

# Lederevaluering

## Et dialogværktøj til at evaluere og skabe forudsætninger for udviklingsledelse

Der er knyttet et stort ansvar til de ledere, der står i spidsen for at realisere offentlige reformer. Reformrealiseringen indebærer løsning af komplekse problemstillinger, og der kan ofte være langt mellem intentioner og implementering.

Mens der findes adskillige koncepter og metoder til at vurdere ledernes evne til at levere produktkvalitet i implementerings- og udviklingsopgaverne, er der langt færre metoder til at vurdere proceskvalitet. Denne artikel diagnosticerer lederevaluering i en aktuell, offentlig styringskontekst og giver et bud på, hvordan en undersøgelsesproces gennem kvadrantmodellen kan bruges til at evaluere ledelse. Kvadrantmodellen er kompleksitetshåndterende og inddrager mange former for kontekstuel viden. Den kan dermed supplere eksisterende lederevalueringsmetoder.



## Introduktion

I Danmark er der lang tradition for, at man i den offentlige sektor arbejder med kvalitetsudvikling gennem lederevaluering. "Den danske model" (Beskæftigelsesministeriet, 2017), som bygger på systematiske forhandlinger mellem regeringen, fagbevægelsen og arbejdsgiverne, er en af bevæggrundene for et voksende fokus på sammenhængen mellem servicekvalitet og ledelseskvalitet.



Med trepartsaftalen fra 2017 (Beskæftigelsesministeriet, 2017) bliver god ledelse sat i direkte forbindelse med systematisk udvikling af den offentlige service og rekruttering af kvalificerede medarbejdere. Med aftalen stilles der krav til ledelsens faglige, strategiske og personalemæssige ledelseskompeter. Trepartsaftalen lægger op til, at der foretages en lederevaluering mindst hvert tredje år, så der skabes mulighed for, at ledere kan udvikle deres ledelseskompeter. Desuden lægges der op til, at institution, kommune eller regionen selv kan fastlægge, hvordan evalueringen skal foregå, og hermed skabes der et lokalt behov for viden om lederevaluering.

Lederevaluering, som et led i den offentlige opgaveløsning, opstår i forlængelse af de kontinuerlige reformer på det offentlige velfærdsområde, hvor særligt strukturreformen (Indenrigsministeriet, 2007) var afsat for en stærkere satsning på ledelsesudvikling. Og skal man evaluere lederen i samtidens offentlige sektor, der er præget af reformer, må det være med bevidsthed om den ledelsesopgave, som ligger til grund for netop realisering af reformer. I den forbindelse erfarer vi, at det er centralt at analysere forventningerne til ledelsesopgaven. Sat på spidsen kunne spørgsmålene lyde: Er der hovedvægt på reformimplementering, der fx forstås som en ny dimension af eksisterende drift, eller er der fokus på, at reformen skal forandre drift og praksis?

Vores hypotese er, at

**samtidens reformer og styringsteknologier i højere og højere grad kræver transformation af eksisterende måder at arbejde på, fremfor at være orienteret omkring implementering, hvilket får betydning for lederens opgave og dermed måden, hvorpå lederen evalueres.**

Hypotesen bygger på begge forfatteres praktiske erfaring med facilitering af offentlige organisationers reformarbejde og på vores studier af netop denne praksis (se fx Balslev, 2019; Balslev & Raae, 2019).

Således fokuserer artiklen på evaluering af ledere i relation til reformerne i den offentlige sektor, og vi spørger til, hvordan man kan anlægge en undersøgende tilgang og foretage en udviklingsorienteret lederevaluering, som kommer hele organisationen til gode og udvider fokus fra reformimplementering til også at have bevidsthed og handlekraft i forhold til transformation. Vi stiller skarpt på følgende problemstillinger:

- Hvorfor er der brug for udviklingsorienteret lederevaluering?
- Hvilken ledelsesmodel kan supplere de eksisterende lederevalueringer og afdække lederens præferencer og blinde områder – og udvide lederens bevidsthed om handlingsfelter?

Vi lægger for med en rammesætning, der sætter en aktuel scene for lederevaluering i lyset af offentlige reformer og ændring af styringsteknologi. Til dette formål tager vi udgangspunkt i teori om offentlig styring, evaluering og innovation for at belyse vores hypotese. I den forbindelse fremhæver vi nogle metodologiske tilgange til lederevaluering og fortsætter med en gennemgang af en mulig model til udviklingsorienteret lederevaluering – kvadrantmodellen. Vi bringer

praksis eksempler (cases) fra vores anvendelse af kvadrantmodellen som udviklingsværktøj i praksis, og vi argumenterer på baggrund heraf for, hvorfor kvadrantmodellen ville kunne anvendes som lederevalueringssmodel.

### Reformer og forandring af styringsteknologi

For at undersøge vores hypotese tager vi afsæt i det aktuelle reformlandskab. Vi begynder med at kaste et kort blik på, hvordan lederevaluering kan forstås i forlængelse af et større styringsteknologisk perspektiv. Lederevaluering med dens elementer af dokumentation af både ledelsesmetoder og -effekter har ifølge Væksthus for Ledelse samme klangbund som en toneangivende styringsteknologi i den offentlige sektor – New Public Management (NPM) (Væksthus for Ledelse, 2008). I en forståelse, som er udbredt i den offentlige sektor, af, at god offentlig service og god ledelse hænger sammen, bruges evaluering som et værktøj til at højne ledelseskvaliteten.

Lederevaluering er i den forbindelse et kvalitetsværktøj, der er forfinet gennem de sidste årtier. Med NPM som et styringsparadigme i konkurrencestaten, der for alvor slog igennem i 1980'erne, fulgte et fokus på effektivisering for at imødekomme den stigende efterspørgsel på velfærdsydelser (Krogstrup, 2017). Performancemålinger var centrale for vurdering af effektivitet, og de dannede grundlag for sammenligning, og i forlængelse heraf kom der øget fokus på vurdering af ledelsen som en vigtig brik i arbejdet med effektivisering.

Mens NPM som styringsparadigme bygger på økonomisk teori om virksomhedsledelse, bygger det fremvoksende styringsparadigme – New Public Governance (NPG) – på organisationssociologien og netværksteorien (Krogstrup, 2017, p. 45; Sørensen & Torfing, 2005). Ifølge en velfærdsforsker som Steven Osborne er tankerne bag NPG opstået på baggrund af en stadig stigende usikkerhed og kompleksitet i samfundet i almindelighed og i offentlige organisationer i særdeleshed (Osborne, 2006).

Governance-tanken bygger på en spredning af magten i samfundet og en forståelse af demokrati, hvor civilsamfundet inddrages i politikudvikling og beslutninger. Med andre ord drages konteksten ind i politikudviklingen, idet det forventes, at civil-

samfundet bidrager til at øge kvaliteten af den offentlige velfærd. Med klare referencer til NPG er samskabelse ifølge Krogstrup (2017) vokset hurtigt frem som en organisationsopskrift i Norden – især i Danmark. Samskabelse bygger på processer, der inddrager forskellige mennesker i udvikling af nye praksisser (Balslev, 2012; Gouillart & Hallett, 2015; Krogstrup, 2017, p. 48). Begrebet repræsenterer et skifte fra at være procedurecentreret til at være menneskecentreret, hvor der i opgavevaretagelsen tages udgangspunkt i menneskers kontekstnære problemer fremfor fastlagte procedurer og regulativer.

Hvis dette skifte i styringsparadigmer tages for gode varer, rejser der sig et spørgsmål om lederevaluering. For hvad sker med evalueringssmodellerne, når organisationsopskrifter langsomt forandrer sig og dermed også lederens opgaver? Med NPG og samskabelse forrykkes lederens fokus fra output i form af synlige resultater, konkurrence og kontrol til også at omfatte outcome i form af borgerens behov på længere sigt og samspillet mellem de involverede interessenter i varetagelse af velfærdsopgaverne. Dette skifte ses også i evalueringssforskningen, der især i sidste halvdel af 1990'erne fik fokus på brugerinddragelse (Krogstrup, 2016, p. 138).

### Forskellige metodologiske tilgange til lederevaluering

Inden vi berører konkrete, metodologiske tilgange til lederevaluering, bringer vi nogle eksisterende perspektiver på ledelse. Som nævnt ovenfor er "god ledelse" en del af lederevalueringen. Men spørgsmålet er, om det er muligt at identificere god ledelse. Hvis vi bruger uddannelsesområdet som eksempel, eksisterer der mange og varierende forventninger til god ledelse, og hvad den bør indeholde – fx kan datacentreret ledelse være et omdrejningspunkt for forståelsen af god ledelse (se fx Courtney & Gunter, 2015; Qvortrup, 2014; Robinson, 2011).

Effektivitet er ligeledes undersøgt som en del af ledelsespraksis (Raae, 2016; 2018) og som et led i professionaliseringen af skoleledere tæt på praksis (Bøje & Frederiksen, 2019). Ingen af de nævnte undersøgelser fokuserer på decideret ledelsesevaluering, dertil må vi anlægge et bredere perspektiv.

Ifølge Væksthus for Ledelse (2008) er en af de hyppigst anvendte metoder til lederevaluering i den offentlige sektor bredt betragtet fortsat de kvantitative. Især dem, der er baseret på spørgeskemaer såsom 360 grader-evaluering, hvor lederens overordnede, underordnede og sideordnede og også gerne eksterne interessenter inddrages gennem besvarelse af en række spørgsmål, som ofte udarbejdes på baggrund af organisationens ledelsesgrundlag og værdier. Således er der tale om en bedømmelse af lederen i forhold til organisationens syn på god ledelse.

Grundantagelsen bag denne tilgang er, at lederen er sit eget ledelsesværktøj (Væksthus for Ledelse, 2008), og derfor afhænger god ledelse i høj grad af lederens personlige egenskaber og kompetencer samt evner og vilje til at arbejde med egne stærke og svage sider. Denne type evaluering handler om at kortlægge og vurdere lederens hidtidige praksis og er således en bagudrettet undersøgelse, der viser et øjebliksbillede, hvor det er lederens ansvar at arbejde med sig selv for at skabe bedre ledelse i fremtiden. På den måde rimer 360 grader-evalueringen godt med NPM-paradigmet, der placerer lederen centralt i en nøgleposition i forhold til organisationens effektivitet.

Denne type af lederevaluering er, med udviklingen af de offentlige velfærdsopgaver inden for de seneste år, udbygget med koncepter såsom leadership pipeline (Conger & Fulmer, 2003; Dahl & Molly-Søholm, 2012). Dahl og Molly-Søholm har i Danmark udbygget denne type evaluering, der helt kort beskrevet bygger på en mere nuanceret forståelse: At ledelse foregår på alle niveauer i organisationen, og at organisationen med fordel kan arbejde med udvikling og modning af ledelse på alle niveauer i en fødekædeforståelse. Men vi mener, at modellen overser, at der vil være forskellige kontekster i forskellige organisationer, og at man ikke nødvendigvis kan anvende de samme metoder i forskellige kontekster. Eksempelvis vil der være stor forskel på, hvordan en skole og en ingeniørvirksomhed skal arbejde med leadership pipeline, fordi der er stor forskel på en lærers og en teknikers kerneopgave. Men andre ord skal der tages højde for kontekst og kultur, når der arbejdes med ledelsesudvikling.

Når der er tale om arbejdet med komplekse problemer, hvor løsninger ikke kan genereres af én samfundsinstitution, faglighed eller person alene, er der, som Krogstrup fremhæver, behov for samskabelse (Krogstrup 2017) og behov for nysgerrighed i forhold til lederevaluering, mener vi. For hvordan kan man evaluere ledelse af kontekstbundne og komplekse problemer i den offentlige sektor ud fra en NPG-tilgang?

Historisk set har evalueringsmetoderne deres udspring i 1960'ernes USA med randomiserede forsøg. Mens denne evalueringstilgang egner sig fint til vurdering af forholdsvis simple problemer, svinger evalueringspendulet i øjeblikket mod den kontekstbaserede, responsive evaluering (Stake, 1990), der egner sig til at undersøge komplekse problemer. I den forbindelse kan den danske udviklede BIKVA-metode (Krogstrup, 2016) fremhæves. Krogstrup understreger, at målet med BIKVA-metoden er at udløse en læringsproces hos de forskellige målgrupper, som er involverede i serviceydelsen enten som leverandører eller som modtagere. Ifølge Krogstrup er formålet at lære mere om de mekanismer, der har indvirkning på opgaveløsningen. Således bygger BIKVA-metoden på den forforståelse, at det især er brugere og frontmedarbejdere, som besidder denne viden.

Vi mener dog, at BIKVA-metoden, hvis man forestiller sig, at den anvendes som lederevaluering, kan have den begrænsning, at den ikke eksplicit lægger op til interessenternes systematiske refleksioner over opgaven i forskellige analytiske rum. BIKVA-metoden indeholder ikke en eksplicit refleksionsmodel, som de involverede aktører gennemgår i den kontekstuelle vurdering af en pågældende indsats. Så hvis responsive evalueringsmetoder skal anvendes i lederevaluering, mener vi, at der kan være behov for at supplere med en systematiseret, processuel dialogform, der fremtvinger et perspektivskifte. Til det formål er der mulighed for at hente inspiration i den danske pædagogiske psykologi og kvadrantmodellen (Tønnesvang, Hedegaard, & Nygaard, 2015; Wilber, 2005).

Opsamlende vurderer vi, at der i øjeblikket er gang i en bevægelse – fra lederevaluering som *bedømmelse* til lederevaluering som *undersøgelse*. Det vil sige, at lederevalueringens hovedformål er at ska-

be mulighed for undersøgelse og deraf ændringer. Og hvis en lederevaluering skal lykkes med at skabe ændringer for både organisation og ledere, vurderer vi, at er det afgørende, at evalueringen designes til at skabe udvikling. Det betyder, at lederevaluering på en og samme gang må opbygges som evalueringsværktøj og udviklingsværktøj, således at lederevalueringen ikke blot designes til vurdering og dokumentation (Thorsen, 2014).

Dette syn på evaluering lægger sig i forlængelse af styringsteknologien NPG og ligeledes i forlængelse af den gren af dansk evalueringsforskning, som anlægger et udviklingsfokus på evaluering (Dinesen & de Wit, 2009; Køhlsen de Wit & Nørreklit, 2007; Krogstrup, 2018; Rasmussen, 2009). Vi anlægger ligeledes et udviklings- og inddragelsesfokus på evaluering, hvor lederevaluering stiler mod at bidrage til forbedringer og udvikling af mennesker og organisationer. Således er målet at identificere muligheder for at forbedre ledelse til gavn for organisationskonteksten ud fra en forståelse af, at proceskvalitet er en forudsætning for produktkvalitet (Danmarks Evalueringsinstitut, 2017).

Med ovenstående teori om styringsparadigmer, organisationsopskrifter og komplekse problemer in mente ønsker vi at bidrage til nuancering af debatten om lederevaluering i den offentlige sektor med de vilkår for problemløsning, der gør sig gældende i tiden. Dermed ønsker vi at medvirke til at kvalificere de decentrale kommunale aktørs viden om og muligheder for at fastlægge, hvordan den lokale lederevaluering skal foregå. Med den følgende præsentation af kvadrantmodellen er det vores hensigt at foreslå en model, der skærper organisationens eller intuitionens ledelse, således at lederen kan agere i reformer og styrke organisationen på en måde, hvor udvikling og evaluering går hånd i hånd.

### Kvadrantmodellen

Kvadrantmodellen er udviklet af den amerikanske filosof Ken Wilber (Wilber, 1997) og er en helhedsmodel, der forsøger at integrere så mange aspekter som muligt af et komplekst fænomen. Modellen anvendes typisk i organisations- og ledelsesudvikling som et analyseværktøj, men også som et styringsværktøj i udvikling og implementering af større forandringer. Ambitionen bag modellen

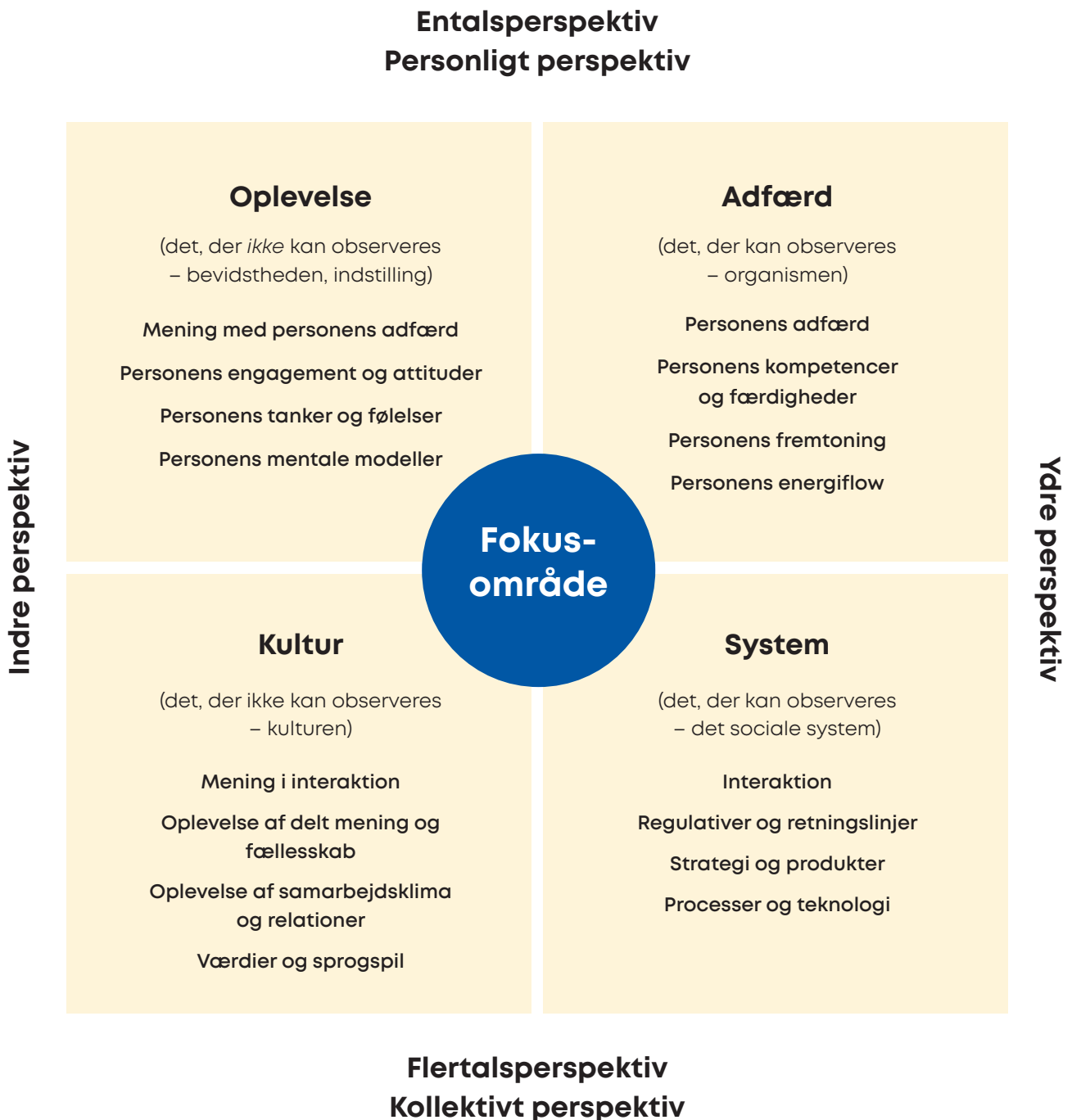
er at skabe overskuelige rammer, der muliggør, at mennesker kan inddrage forskellige former for perspektiver på én gang i deres menings-skabelse. Modellen er ikke kompleksitetsreducerende, men *kompleksitetshåndterende*.

Modellen anvendes i en dansk, pædagogisk sammenhæng i vitaliseringspædagogikken, fx af Jan Tønnesvang (Tønnesvang et al., 2015), og i de senere år er den blevet anvendt ved håndtering af transformationer af organisationer – blandt andet henimod mere selvledende organisationer (Laloux, 2015). Modellen (se figur 1) er opbygget af fire kvadranter, der trækker på data om både det, som kan observeres, og det, som umiddelbart ikke kan. Således bygger kvadranterne på såvel kvantitative som kvalitative data. Derudover bevæger modellens observationsperspektiver sig mellem entalsperspektiver og flertalsperspektiver, det vil sige mellem det personlige niveau og det kollektive niveau (Tønnesvang et al., 2015, pp. 4-7).

På den måde skaber modellen rammerne for, at der kan arbejdes med forståelser, fortolkninger og menings-skabelse i forhold til både organisation og individ – i form af den enkelte leder. Modellen har fire rum med hver deres grundlæggende perspektiver, der danner udgangspunkt for analyse (Tønnesvang et al., 2015; Wilber, 1997, pp. 77-80; 2005).

Kvadrantmodellen kan anvendes til analyse på flere planer (Balslev, 2019): i forhold til *fænomener* (Tønnesvang & Hedegaard, 2013), i forhold til *samtaler* (Sonne & Tønnesvang, 2013) og i forhold til transformation af *organisationer* (Innovationskonsulent, 2019; Laloux, 2015). Sidstnævnte bringer vi senere et eksempel på.

Den *øverste højre kvadrant* giver plads til en bjektiv undersøgelse og henter data om det, der kan observeres i forhold til et enkelt individ. Det er i denne del af modellen, at *individets faktiske handlinger og måden*, hvorpå handlingerne bliver udført, er i fokus. Her er individets kompetencer og færdigheder centrale. I den *øverste venstre kvadrant* fokuserer modellen på individets *indstilling* til fokusområdet (opgaven/organisationen/udfordringen). Her er fokus på at



**Figur 1.** Kvadrantmodellen er hentet fra Balslev (2019).  
Modellen er tilvirket efter Tønnesvang et al. (2015) og Wilber (1997 og 2005).

forstå, hvad der motiverer individets adfærd, hvilke tanker og følelser der er i spil og hvilket perspektiv på fokusområdet, individet har (mindset eller trossystem).

I den *nederste højre kvadrant* anlægges et interobjektivt perspektiv på de forhold, der kan observeres i et flertalsperspektiv. Det kan fx være formelle systemer og strukturer såsom retningslinjer, regler, materialer og teknologier på organisationsniveau. Og på et samfundsniveau kan det være lovgivning og betingelser, der sætter rammer for opgaveløsning. Men det kan også være interaktion mellem mennesker i organisationen. Med den *nederste venstre kvadrant* anlægges et *intersubjektivt* perspektiv. Det vil sige forhold, der ikke kan observeres direkte, fx vaner, kommunikation og kulturer, der skaber kollektive rammer og anviser, hvordan man interagerer, og hvordan man i den pågældende kontekst bør forstå noget. Det er her, at gruppedynamikker, uformelle hierarkier, alliancer med mere får betydning.

Alt i alt kan den højre side af modellen beskrives som *den logiske*, hvor man guides til at antage en objektiv position i forhold til empiriske data. Den logik, der anlægges i venstre side, tager derimod afsæt i *subjektive og uformelle data* og intersubjektiv mening (Wilber, 1997, pp. 79-80).

### Praksiseksempler

De to cases nedenfor beskriver praktisk anvendelse af kvadrantmodellen i forbindelse med organisations- og lederudvikling. Begge cases vedrører eksekvering af strategi og tilhørende lederudvikling i offentlig regi. Casene beskriver ikke lederevaluering. De skal ses som inspiration til, hvordan man med udgangspunkt i kvadrantmodellen kan skabe et udviklende lederevalueringsværktøj, som kan skabe en undersøgende dialog partnerne imellem.

### Case 1

*I forbindelse med eksekvering af en ny strategi i en større dansk kommune, besluttede forvaltningens HR- og strategiafdeling, at mellemlederne skulle oprustes. Kompetenceløftet skulle gå hånd i hånd med løsningen af en strategisk vigtig opgave koblet på en ny strategi. Kompetenceforløbene af mellemlederne dækkede ledelse af innovation, digitalisering, forandringsledelse og anvendelse af big data. I kompetenceforløbet om ledelse af innovation fik mellemlederne træning i forskellige processer og redskaber til serviceudvikling, herunder processen "design thinking".*

*Afslutningsvis blev der sat specifikt fokus på den enkelte leder og organisationen. Hensigten var, at lederen blev bevidst om, at innovation kræver en anden ledelse end driftsledelse og en åben og udviklende organisation. Med andre ord var budskabet, at en proces med redskaber ikke gør det alene. Der er mange andre aspekter på spil, som lederen skal være bevidst om og handle i forhold til.*

*Overblikket fik de gennem Wilbers kvadrantmodel. Ved systematisk analyse gennem modellens fire kvadranter arbejdede mellemlederne med at bevidstgøre, hvad der udgør og afgør et innovationsinitiativs succes. Lederne fik til opgave at kortlægge den nuværende situation i deres afdeling/team ud fra kvadranterne. De arbejdede hver især ud fra kvadrantmodellen og påbegyndte egne refleksioner over deres eget "innovationslandskab". Herefter delte de refleksioner med en anden mellemleder, der spurgte yderligere til refleksionerne, hvorved nye, fælles refleksioner opstod.*

*I forlængelse af denne øvelse fik mellemlederen til opgave at definere aktiviteter i hvert af de fire kvadranter, som kunne styrke innovationskraften i teamet/afdelingen. Mellemlederen blev bedt om at levere eksempler på helt konkrete handlinger. Som en hjælp hertil, blev lederne bedt om at medtænke eksisterende strukturer (fx MUS-samtaler, fredagsmorgenmad, ledelse af afdelingsmøder, referatskrivning mv.). Afslutningsvis valgte hver enkelt leder en mindre aktion, som han eller hun ville sætte i værk.*

Brugen af kvadrantmodellen i dette lederudviklingsforløb lærte os, hvordan modellen giver lederen et overblik over, hvad innovation indebærer, og hvad en leder skal tackle for at favne kompleksiteten af den udvikling og forandring, der skal ske. Lederne fik øjnene op for, at de, udover at innovere et nyt system i form af en konkret udviklingsopgave (fx en ny service i jobcenteret), også må lægge et arbejde i at håndtere de involverede medarbejderes mindset. Det vil sige den aktuelle kultur, som medarbejdernes adfærd (herunder kompetencer til at indgå i en innovationsproces) og de organisatoriske systemer, som kan modarbejde eller støtte en ny service. Vores hensigt var, at den enkelte leder fik et overblik, der på én gang fik dem til at tage ansvar for kompleksiteten, men også gav dem mulighed for at tale med deres overordnede om, hvilke betingelser de bedrev ledelse under.

Vi har som udviklingskonsulenter mødt mange udtalelser fra offentlige mellemledere, der omhandlede deres rolle i et politisk styret system og deres meget ringe indflydelse og begrænsede innovationsrum. Vi ønskede at udfordre dette ved at præsentere et værktøj, der gav mulighed for at få konditionerne frem i lyset, samtidigt med at mellemlederen kunne bruge det til at belyse og kommunikere de til tider svære arbejdsvilkår, som vedkommende oplever i forandringsinitiativer. Vi mener, at kvadrantmodellen er anvendelig, når man vil have en dialog om netop denne problemstilling – om lederens konditioner. Betingelserne skal frem i lyset, og det er afgørende, at de konstruktivt kan undersøges ved en evaluering, så man ikke ender i offerpositioner og/eller skyldsspørgsmål. Kvadrantmodellen giver mulighed for at kigge på disse forhold i fællesskab og klarlægge, om synet på konditionerne er de samme hos de involverede aktører. Modellen giver lejlighed at høre lederen om, hvordan han eller hun har navigeret med de konditioner, der er til stede, eller har tænkt sig at gøre det fremadrettet.

## Case 2

*I forbindelse med eksekvering af en ny strategi i en privat, almennyttig institution besluttede ledelsen at sætte en lang række undersøgelser i gang, der skulle kortlægge kundernes rejse ved brug af organisationens serviceydelser, herunder hvor kunden kom i klemme mellem organisationens enheder. Det blev besluttet, at indsigterne fra undersøgelsen skulle bruges til at motivere og udvikle organisationen, så organisationen kunne imødekomme de potentialer, som lå i et sammenhængende tilbud.*

*Da indsigterne forelå, blev der afholdt et seminar for samtlige ledere. På seminaret blev der præsenteret kundeindsigter, hvorefter udviklingspotentialer blev kortlagt og diskuteret. Derefter blev der sat fokus på egen organisation: Lederne blev præsenteret for kvadrantmodellen og for hvad, der karakteriserer en udviklende og kundecentreret organisation. Det foregik med udgangspunkt i de fire kvadranter. Derefter gav lederne deres vurdering af organisationens nuværende situation i forhold til idealsituationen. Det foregik ved en evaluering af organisationen på en skala fra 1-6.*

*Under evalueringen blev forskellige ledere bedt om at perspektivere deres evaluering. Dernæst blev kvadrantmodellen tegnet på gulvet i stort format, og lederne blev bedt om at gå hen til den kvadrant, som de var mest motiverede for at arbejde med – i forhold til at nå målet om at blive en kundecentreret og tværarbejdende organisation. Igen blev den enkelte leder bedt om at forklare sit ståsted. Der opstod naturligt en dialog mellem lederne og en stor interesse for at forstå hinandens syn på, hvad der var brug for. Der blev udvekslet perspektiver i stort omfang. I evalueringen af dagen lagde flere vægt på, at de havde fået en langt større forståelse for deres egen og de andre ledes forståelse af opgaven. De fremhævede modellen som den faktor, der gav dem overblik ved at skille tingene ad.*

*Hensigten med brug af kvadrantmodellen var, at aktørerne i fællesskab fik mulighed for at undersøge, hvor organisationen befandt sig i forhold til ambitionerne, hvordan lederne så*



*den nuværende situation, hvordan de tolkede de forskellige temaer, der var i spil, og hvori deres egne præferencer for udviklingsinitiativer befandt sig – og ikke befandt sig. Med andre ord foregik der en stor, kollektiv undersøgelse, som højnede både den individuelle og kollektive bevidsthed om, hvad det ville kræve af organisationen og den enkelte, hvis man skulle lykkes med strategien.*

*Deltagerne gav efterfølgende feedback på, at det havde været givende at "filosofere" og "reflektere" sammen og forstå deres egen og ikke mindst de andre ledesers syn på sagen. Samtidig blev de også klogere på, hvordan de selv så situationen, og de fik ideer til initiativer, som kunne igangsættes. En leder udtalte, at hun var blevet inspireret til at gå hjem og kigge på sit eget mindset. En anden havde fået øje på organisations mål- og tidsstyring og de aktuelle systems forhindringer for, at den enkelte medarbejder opsøgte eller takkede ja til tværorganisatorisk samarbejde.*

Især to erfaringer herfra er interessante, hvad angår anvendelsen af kvadrantmodellen som udviklende lederevalueringsværktøj: Den konstruktive feedback, især vedrørende modellens evne til at håndtere kompleksiteten og tale om ét element ad gangen, og modellens evne til at få folk til at reflektere over den kontekst, de befinder sig i, og deres egen rolle og indflydelse herpå. Vi forestiller os, at individuelle evalueringer af ledelse af store forandringer i det offentlige har brug for et værktøj, der netop giver samtalepartnerne en model, hvormed de kan overskue alle de elementer, som spiller ind på ledelsessituationen, og som klart adskiller fokusset på den enkelte ledesers syn på sagen (og på adfærd eller kompetencer) fra den kontekst, som vedkommende skal lede i. Den kontekst handler også om den fremherskende kultur og de systemer, som lederen er underlagt, men i nogle tilfælde kan vælge at se bort fra.

Samtidig var vores erfaring, at når vi undersøger noget sammen – i stedet for at bedømme (henholdsvis den enkelte leder og organisationen), så opstår der en stor åbenhed hos den enkelte. Her skal skyld ikke placeres; her er deltagerne snarere

koncentrerede om at blive klogere på sig selv og deres kontekst og bidrage til en større kollektiv bevidsthed. Netop den større bevidsthed er vejen til at lykkes bedre med "implementeringen" af større forandringer, fx som led i reformarbejde.

### **Diskussion og illustration af kvadrantmodellen som lederevaluering**

Ovenstående praksiseksempler viser en konkret anvendelse af kvadrantmodellen som leder- og organisationsudviklingsværktøj på forskellige ledelsesniveauer – i forbindelse med ledelse af udvikling og forandring. I de to cases er kvadrantarbejdet blevet gennemført i grupper, hvor de deltagende ledere har kunnet spejle sig i hinanden og lade sig inspirere og lære af hinanden undervejs. I eksemplerne på modellens anvendelse – i forbindelse med opkvalificering af organisationens forskellige ledelsesniveauer – er det interessant at spørge til kvadrantmodellens anvendelse som lederevalueringsværktøj. I den forbindelse vil vi fremhæve følgende modelkrav med såvel muligheder som udfordringer.

### **Muligheder**

I modellen er der ikke fokus på individet (lederen) alene, men på konteksten og individets placering og handlerum i konteksten. Det betyder, at der opstår en evaluering, ikke kun af lederen, men også af organisationen og de konditioner, som den tilbyder, for at den enkelte leder kan lykkes.

Modellen rammesætter det, der er svært at få greb om i komplekse opgaver. Den dækker både det, vi umiddelbart kan opleve, måle og veje, og det, vi godt kan *mærke* foregår, men som vi sjældent sætter i tale. Det skyldes, enten at vi ikke er bevidste om det, eller at vi er bevidste om det, men ikke bliver direkte bedt om at dele det.

Modellen lægger ikke op til entydige sandheder. Den tilbyder derimod et refleksionsrum, hvor parterne gennem samtale undersøger, hvori kompleksiteten består, og hvor de sammen kan opnå enighed eller finde frem til, hvor de er uenige; hvor der er et potentiale for udvikling.

I modellen fylder proces, systemer og strategi (i Wilbers model kaldet "system") langt mindre, end de mennesker og de miljøer, som er involveret i

udviklingsopgaverne. Netop dette fokus vurderer vi, at der er brug for, når arbejdet med komplekse opgaver i det offentlige tager udgangspunkt i samskabelse på tværs af samarbejdspartnere og miljøer. Her er bevidsthed og evaluering af lederens evne til empati og navigation i interne og eksterne netværk og kulturer altafgørende

Modellen og de forskellige "linser" opløser positionerne "evaluator" og "den evaluerede", i og med at de sammen – og på lige fod – undersøger, reflekterer og konkluderer.

### Udfordringer

Modellen fordrer et mindset hos deltagerne, der karakteriseres af åbenhed overfor undersøgelse hos begge parter og for etablering af en udviklede relation, hvor begge forholder sig undersøgende til den andens oplevelse og perspektiv. Det, erfarer vi, er en åbenhed overfor at vise sårbarhed.

For at lykkes med arbejdet gennem kvadrantmodellen skal alle parter kunne udholde at være i uenighed og forskellighed og indgå i konstruktive forhandlinger.

Hvis modellen skal anvendes til lederevaluering, kan det være en udfordring, at den ikke indeholder en "opskrift" på overgangen fra refleksion til konkret handling.

Modellen har ikke et mere udtalt fokus på udvikling end så mange andre evalueringsværktøjer, men vi vil fremhæve, at den besidder en høj grad af potentiale, hvis den anvendes med et udviklingsfokus: Hermed kan parterne skabe mening, og gennem systematisk undersøgelse kan de udvide deres fælles *bevidsthed* om, hvad komplekse udviklingsopgaver består i, og hvad parterne forstår og oplever herved.

Modellen indeholder ingen eksplicite redskaber til systematisk dokumentation af hverken samtalen/processen, de fælles indsigter, som partnerne har opnået, eller de eventuelle handlinger, som der bliver aftalt.

Med disse muligheder og udfordringer in mente, lægger vi op til, at kvadrantmodellen anvendes til konkret *lederevaluering*. Vi foreslår, at lederevalueringen gennemføres som evalueringssamtaler, hvor

relevante aktører fra organisationen inddrages efter behov. Dialog, der foregår i den øverste højre kvadrant, analyserer lederens kompetencer, faktiske ledelseshandlinger og måden, hvorpå disse bliver udført. Data (observationer) genereres med udgangspunkt i interne og/eller eksterne interessenters definition af ledelse og oplevelse af den enkelte leders adfærd. Derfor er både organisationens forståelse af ledelse og den enkelte leders individuelle kompetencer og færdigheder genstand for analyse her.

I den *øverste venstre kvadrant* fokuserer lederevalueringen dels på mindset og indstilling, dels på at *forstå*, hvad der motiverer og driver ledelsesadfærden. Denne del af lederevalueringen er måske den mest krævende og sensible for både for den, der forestår, for dem, der bidrager til evaluering, og for den eller de personer, som modtager evaluering. Men vi vurderer, at det er denne del af evalueringen, som har størst potentiale og måske er den mest oversete i de eksisterende lederevalueringer. Det er her, at bevidstheden for alvor kan udvides parterne imellem, og de dybere bevæggrunde kan blottlægges – vedrørende opfattelser af, hvorfor ledelse bedrives, som den gør.

Den *øverste venstre kvadrant* skaber rammen for bekræftelse eller revidering af forforståelser af ledelse hos alle parter. Her er en invitation til, at både leder og evaluatore kan lære nyt om egne forforståelser i den organisatoriske kontekst. Med evidensbølgen har den offentlige sektor generelt bevæget sig væk fra kvalitative og personlige entalsdata. Men i den øverste venstre kvadrant er formålet netop at sætte ord på – og især at underbygge – fornemmelser, holdninger og mentale modeller. Alt i alt handler det om at bevidstgøre tavs viden og forstå det dybereliggende mindset, som individer møder verden og opgaver med.

I den *nederste højre kvadrant* anlægges – som nævnt – et *interobjektivt* perspektiv på organisationen i form af formelle systemer og strukturer. I lederevaluering kastes der her lys over de institutionelle *betingelser*, som ledelsen eller den enkelte leder har for at udøve ledelse generelt og for at lede udviklingsopgaver specifikt, hvilket vi også fik præsenteret i ovennævnte cases. Her analyseres både de betingelser, der henholdsvis understøtter og modarbejder dette.

Med den *nederste højre kvadrant* anlægges der, som anført, et *intersubjektivt* perspektiv, hvor vaner, kommunikation og kultur analyseres. I lederevalueringen vurderer vi, at denne kvadrant vigtig for forståelsen af ledelsens/lederens evne til at afkode de psykosociale dynamikker, der er i spil i organisationen, og ledelsens/lederens evne til at agere i forhold hertil. Se figur 2, der viser et forslag til lederevaluering i tre trin.

Uanset om kvadrantmodellen anvendes som udviklingsværktøj eller lederevalueringværktøj, giver den mulighed for, at de involverede aktører i fællesskab kan være i tvivl om analyserne, og de får dermed mulighed for at skabe et nuanceret grundlag for udvikling. Som Tønnesvang påpeger, er *fleksibel perspektivtagning* en vigtig præmis for, at man kan være *meningsfuldt* uenige (Tønnesvang et al., 2015, p. 12). Netop dette karakteristikum – at give mulighed for meningsfuld uenighed, at bringe forskelligheder i spil og at skabe et tillidsfuldt samarbejds-klima (Keast & Mandell, 2011) er centralt i samskabelse – og især i samarbejde om innovation (Balslev, 2012).

I praksis handler det (at være meningsfuldt uenige) om, at præmisserne for det, som den anden mener, står klart for samtaleparterne. Og når man er uenige, er dette særligt vigtigt (Tønnesvang et al., 2015). På den måde gøres der en dyd ud af, at sandheden skabes, ved at samtaleparterne både kan tvivle på og forsøge at forstå hinandens synspunkter. På den måde tænker vi, at lederevaluering med udgangspunkt i kvadrantmodellen giver mulighed for, at evaluator, leder og eventuelle interessenter sammen analyserer forskellige versioner af virkeligheden. Hermed åbnes der for kompleksiteten i at rumme tvivlen såvel som nuancerne af de mange forskellige perspektiver. Denne type af lederevaluering er på en og samme tid en invitation til at reflektere over praksis og til at udvikle og vurdere praksis.

Som udgangspunkt, mener vi ikke, at kvadrantmodellen har et større fokus på udvikling end andre af de tidligere nævnte evalueringværktøjer. Men vi fremhæver, at den besidder et potentiale for et udviklingsfokus, fordi parterne gennem undersøgelse udvider deres fælles bevidsthed om beskaffenheden af komplekse udviklingsopgaver.

Udfordringen ved at anvende kvadrantmodellen er, at den kræver stor integritet som evaluator. Den fordrer desuden, at de implicerede parter besidder selvbevidsthed og empati, som sætter individet i stand til både at kunne observere et fænomen og at kunne analysere disse observationer fra flere positioner.

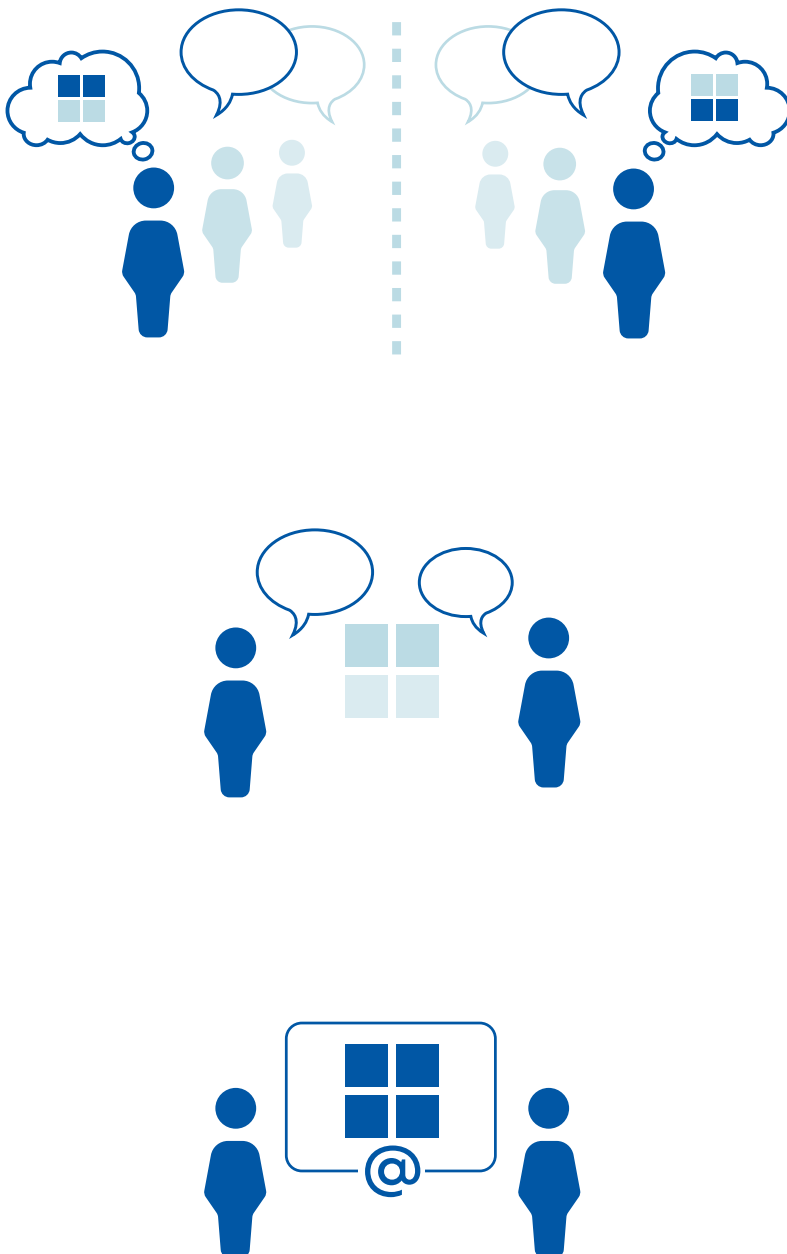
Med kvadrantmodellen rettes fokus ikke blot på bedømmelse af ledelse, men ligeledes mod udvikling af ledelse og organisation gennem en systematiseret helhedsanalyse af, hvad er på spil i organisationen. Dermed sættes der et evalueringfokus på ledelse i den specifikke kontekst og på forudsætningerne for at lykkes hermed. På den måde kan kvadrantmodellen bidrage til analyse af såvel organisationens kapacitet som individuelle kompetencer og mindset i forhold til ledelse og udvikling.

### Konklusion

I denne artikel satte vi ud med et mål om at diagnosticere lederevaluering i en aktuel, offentlig styringskontekst og give et bud på, hvordan ledelse af kontekstbundne og komplekse problemer i et NPG-paradigme kan evalueres. Vi foreslog kvadrantmodellen som en undersøgende tilgang til en udviklingsorienteret lederevaluering, der kommer hele organisationen til gode og udvider fokus fra reformimplementering til også at have bevidsthed og handlekraft i forhold til transformation. Vi har behandlet to problemstillinger, hvor den første omhandlede, hvorfor der er brug for udviklingsorienteret lederevaluering. Her svarede vi med hjælp fra både styrings- og evalueringsteori, at forandringen af styringsrationaler og karakteren af de problemer, som den offentlige sektor står overfor, kalder på nye måder at undersøge, hvad god ledelse er. Og her argumenterede vi for, at der er behov for evalueringmodeller, som understøtter, at ledere kan agere i reformer og styrke organisationen på en måde, hvor udvikling og evaluering går hånd i hånd.

Den anden problemstilling, som vi behandlede, spurgte til, hvilken ledelsesmodel der dels kan supplere de eksisterende lederevalueringmodeller, dels afdække lederens præferencer og blinde områder – og udvide lederens bevidsthed om handlemuligheder. Her argumenterede vi for

## Forslag til ramme for udviklende ledelsevaluering



### 1. Forberedelse

Evaluators indsamler observationer af lederens adfærd og mindset.

Leder indsamler observationer om organisations kultur og system, som fremmer eller hæmmer målsætningen.

### 2. Mødet

Evaluators fremlægger sine observationer om lederens adfærd og mindset. Lederen lytter og noterer feedback og refleksioner.

Lederen fremlægger sine observationer om system og kultur. Evaluators lytter og noterer.

Dernæst begynder dialog. Parterne får nu lejlighed til at gentage det de har hørt og inkluderer feedback og egne refleksioner. Fælles indsigter skrives ned.

Eventuelle aktioner drøftes og aftales.

### 3. Dokumentation og aftale

Evaluators dokumenterer indsigterne og eventuelle aktioner og sender til godkendelse hos leder.

Figur 2. Forslag til lederevaluering i tre trin

kvadrantmodellen, der håndterer den kompleksitet, som karakteriserer den offentlige kontekst i disse år: Det vil sige, at man betragter reformrealisering som en transformation og ikke en implementering.

I forlængelse heraf opstillede vi to cases, der underbygger kvadrantmodellens anvendelse i organisatoriske udviklingsprocesser, og som peger i retning af, at modellen vil kunne anvendes som lederevaluering i tæt tilknytning til organisationsudvikling. Den vil således kunne skabe muligheder for at forbedre ledelse til gavn for organisationskonteksten – ud fra en forståelse af, at proceskvalitet er en forudsætning for produktkvalitet. Wilbers kvadrantmodel fordrer et mindset hos deltagerne, som karakteriseres af relationskæbelse, en åbenhed overfor undersøgelse og overfor at turde vise sårbarhed og være meningsfuldt uenige.



## Litteratur

- Balslev, G.M. (2012). *Omdannelse og uddannelse: innovation, læring og samarbejde*. Roskilde: Roskilde Universitet. Institut for Samfund og Globalisering.
- Balslev, G.M. (2019). *Mellemedelse fremover: Kultur for kvalitetsudvikling i folkeskole og dagtilbud*. I: Mellon, K. (red.). *Mellemedelse i skole og dagtilbud*. Frederikshavn: Dafolo.
- Balslev, G.M., & Raae, P.H. (2019). *REFORMulering – manipulation eller metastyring? Samfundslederskab i Skandinavien*, 34 (3), 207-228.
- Beskæftigelsesministeriet (29.10.2017). *Hvad er trepartsforhandlinger?*
- København: Beskæftigelsesministeriet. Hentet 10. juni 2020 fra [Regeringen.dk](http://Regeringen.dk).
- Bøje, J.D., & Frederiksen, L.F. (2019). *Forskning i skoleledelse*. *GymPæd 2.0*, 21, 4-7.
- Conger, J.A., & Fulmer, R.M. (2003). *Developing your Leadership Pipeline*. *Harvard Business Review*, 81 (12), 76-85.
- Courtney, S. J., & Gunter, H.M. (2015). *Get off my Bus! School Leaders, Vision Work, and the Elimination of Teachers*. *International Journal of Leadership in Education*, 18 (4), 395-417.
- Dahl, K., & Molly-Søholm, T. (2012). *Leadership pipeline i den offentlige sektor*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Danmarks Evalueringsinstitut (28.04.2017). *3 strukturelle forhold giver dagtilbud af høj kvalitet*. Hentet 10. juni 2020 fra [Eva.dk](http://Eva.dk).
- Dinesen, M.S., & de Wit, C.K. (2009). *Innovativ evaluering – meningsfuld anvendelse af evalueringsresultater*. *CEPRA-sriben 7*, 19-25.
- Gouillart, F., & Hallett, T. (2015). *Co-Creation in Government*. *Stanford Social Innovation Review*, 13, 40-47.
- Hood, C., & Dixon, R. (2013). *A Model of Cost Cutting in Government? The Great Management Revolution in UK Central Government Reconsidered*. *Public Administration*, 91 (1), 114-134.
- Indenrigsministeriet (2007). *Kommunalreformen i 2007*. Hentet fra <https://sim.dk/arbejdsomraader/kommunal-og-regionaloekonomi/kommunale-opgaver-og-struktur/kommunalreformen-i-2007/>
- Innovationskonsulent. (02.01.2019) *Interview (af G.M. Balslev) med innovationskonsulent (anonym)*.
- Keast, R.L., & Mandell, M. (2011). *The Collaborative Push: Pushing Beyond Rhetoric and Gaining Evidence*. *The 15th Annual Conference of the International Research Society for Public Management (IRSPMXV)*, 11-14 April 2011, Trinity College, Dublin, Ireland.
- Køhlens de Wit, C., & Nørreklit, H. (2007). *Tænk før du måler. Liv i skolen: Tidsskriftet om lærernes hverdag og det gode arbejde i skolen*, 3, 55-59.
- Krogstrup, H.K. (2016). *Evalueringsmodeller*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Krogstrup, H.K. (2017). *Samskabelse og capacity building i den offentlige sektor*. I: Krogstrup, H.K. (red). København: Hans Reitzels Forlag.
- Krogstrup, H.K. (2018). *Er vi forberedte, når evidensbølgen klinger af og New Public Management som styringslogik udfordres? I: Kongsgaard, L.T. & Rod, M.H. (red.) Bedre Begrundet Praksis*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations*. Tielt: Lannoo.
- Osborne, S.P. (2006). *The New Public Governance? I: Public Management Review*. Vol 8 Issue 3, 377 – 387: Taylor & Francis.
- Qvortrup, L. (2014). *Datainformeret skoleledelse*. *Skolen i morgen*, 18 (3), 2-6.
- Raae, P.H. (2016). *Effektive mellemedere*. I: Hansen, D.R. & Bøje, J.D. (red.).
- Mellem Ledere*. Aarhus: Klim.
- Raae, P.H. (2018). *Effektiv ledelse? Et casestudie i arbejdets psykodynamik*. I
- Olesen, H. S. (red.) (2019). *The Societal Unconscious: Psychosocial Perspectives on Adult Learning*. Brill | Sense. *Research on the Education and Learning of Adults*, Nr.8, s. 151-164
- Rasmussen, P. (2009). *Udvikling*. *CEPRA-sriben*, 3, 88-104.
- Robinson, V. (2011). *Student-Centered Leadership*. San Fransisco, CA: Jossey-Bass.
- Schleicher, D., Jones, P., & Kachur, O. (2010). *Bodystorming as Embodied Designing*. *Interactions*, 17 (6), 47-51.
- Sonne, M., & Tønnesvang, J. (2013). *Integrativ gestalt praksis: kompleksitet og helhed I arbejdet med mennesker*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2005). *Netværksstyring*. Roskilde: Roskilde Universitetsforlag.
- Stake, R.E. (1990). *Situational Context as Influence on Evaluation Design and Use*. *Studies in Educational Evaluation*, 16 (2), 231-246.
- Thorsen, K.M. (2014). *5 råd om at undgå værdiløse lederevalueringer*. København: Væksthus for Ledelse. Hentet 10. juni 2020 fra [Lederweb.dk](http://Lederweb.dk).
- Tønnesvang, J., & Hedegaard, N.B. (2013). *Inklusionens facetter – et integrativt perspektiv*. *Kognition og Pædagogik*, 23 (89), 6-17.
- Tønnesvang, J., Hedegaard, N.B., & Nygaard, S.E. (2015). *Kvadrantmodellen – en introduktion*. København: Væksthus for Ledelse. (2008). *Ledelsevaluering. En guide til ledelsevaluering i kommuner og regioner*. Hentet 10. juni 2020 fra [Lederweb.dk](http://Lederweb.dk).
- Wilber, K. (1997). *An Integral Theory of Consciousness*. *Journal of consciousness studies*, 4 (1), 71-92.
- Wilber, K. (2005). *Introduction to Integral Theory and Practice*. *AQAL: Journal of Integral Theory and Practice*, 1 (1), 2-38.