

Ledelse kan måles

Fokus på målinger af HR er øget. Der var engang hvor landets ledere primært kiggede på marketing, produktion eller logistik, når de ønskede at skabe mere værdi for deres virksomhed. Sådan er det ikke mere. Den menneskelige ressource er blevet knap, og tiltrækning, fastholdelse og udvikling af medarbejdere er nu så vigtige konkurrenceparametre, at HR får stigende indflydelse på strategiske beslutninger.

HR er blevet inviteret ind i ledergrupper og direktioner. Det er sket i takt med at erkendelsen af, at de menneskelige ressourcer er et af nutidens og sikkert også fremtidens vigtigste aktiver, også rammer virksomhedernes topledere. Banen er kridtet op med strategi og visioner samt med måling af, dokumentation af og systematik i arbejdet med at efterstræbe strategien. Hvis den HR-ansvarlige vil spille med på mere end et afbud, er det et afgørende succeskriterium ikke alene at bidrage med viden om menneskers adfærd, men også at kunne dokumentere og måle de processer, hvori de indgår.

Guruen inden for feltet, Dave Ulrich, har, siden han udgav *The Human Resource Champions*, forfægtet det synspunkt, at HR's vej til at opnå anerkendelse som værdiskabende aktiv for virksomheden på lige fod med marketing eller produktion ville gå over bedre strategiforståelse og synlig kobling mellem strategien og HR's aktiviteter og processer. Bogens pointe skal ses i lyset af, at Ulrich skrev den for mere end ti år siden, da der ikke blev stillet de samme krav til HR-

funktionernes bidrag til bundlinen. Samtidig betød HR's ideoende »blødhed«, at beslutninger inden for området i højere grad end nu blev truffet ud fra traditioner og fornemmelser, hvad enten fornemmelserne havde deres oprindelse i maven, på fingerspidserne eller en mere fundamental tro på det uberegnelige i at have med mennesker at gøre.

HR's centrale rolle på en kamparena, hvor vindervirksomheder skiller sig ud fra mængden, har gjort, at virksomhederne ikke kan tillade sig den luksus at friholde HR fra arbejdet med at måle og dokumentere den viden, der ligger inden for området. Det udtrykker sig for det første på den måde, at HR-funktioner de kommende år vil investere ressourcer i at måle og dokumentere den direkte værdi af deres indsats. For det andet vil sammenhængen mellem organisationens psykiske velbefindende og dens evne til at holde på sine medarbejdere og tiltrække nye øge interessen for medarbejderundersøgelser. Endelig vil målinger af personlige kompetencer, som vi kender dem fra traditionelle person- eller teamvurderinger, komme til at fylde endnu mere i HR.

Mens det er vanskeligt – om end nødvendigt og hensigtsmæssigt – at dokumentere en direkte sammenhæng mellem HR-tiltag og virksomhedens bundline, findes der allerede en række studier, der viser indirekte sammenhænge mellem f.eks. Medarbejderengagement, -loyalitet og indtjening pr. medarbejder. Læg dertil den barske demografiske virkelighed, der nådesløst

Af konsulent
Mads Bundesen



viser, at Danmark i de kommende ti år kommer til at mangle 180.000 mennesker i aldersgruppen 30-50 år, en historisk lav ledighed på under to procent og det forhold, at rigtigt mange går rundt med overvejelser om at søge nyt job. Ifølge

Styr på begreberne

I forbindelse med personlighedstest kan vi sondre mellem træk-baserede og typebaserede test. Trækbaserede test afdækker hvilke personlighedstræk der er mest fremherskende hos den testede person. Eksempler på træk er selvtillid, behovet for at øve indflydelse og evnen til abstrakt tænkning. Trækkene kan vurderes og diskuteres uafhængigt af hinanden, samtidig med at de spiller sammen. De trækbaserede test er særligt anvendelige til personlig udvikling eller kandidatudvælgelse.

Typebaserede test er velegnede til teamudvikling. De sætter spot på forskellige personlighedstyperes særegne karaktertræk, og dermed hvad typen bidrager med i teamsammenhæng – eller hvad teamet ikke kan forvente, at typen bidrager med i teamet, og som derfor skal bringes ind af en af de andre teamkolleger. Et eksempel på en typebaseret test er Adizes fire lederroller der findes i mange varianter.

Sammenligningsgrundlaget ved begge typer målinger eller test er en normgruppe (et gennemsnit), som man ikke har indflydelse på, med mindre man vælger at opbygge sit eget værktøj. Det udelukker ikke et benchmark mellem individer inden for egen organisation, så længe man er omhyggelig med at anvende samme normgruppe. Endvidere indeholder de fleste værktøjer muligheder for at sammenligne med bestemte faggrupper eller grupper med eller uden ledelsesansvar.

Svarammer til test kan både være ipsative og normative. Ipse er latin og betyder »selv«. Ipsativt konstruerede test måler, hvilke træk der er særligt fremtrædende hos den enkelte person. Eksempelvis stilles to udsagn op over for hinanden (f.eks. behovet for indflydelse over for lysten til socialt samvær på arbejdspladsen), og testpersonen bedes besvare hvilket udsagn, der passer bedst på vedkommende. I varianter af ipsativt konstruerede test skal testpersonen ud af fire udsagn vælge det, vedkommende er mest enig i, og det vedkommende er mest uenig i.

Ved normativt konstruerede test anvendes typisk en fem-punkt Lickert-skala. (Eksempelvis: 1. Meget interesseret i detaljer 2. Interesseret i detaljer 3. Hverken eller interesseret i detaljer, 4. Uinteresseret i detaljer 5. Meget uinteresseret i detaljer). Her bedes testpersonen besvare, hvor detailorienteret vedkommende er. Denne metode kaldes normativ, fordi testpersonen vurderer sig selv i forhold til andre mennesker.

Nogle test har dobbelte svarammer – de indeholder altså begge dele – hvilket øger muligheden til at sætte skærpet fokus på de områder, hvor den målte person eventuelt har overdrevet eller været for selvkritisk.

en ny undersøgelse fra Unik Human Ressource er det mere end totredjedele, der overvejer at søge nyt job.

Målinger af organisationens psykiske tilstand

Målinger af spændingsfeltet mellem jobbet indhold, rammerne hvori det skal udføres og virksomhedens evne til at brande sig selv som en attraktiv arbejdsplads vil blive en lige så naturlig del af den business intelligence, som ledelsen træffer beslutninger ud fra som målinger af kundernes krav og forventninger til virksomhedens produkter. I fremtiden vil business intelligence, der sammenholder kandidatmassen med virksomhedens behov, eller segmenterer medarbejdere i forhold til eksempelvis talentudvikling være af lige så stor værdi som business intelligence, der segmenterer kunderne som grundlag for virksomhedens måde at gå til markedet på.

Traditionelt drejer den type målinger sig om at tage temperaturen på organisationens psykiske tilstand: Hvordan trives vores medarbejdere? Hvordan opleves vores arbejdsmiljø? Hvordan opleves vores ledelse af dem, vi udsætter for den?

Historisk har personaleomsætningen været en god indikator til at besvare disse spørgsmål ud fra. Lav omsætning tyder på god trivsel og omvendt. I takt med at den ledelsesmæssige fokus på HR er steget, har det været nødvendigt at designe undersøgelser, der har kunnet nuancere dette forsimplede billede. Virksomhedernes beslutningstagere skal bruge valid viden om deres organisations tiltrækningskraft blandt de ønskede kandidater. De skal kende loyalitetsniveauet blandt de nuværende medarbejdere, og de skal kende motivationsmønstrene hos både kandidater og medarbejdere. De skal vide, hvordan medarbejderne oplever deres ledere, samarbejdet med kollegerne og indflydelsen på egen arbejdssituation.

Medarbejderundersøgelser kommer også ind i billedet, når organisationen har brug for at måle sin kompetence inden for særlige områder af strategisk vigtighed. Eksempelvis kan ledelsen have formuleret en strategi, der stiller store krav til organisationens fleksibilitet, fordi der fremover skal være mere fokus på udvikling og dermed gennemføres flere projekter. Første led i implementeringen af strategien kunne være at måle projektkapaciteten i organisationen eller evnen til at dele viden på tværs af gamle siloer. I den sammenhæng kan hundrede meninger

være gode, men de kan også være dyre, hvis de ikke giver det reelle billede af organisationens tilstand. En måling vil da være at foretrække – om ikke andet for overblikkets skyld.

Ingen målinger uden opfølgning

Medarbejderundersøgelser kan ikke alene styrke kendskabet til (potentielle) medarbejders ønsker, de kan også styrke forholdet mellem virksomhed og medarbejdere og skabe større gensidig loyalitet. Det er naturligvis betinget af, at den afdækkede viden bliver fulgt op af korrigerende handlingsplaner. Hos mange virksomheder mærker man en vis mæthed eller desillusion hos medarbejderne over for medarbejderundersøgelser – måske fordi der er flere undersøgelser, der kortlægger organisationens psykiske tilstand, end der er konkrete handlinger, der efterfølgende sigter mod at forbedre tilstanden. Det forhold understreger nødvendigheden af, at medarbejderundersøgelser er forankret hos topledelsen, der har kompetencen til at iværksætte nødvendige ændringer. Der må ikke være tale om et isoleret HR-projekt, der er ejet, forankret og drevet af HR.

Medarbejderundersøgelser er med andre ord et redskab, som ledelsen kan bruge til at træffe hensigtsmæssige ledelsesbeslutninger – og ikke et afsondret HR-projekt. Med en medarbejderundersøgelse får ledelsen et reelt indblik i organisationens tilstand. En undersøgelse bidrager til, at beslutninger bliver truffet på baggrund af konkret viden i stedet for fordomme og formodninger. Ud over et øjebliksbillede af organisationens tilstand giver de fleste udbydere af medarbejderundersøgelser mulighed for at sammenligne sig med andre virksomheder, der benytter samme udbyder. Det indebærer naturligvis, at man er klar til at benytte et standardiseret værktøj, der af nogle medarbejdere kan blive oplevet som løsrevet fra den virkelighed deres svar tager afsæt i. Alternativt kan man vælge at opbygge sit eget grundlag for benchmarking og i stedet fokusere på udviklingen over tid af områder, der indiskutabelt er relevante for egen virksomhed.

I den sammenhæng spiller udvælgelsen af fokusområder en afgørende rolle, i og med at de skal være relevante at undersøge gennem en periode med flere på hinanden følgende undersøgelser. Arbejde med at kortlægge fokusområder er en vigtig proces i forhold til at markedsføre medarbejderundersøgelsen i organisationen. Det gælder om at sammensætte en slagkraftig



projektgruppe, der ikke alene formår at sætte spotlys på de områder, der tæller for medarbejderne, f.eks. indflydelse på eget arbejde, nærmeste leders evne til at håndtere konflikter eller topledelsens evne til at kommunikere sine prioriteter ned gennem organisationen. Projektgruppen skal også kunne »sælge« undersøgelsen efterfølgende.

Endelig skal ledelsen fastlægge sit niveau for af-rapportering af undersøgelsens resultater: Skriftlig og/eller mundtlig tilbagemelding? Kun en overordnet tilbagemelding til hele organisationen, eller skal den kombineres med afdelingsvise tilbagemeldinger? Hvordan har vi tænkt os at følge op? Spørgsmålene er ikke så banale, som de måske forekommer. Målinger af organisationens psykiske tilstand er i vid udstrækning en måling af organisationens ledelseskvalitet. Og resultaterne kan naturligvis vise sig at være både positive og negative. Hvis ledelseskvaliteten viser sig at være ringere end forventet, kan synliggørelsen af den via en medarbejderundersøgelse være ubarmhjertig for de målte ledere. Og i den situation er det ekstra vigtigt, at virksomheden er klar til at træffe de nødvendige foranstaltninger, så man får rettet op på ledelseskvaliteten og dermed får et godt psykisk arbejdsmiljø.

Den omtalte type HR-målinger har i dag udviklet sig til at udgøre et strategisk ledelsesværktøj på lige fod med f.eks. markedstal, hvor HR-målinger leverer grundlaget til at udpege konkrete indsatsområder i arbejdet med den strategisk afgørende menneskelige ressource. Det bliver sat i perspektiv, hvis Dansk Industri har ret, når de hævder, at Danmark vil tabe 24 milliarder kr. om året på grund af manglende arbejdskraft. De virksomheder, der kommer til at bidrage

mindst til tabet, bliver de virksomheder, der kan sikre deres medarbejdere balance mellem arbejds- og fritidsliv, samtidig med at deres faglige og især personlige udvikling (for)bliver højt prioriteret. Det bliver fremhævet af de 267 rekrutteringsansvarlige i danske virksomheder, der medvirker i Center for Ledelses netop offentliggjorte Rekrutterings- og fastholdelsesindikator for 2008.

Målinger på individ eller teamniveau

Samtidig peger de rekrutteringsansvarlige i Center for Ledelses undersøgelse på, at en af måderne, de vil imødekomme kommende års rekrutteringsvanskeligheder, er at skrue ned for krav til kandidaternes erfaringer og i stedet satse på kandidaternes potentiale. Og evnen til at opnå

viden om mulige medarbejders evner, motiver og kompetencer bliver derfor et succeskriterium, der vil komme til at indgå i mange ledeses Key Performance Index – på lige fod med mere traditionelle bundlinjebidrag. »Dette stiller dog krav til, at lederne i stigende grad kan håndtere medarbejdernes mangfoldighed og dermed praktisere en mere nuanceret forståelse af motivation og karriere i deres ledelsesgerning«, siger Ulrik S. Brix, virksomhedsrådgiver i Center for Ledelse.

Med andre ord bliver det i stigende grad interessant at måle på individuelt niveau, hvor den enkeltes potentiale eller adfærd og oplevede performance, dvs. individuel ledelse eller teamledelse, kommer under lup. De målinger kender vi som personlighedstest, men også som målinger af den oplevede adfærd, eksempelvis 360°-målinger. Derfor kan vi forvente en stigning i brugen af målinger i spændingsfeltet mellem jobbet indhold, rammerne, hvori det skal udføres og adfærden hos den enkelte person, der skal udføre det.

Så mens medarbejderundersøgelser udstyrer ledere med en uvurderlig feedback på deres ledelse – de får be- eller afkræftet, om de lever op til medarbejdernes forventninger – så giver målinger på individuelt niveau lederen et afsæt til at arbejde med sin personaleledelse.

360°-undersøgelser kan vi sammenligne med en meget målrettet medarbejderundersøgelse. Denne type måling sætter den undersøgte leder i centrum og lader ledelseskolleger, medarbejdere og lederens egen leder give en vurdering af relevante forhold i den undersøgte lederstil.

Akkurat som det er tilfældet ved målinger af hele organisationen, er det også vigtigt i forbindelse med individuelle målinger at træffe en række ledelsesmæssige valg: Hvad er ambitionsniveauet for tilbagemelding? Er vi interesseret i et øjebliksbillede eller vil vi også måle den enkeltes udvikling over tid? Hvis der er tale om organisationsudvikling, hvilken organisationsudvikling er det forankret i?

Konjunkturerne – de økonomiske og demografiske – har været med os, der mener, at HR hører til i virksomhedernes ledergrupper og direktionskredse. Udviklingen i mangfoldighed, i udbuddet og brug af målinger inden for HR tyder på, at Dave Ulrich ramte plet, da han kiggede i sin krystal-kugle og fremmanede fremtidens HR Champion. Tiden vil vise om den HR-ansvarlige får lov at blive siddende i direktionslokalet. n

Medarbejdere elsker god ledelse

Ifølge en ny undersøgelse foretaget af konsulentvirksomheden Stig Jørgensen & Partners er du kommet langt, hvis du præsenterer dine medarbejdere for god ledelse og giver dem et spændende job. Undersøgelsen, hvori der deltog mere end 4000 medarbejdere fra seks forskellige brancher, dokumenterer, at ledelse og jobindhold er afgørende for at motivere, give arbejdsglæde og skabe loyalitet i forhold til arbejdspladsen.

»Vinderne i kampen om medarbejderne bliver dem, der prioriterer udviklingen af mennesker på lige fod med udviklingen af deres forretning«, siger direktør Stig Jørgensen og fortsætter: »Med andre ord skal virksomhederne være lige så dygtige til at måle lederens menneskeledelse, som de er til at måle deres faglige ledelse.«

Undersøgelsens konklusioner viser, at medarbejderen anno 2008 forventer, at deres ledere værdsætter og udvikler dem med afsæt i deres individualitet. De forventer også at kunne se en sammenhæng, mellem det de laver og deres personlige udvikling på den ene side – og organisationens overordnede strategi på den anden. Med andre ord stiller de store krav til lederens evne til at bryde visioner og strategier ned til individuelle mål og understøtte den enkeltes udvikling.

Det lyder simpelt, men det er ikke en naturbegivenhed, at det sker. Stig Jørgensen oplever, at mange virksomheder taber pusten inden strategien er kommet ud i organisationens fingerspidser i form af individuelle mål og udviklingsplaner – selv om virksomhederne godt ved bedre: »Implementeringsdelen i forhold til strategier er bestemt ikke blevet mindre vigtig, men hverdagen mange steder er så presset, at udvikling ryger nederst på prioriteringslisten. Vinderne bliver de virksomheder, som prioriterer mennesker på lige fod med faglighed.«