnede ledere og medarbejdere, så de er informeret om deres rolle i forløbet.

2. Besvarelse af spørgeskema

Alle medarbejdere, ledere og chefer i den pågældende styrelse/enhed modtager LEVAL-spørgeskemaet elektronisk. Spørgeskemaet indeholder udsagn, der retter sig mod den enkeltes oplevelse af ledelsesudøvelsen, og udsagnene besvares på en enighedsskala. Lederne evaluerer sig selv og bliver evalueret af deres nærmeste chef samt deres medarbejdere.

3. Modtagelse af evalueringsrapport

Når spørgeskemaerne er udfyldt, får lederen adgang til en evalueringsrapport med en opgørelse over besvarelsenerne. Lederens chefer har også adgang til rapporten. Lederen reflekterer over resultaterne, således at vedkommende

er i stand til at gennemføre en konstruktiv dialog med medarbejderne og sin chef om udvikling af dennes ledelsesudøvelse. Lederen har ligeledes adgang til opfølgingsmateriale, der kan vejlede lederen i, hvordan han eller hun kan reflektere over og følge op på evalueringen.

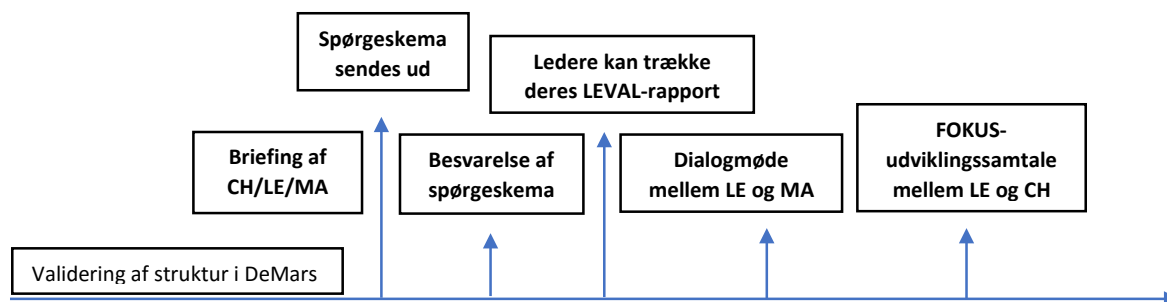
4. Opfølgende dialog med medarbejdere

Lederen og medarbejderne gennemfører et dialogmøde, hvor de i fællesskab kan drøfte udviklingen af god ledelse i den pågældende enhed. Rapporten skal ses som et udgangspunkt for denne dialog. Det er op til den enkelte leder at beslutte, hvordan dialogmødet skal foregå, men vejledning og inspiration hertil findes i opfølgingsmaterialet.

5. FOKUS-udviklingssamtale

Opfølgning med chefen i forhold til den gennemførte ledelsesevaluering foregår i FOKUS-udviklingssamtalen. Her afgør lederen og chefen i samarbejde, hvilke udviklingsområder i ledelsesudøvelsen der skal prioriteres i udviklingskontrakten og arbejdes med fremadrettet. I opfølgingsmaterialet findes inspiration til, hvordan parterne kan forberede sig forud for FOKUS-udviklingssamtalen.

Figur 1 nedenfor giver et overblik over aktiviteterne i LEVAL. Forløbet, som er optegnet i figuren, er udtryk for en ideel rækkefølge af de forskellige aktiviteter. Der er dog nogle tilfælde, hvor aktiviteterne er forløbet i en anden rækkefølge.



Figur 1

2.1. Konceptets faglige grundantagelser

Det faktum, at LEVAL er baseret på Forsvarets Ledelsesgrundlag, er med til at skabe den nødvendige sammenhæng og kontinuitet mellem ledelsesevalueringen og FOKUS. Dermed evalueres koncernens ledelse i praksis på en sammenhængende vis med det formål at skabe synergieffekter og fremme den gode udviklingssamtale. Det er væsentligt at understrege, at LEVAL er ment som et udviklingsværktøj, som således orienterer sig fremad imod den ledelse, der ønskes, og ikke kigger vurderende bagud. LEVAL er ikke designet som et bedømmelsværktøj. Det er en central pointe for, hvorledes LEVAL bør anvendes og eventuelt videreudvikles (Haslebo, 2009: 199). LEVAL bør gennemføres med den antagelse in mente,

at ledelsesudvikling ikke er én enkelt persons ansvar, men at ledelse udøves af alle, som kan påvirke processer, opgaver og relationer i organisationen (Forsvarskommandoen, 2008). Endvidere er det en vigtig antagelse, at en persons (leders) adfærd og andres oplevelse heraf ikke kan beskrives entydigt. Der vil være flere subjektive opfattelser af den enkelte leders ageren, som alle har deres berettigelse (Haslebo, 2009: 200). Af samme årsag kan LEVAL-processen og dens resultater ikke anskues som objektive forhold og sandheder.

LEVAL er modelleret efter en 360-gradersledelsesevaluering, som beskrevet af Haslebo (2009: 202-214). I praksis fungerer værktøjet dog snarere i et spænd på 180 grader. Det skyldes, at sideordnede lederkolleger ikke inviteres til at evaluere den enkelte leder. Beslutningen om ikke at inddrage sideordnede kollegers perspektiv beror på den antagelse, at denne gruppe ofte ikke har tilstrækkeligt indblik i sidestillede kollegers ledelsesudøvelse. Endvidere indgår et etisk perspektiv, idet der kan være et konkurrenceforhold imellem lederkolleger, hvilket kan påvirke sideordnedes evalueringer af hinandens ledelsesudøvelse.

LEVAL er således udviklet som et redskab, der som baggrund for ledelsesudvikling kan danne rammerne for en nuanceret og dialogisk drøftelse af, hvilke ledelselementer der værdsættes i den enkelte enhed i forhold til enhedens opgaver og opgaveløsning.

2.2. Forsvarets ledelsesfilosofi

LEVAL er baseret på den grundtanke, at ledelse er et relationelt fænomen, som beskrevet af Høpner (Høpner et al., 2016: 58). FAK anskuer således ikke ledelse som en instrumentel handling, der udøves fra leder til medarbejder, men betragter i stedet for ledelse som et fælles rum, hvor alle deltagere har en rolle at spille (Forsvarskommandoen, 2008). Den dialogiske ledelsesforståelse, som LEVAL baserer sig på, er beskrevet i Forsvarets Ledelsesgrundlag og uddybet i boks 1 på næste side.

”Ledelse er en proces, der består i at løse opgaver ved hjælp af og sammen med mennesker. Generelt antages det, at ledelse udøves med henblik på at skabe vilkår for, at en gruppe af mennesker kan formulere og arbejde for opfyldelsen af bestemte mål. Ledelse er således en gensidig påvirkningsproces, hvori der indgår ledere, medarbejdere og andre relevante aktører. Ud fra sin formelt tildelte organisatoriske rolle står ledelsesudøveren i spidsen for denne proces ved at omsætte medarbejdernes antagelser, værdier, etik, viden og færdigheder til kompetent og målrettet adfærd. Om end ledelsesudøveren har det formelle ledelsesansvar, påhviler det enhver gennem egen adfærd at yde sit bedste for at fremme god ledelse. For at alle kan gøre det, må ledelsesudøveren give frihed til, at andre kan udvise initiativ og påtage sig et selvstændigt ansvar i og omkring opgaveløsningen. Ofte fokuseres på den formelle leder, men ledelse udøves af enhver, som er i stand til at påvirke en gruppe, formelt som uformelt, dvs. af alle, der bidrager til opgaveløsning. Ledelse er således en relation mellem såvel interne som eksterne bidragsydere. Kravene til ledelse tolkes og formes i alle de relationer, som Forsvaret indgår i med dets interne og eksterne aktører. Med andre ord går ledelse ikke blot nedad i organisationen men også opad og til siden. Det er således vigtigt at opmuntre til, at ledelsesbeslutninger kvalificeres af deltagerne i enhver sammenhæng, hvor opgaven muliggør det. Ligeledes er det vigtigt, at ledelsesudøvere er åbne for konstruktiv kritik og ideer fra alle sider og niveauer. I begge tilfælde drejer det sig om derigennem at fremme det nødvendige ledelsesinitiativ overalt i organisationen.”

(Forsvarskommandoen, 2008: 15)

Boks 1

I afsnit 3 udfoldes LEVAL-spørgeskemaet med særligt fokus på betydningen af anonymitet, valget af spørgeskema som metode samt spørgeskemaets udformning og pilottests.

3. SPØRGESKEMA

LEVAL består blandt andet i gennemførelse af et spørgeskema med 180-graders-deltagelse. Dermed inddrages både medarbejdere, den evaluerede leder samt dennes nærmeste chef, og alle får mulighed for at bidrage med væsentlige perspektiver, der til sammen kan skabe et afsæt for ledelsesudvikling. Spørgsmålene fungerer som en ramme for den efterfølgende samtale på dialogmødet og for FOKUS-udviklingssamtalen. Derudover er det spørgeskemaets formål at skabe et bredere og mere nuanceret billede af, hvad medarbejderne mener om ledelsesudøvelsen. Spørgeskemaet understøtter derved den enkeltes ledelsesevalueringproces. Det er særdeles vigtigt at pointere, at spørgeskemaets resultater ikke er objektive sandheder. For at sikre evalueringens kvalitet som

udviklingsværktøj indgår opfølgende samtaler med både medarbejdere og chef som et centralt element i evalueringen. Disse samtaler skal skabe nuanceret dialog om ledelsesudøvelsen, hvor det er muligt at udforske og udfolde både lederens og medarbejdernes oplevelser af og ønsker til ledelsesudøvelsen samt at tale om, hvilke udfordringer der er de vigtigste, og hvad det er vigtigst at fastholde, som det er.

Der er indlagt en anonymitetsgrænse på fem, hvilket betyder, at mindst fem medarbejdere skal have besvaret spørgeskemaet, hvis deres besvarelser skal fremgå af lederens evalueringsrapport (hvor de fremstår som et gennemsnit, uden at man kan se den enkelte besvarelse). I fald der er færre end fem medarbejdere, kan medarbejderne tage noter ud fra spørgeskemaets struktur og udformning og medbringe disse til dialogmødet. Formålet med anonymisering er at sikre åbenhed og ærlighed, også når emnerne kan være forbundet med stærke følelser. Anonymitetsgrænsen gælder kun for medarbejdere uden ledelsesansvar, idet besvarelsen fra lederens chef ellers ikke vil kunne fremgå af rapporten.

Spørgeskemaet centrerer sig omkring de 16 FOKUS-kompetencer. De 16 kompetencer er desuden operationaliseret i 41 items formuleret som udsagn, der beskriver konkret adfærd, og der er således ikke lagt op til, at besvarelsen skal handle om at tage stilling til en generel tilfredshed med lederen. Ud fra et praktisk synspunkt er det vigtigt, at der ikke er for mange items, således at så mange som muligt kan afsætte den fornødne tid til at besvare spørgeskemaet. Udvælgelsen af de endelige 41 items er baseret på empiriske tests udført i flere ombæringar. I de indledende tests udsendte FAK det udarbejdede materiale til udvalgte medarbejdere, ledere og chefer og bad dem vurdere materialets anvendelighed, indhold og form. FAK foretog i forlængelse heraf opfølgende interviews med henblik på at få input til det videre udviklingsarbejde. FAK har tillige gennemført en række tests af LEVAL-konceptet i sin helhed, hvor ledere fra forskellige styrelser og enheder indvilgede i at lade deres ledelsesudøvelse evaluere ved brug af det udarbejdede koncept. FAK udsendte spørgeskemaer til de deltagende ledere, deres medarbejdere samt nærmeste chefer, hvorefter de evaluerede ledere modtog deres evalueringsrapporter og det udarbejdede opfølgingsmateriale. FAK var til stede som observatører ved de opfølgende dialogmøder mellem den evaluerede leder og dennes medarbejdere, hvorefter FAK interviewede medarbejdere, ledere og chefer om deres oplevelse af konceptet i sin helhed.

Spørgsmålene i skemaet besvares ved angivelse af grad af enighed på en skala som nedenstående:

Kommunikation – *lytter aktivt og kommunikerer klart i skrift og tale*

1. Min leder kommunikerer klart og forståeligt i både skrift og tale.

0. Helt uenig	1. Uenig	2. Delvist enig	3. Enig	4. Helt enig	Savner grundlag/ikke relevant	
---------------	----------	-----------------	---------	--------------	-------------------------------	--

2. Min leder lytter aktivt og søger at forstå meningen i andres budskaber.

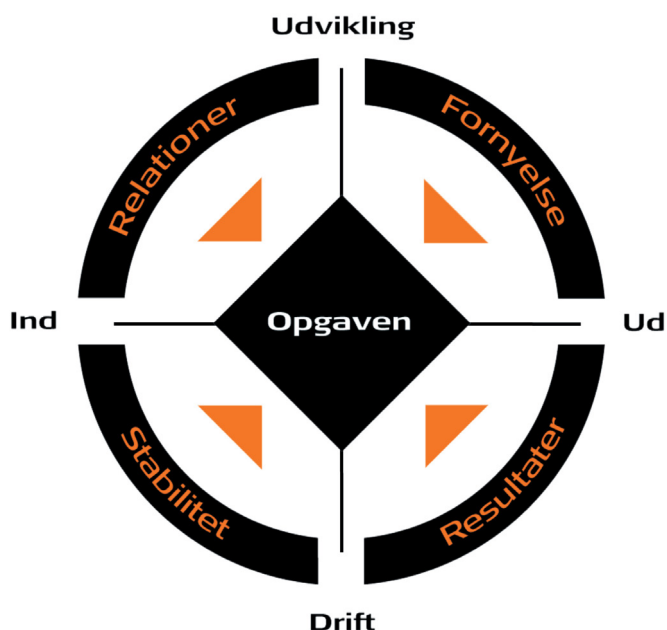
0. Helt uenig	1. Uenig	2. Delvist enig	3. Enig	4. Helt enig	Savner grundlag/ikke relevant	
---------------	----------	-----------------	---------	--------------	-------------------------------	--

3. Min leder bidrager til, at jeg har den information, som er nødvendig.

0. Helt uenig	1. Uenig	2. Delvist enig	3. Enig	4. Helt enig	Savner grundlag/ikke relevant	
---------------	----------	-----------------	---------	--------------	-------------------------------	--

Figur 2

Spørgeskemaet er udformet som 41 udsagn, som ligger inden for rammerne af Forsvarets fire ledelsesfunktioner: relationer, stabilitet, fornyelse og resultater.



Figur 3

Udsagnene beskriver konkret ledelsesadfærd i tråd med de 16 FOKUS-kompetencer. Formålet er at få deltagerne i LEVAL til at evaluere den aktuelle ledelse på baggrund af konkret observerbar adfærd og ikke ud fra en subjektiv vurdering af lederen som person. Dette kan fremme, men ikke sikre nøgternhed. Det er derfor stadig væsentligt at holde sig for øje, at spørgeskemaets resultater ikke kan betragtes som objektive sandheder, men bør tolkes som subjektive vurderinger. Den efterfølgende dialog i LEVAL tjener således til at udfolde betydningen af vurderingen.

Nedenstående afsnit 4 beskriver rapporten med resultater fra spørgeskemaundersøgelsen. Fokus vil her være på mulighederne for fortolkning, til- og fravalg og rapportens opbygning.

4. RAPPORT

Når medarbejderne, lederen og dennes nærmeste chef har besvaret spørgeskemaet, kan lederen trække en rapport af resultaterne. Denne rapport er en kvantitativ opgørelse over respondenternes besvarelse af spørgeskemaets 41 udsagn, som giver udtryk for den blandt respondenterne *oplevede* ledelsesudøvelse. I rapporten fremstilles de kvalitative besvarelser således ved kvantificering. Når den evaluerede leder gennemfører dialogmødet med sine medarbejdere, skal denne kvantitative fremstilling igen omdannes til kvalitativt indhold: Dialogen mellem leder og medarbejdere skal tjene til at udfolde oplevelsen af ledelsesudøvelsen og uddybe den besvarelse, som respondenterne har afgivet. Det er således afgørende, at man her er i stand til at se bort fra tallene i rapporten, men i højere grad har fokus på, hvilke – potentielt meget forskellige – oplevelser der ligger til grund for besvarelsen. Talværdierne i rapporten kan give indtryk af, at der er tale om objektive sandheder. Derfor har det været essentielt at pointere på rapportens forside, at spørgeskemaet stadig er udtryk for subjektive vurderinger, ligesom dette understreges i folderen, som beskriver konceptet for LEVAL og processen for den evaluerede leder.

Der er i spørgeskemaet ingen mulighed for at supplere spørgsmålene med fritekst. Dette har ellers været en efterspurgt funktion blandt testpersonerne. Årsagen til fravalget er tosporet og beror blandt andet på et ønske om at beskytte lederen mod eventuelle aggressivt formulerede kommentarer fra medarbejdere, der kan gemme sig bag anonymitetsprincippet. Den efterfølgende dialog kan være sårbar, og for at give alle de bedste betingelser for konstruktiv ledelseevaluering og -udvikling er det derfor vigtigt, at lederen ikke føler sig angrebet. Endvidere er der risiko for, at lederen tilskriver fritekst u hensigtsmæssig vægt og fokus, når han eller hun læser rapporten. En kommentar fra en enkelt ud af mange medarbejdere kan påvirke lederens oplevelse af rapporten og hermed fortolkningen heraf, på trods af at kommentarens indhold måske kun er repræsenteret hos en lille procentdel af den samlede medarbejderskare. Derudover har lederen ikke mulighed for at få uddybet eller udfordre en kommentar, der står alene uden afsender. FAK mener ikke desto mindre, at det i mange tilfælde vil være hensigtsmæssigt at få uddybet besvarelsen af de enkelte items. Af samme årsag opfordres medarbejderne, allerede inden de påbegynder spørgeskemaet, til at tage egne noter og medbringe disse til dialogmødet. Medarbejdernes noter kan bidrage til en positiv og praksisnær dialog om ledelsesudøvelsen. Ligesom anonymitetsprincippet kan være ubehageligt for lederen i visse situationer, kan manglen på anonymitet skabe utryghed blandt medarbejderne og hæmme den frie og uhæmmede besvarelse af spørgeskemaet. For at sikre anonymiteten har

FAK således fravalgt en grafisk fremstilling af svarfordelingen i rapporten til fordel for en angivelse af det gennemsnitlige svar.

Deltagernes besvarelser samles i søjlediagrammer. Ud for disse søjlediagrammer angives refleksionsspørgsmål, der har til hensigt at få den evaluerede leder til at reflektere over og huske på, at processen ikke er slut endnu. Spørgsmålene skal ligeledes endnu en gang pointere, at tallene ikke udgør objektive sandheder. Spørgsmålene har en systemisk og narrativ tilgang og baserer sig på en systemteoretisk antagelse om multiverser – det vil sige, at der kan være lige så mange sandheder, som der er opfattelser af en given situation (Schnoor, 2009: 62-63). Det er i tråd med ledelsesforståelsen i Forsvarets Ledelsesgrundlag, som rammesætter LEVAL, og som minder læseren om, at ledelse er noget, vi udøver sammen. Hensigten er at præge læsere af rapporten til ikke at læse diagrammerne med bedømmelsesbriller, men at lade dem danne udgangspunkt for en udviklingsorienteret dialog parterne imellem.

Også rapporten har indgået i pilottests af LEVAL. I forhold til rapporten har størstedelen af respondenterne tilkendegivet, at formatet er overskueligt, letforståeligt og letlæseligt, og omfanget passende. Rapportens refleksionsspørgsmål opleves endvidere som en god guide til refleksion over rapportens resultater.

I rapporten præsenteres lederen først for egen besvarelse, dernæst medarbejdernes og slutteligt chefens. I afprøvningen af LEVAL blev der givet udtryk for et ønske om en grafisk sammenstilling af resultaterne fra de tre parter, således at det blev nemt at sammenligne og identificere diskrepans. Dette er imidlertid fravalgt ud fra et ønske om ikke at bidrage til opfattelsen af, at diskrepans nødvendigvis er det vigtigste at forholde sig til. Selv om diskrepans kan være et godt pejlemærke for, hvilke områder af ledelsesudøvelsen der muligvis kan drøftes og udvikles, er det langt fra sikkert, at diskrepans optræder der, hvor det opleves som vigtigt af leder, medarbejdere og chef at fokusere indsatsen.

Det er ikke formålet med spørgeskemaet eller rapporten at fremstille lederen eller den gensidigt udøvede ledelse som dårlig, hvis ikke der scores maksimalt på alle parametre. Den enkelte enhed og det enkelte team kan have stærkt divergerende funktioner og formål, hvorfor ikke alle parametre vil være lige relevante eller ønskværdige, ligesom det ikke alle steder vil være hensigtsmæssigt at score højt på alle parametre. Et eksempel på dette er FAK's eget Institut for Ledelse og Organisation (ILO):

Et item i spørgeskemaet lyder: "Min leder gør opgaver overskuelige ved at nedbryde dem i mindre dele." Parameteret har stor betydning for den daglige ledelse i flere af Forsvarets enheder. Det er imidlertid ikke nødvendigvis hensigtsmæssigt for en leder af mange akademikere at score højt på dette parameter. Akademiske medarbejdere ønsker ikke nødvendigvis at få nedbrudt deres opgaver i mindre dele, og det kan være essentielt for både forsknings- og udviklingsopgaver, at medarbejderne har mulighed for selv at tage ejerskab over opgaverne. I denne case er det altså ikke et udtryk for dårlig ledelse, hvis lederen scorer lavt på parameteret.

Boks 2

Som eksemplificeret i boks 2 er det væsentligt, at rapportens resultater fortolkes med opgaven i centrum, både når lederen selv reflekterer over rapporten og på dialogmødet. Af samme årsag findes der i søjlediagrammerne ingen kurve over ønskede grænseværdier. Da opgaven er i centrum, er sammenligning på tværs af Forsvarets enheder ikke mulig, hvorfor benchmarking ikke kan tjene som formål. Eventuelle grænseværdier ville være arbitrære. Man kan således ikke benchmarke en enhed med en anden enheds værdier eller anvende resultaterne som bedømmelsesværktøj. Da spørgsmålene angiver *oplevelset* ledelse, og da de relevante ledelseskompetencer er tæt knyttet til den enkelte enheds opgaveportefølje, risikerer man at igangsætte unødvendige eller i værste fald hæmmende udviklingsinitiativer. Endvidere baserer bedømmelses- og udviklingsanvendelsen sig på to modstridende forståelsesformer, en lineær og en cirkulær (Haslebo, 2009: 199). Bedømmelse er ifølge Haslebo kun mulig, når der findes entydige og sammenlignelige kriterier for succes. Udvikling foregår imidlertid bedst i et refleksivt frirum, hvor der er plads til flere fortolkninger af oplevelser og personer (Haslebo, 2009: 56-58; 199). I den cirkulære og refleksive forståelse bliver årsagsforklaringer og identifikation af underperformere erstattet af et fokus på at identificere uhensigtsmæssige handlemønstre og gensidige påvirkninger aktører imellem (Haslebo, 2009: 57).

Nedenstående afsnit 5 omhandler den opfølgende proces, efter lederen har trukket rapporten. Indledningsvist vil afsnittet afdække materialet til brug for opfølgningen, selve dialogmødet og den efterfølgende FOKUS-udviklingssamtale mellem leder og nærmeste chef.

5. OPFØLGNING

5.1. Opfølgningsmateriale

Det beskrevne opfølgningsmateriale skal tjene som hjælp til selvhjælp og inspiration til dialog. Både dialogmødet og FOKUS-udviklingssamtalen er obligatoriske på baggrund af rapporten og skal foregå, senest otte uger efter spørgeskemaet er udfyldt. Det er ideelt, hvis dialogen finder sted efter få dage eller uger, men

mange steder vil det ikke være muligt at passe ind i opgaveløsningen. Efter otte uger kan meget af det, man tænkte, da man besvarede spørgeskemaet, være glemt, hvorfor der opfordres til, at både medarbejdere og leder noterer deres tanker og budskaber tidligt i processen og medbringer disse noter til dialogmødet.

Opfølgingsmaterialet støtter de efterfølgende samtaler og understreger endnu en gang vigtigheden af ikke at fortolke data fra rapporten som objektive sandheder. Materialet opfordrer endvidere til nysgerrighed og villighed til i fælleskab at undersøge, hvad rapporten er udtryk for. Materialet pointerer endvidere, at ledelse og udvikling heraf er en gensidig forpligtelse fremadrettet. Således får det relationelle syn på ledelse en central plads i konceptet (Forsvarskommandoen, 2008).

Materialet består af tre sider til lederen samt to udleveringsark: et til chefen og et til medarbejderne. Udleveringsarkene og lederens materiale beskriver spillereglerne for den gode dialog. Dette tjener som værktøj, der kan fremme konstruktiv dialog. Den enkelte kan frit vælge, om han eller hun ønsker at anvende materialet eller ej, men det tjener som assistance og kan bidrage til at facilitere den fremadrettede proces og derved – i de fleste tilfælde – afhjælpe behovet for en HR-konsulents deltagelse.

Dialogmødet er et af de centrale steder, hvor udvikling finder sted. Dialogmødet medvirker til at 'optø' situationen; den nuværende ledelsesudøvelse diskuteres og italesættes med henblik på at muliggøre forandring (Høpner et al., 2016: 86-87; Lewin, 1958). Den aktuelle ledelsessituation fastholdes momentært igennem dialogen for at identificere uhensigtsmæssige processer og handlemønstre, der kan optimeres.

FOKUS-udviklingssamtalen finder sted mellem leder og chef og skal ligeledes afholdes, senest otte uger efter spørgeskemaet er blevet besvaret. Sammenhængen mellem Forsvarets Ledelsesgrundlag og FOKUS er et godt udgangspunkt for samtalen.

6. OPSUMMERING

Dette brief har kortlagt de centrale teoretiske og praktiske refleksioner bag LEVAL, som bygger på et konstruktivistisk perspektiv og en anskuelse af ledelse som relationel. Forståelsen af ledelse som et relationelt fænomen mellem mennesker er en forudsætning for at anvende LEVAL i tråd med den måde, konceptet er tænkt. LEVAL som værktøj faciliterer ledelsesudvikling baseret på dialog og refleksion over ledelse i praksis. Værktøjet indebærer besvarelse af et spørgeskema, et dialogmøde mellem den evaluerede leder og medarbejderne samt en FOKUS-udviklingssamtale mellem lederen og dennes nærmeste chef. LEVAL bør ikke bruges som et benchmarkingredskab for god ledelse, da resultaterne er baseret på subjektive oplevelser blandt de i ledelsespraksissen involverede personer.

7. LITTERATUR

- FOKUS for medarbejdere. n.d. **Forsvaret.dk**. http://medarbejder.forsvaret.dk/Karriere_kompetence/FOKUS/Pages/FOKUSformedarbejdere.aspx.
- Forsvarskommandoen. 2008. **Forsvarets Ledelsesgrundlag**.
- Forsvarskommandoen. 2013, December 13. **HR-strategi**. <http://medarbejder.forsvaret.dk/strategi-politik/HR-strategimasterdokument/Documents/HR%20strategi%20masterdokument.pdf>.
- Haslebo, G. 2009. **Relationer i organisationer – en verden til forskel** (1. udgave). Dansk Psykologisk Forlag A/S. //www.saxo.com/dk/relationer-i-organisationer-lydbog_gitte-haslebo_lydbog_9788777066528.
- Høpner, J., Jørgensen, T. B., Andersen, T., Sørensen, H. B. & Senderowitz, M. 2016. **Modstillinger i organisations- og ledelsesteori** (3. udgave). Hans Reitzels Forlag.
- Lewin, K. 1958. Group Decision and Social Change. **Readings in social psychology** (3. udgave, redigeret af: Eleanor E. Maccoby, Theodore M. Newcomb & Eugene L. Hartley). New York: Henry Holt.
- Schnoor, M. 2009. **Narrativ organisationsudvikling – at forme fælles mening og handling** (1. udgave). Dansk Psykologisk Forlag A/S.