





**UDVIKLING AF ORGANISATIONER
GENNEM 360° LEDELSESEVALUERINGER**

Organisationsudvikling i et systemteoretisk perspektiv





Titelblad

Speciale

Cand.merc. Organisation & Strategi, Aalborg Universitet

Afleveringsdato: Onsdag d. 8. juni 2016

Vejleder: Jørgen Gulddahl Rasmussen

Udarbejdet af: Gruppe 9, Nicole Baandrup Nielsen

Antal anslag: 197.574

Nicole Baandrup Nielsen

Ovenstående studerende erklærer, at indhentede og erfarede oplysninger i specialet behandles fortroligt og ikke videregives til tredjeperson uden skriftlig tilladelse fra de medvirkende interviewpersoner. Undtaget fra denne skriftlige tilladelse er Aalborg Universitets myndigheder, herunder den til eksamen beskikkede censor samt Undervisningsministeriet, som alle qua deres stillingsfuldmagt er underkastet fortrolighed.

Forord

I forbindelse med udarbejdelsen af nærværende speciale skal der lyde en særlig tak til de interviewpersoner, der frivilligt har indvilliget deres tid og ressourcer i et interview samt deres organisationer for at skabe rammerne for realisering heraf. Derudover skal der lyde en stor tak til Jørgen Gulddahl Rasmussen, som gennem faglig vejledning og konstruktiv feedback har været en vigtig sparringspartner gennem hele processen. Slutteligt skal der lyde en tak til Stephanie Bäckström for kyndig faglig sparring samt opbakning.

English summary

Organizational development through 360-degree evaluations of leadership

The attention to 360-degree feedback is increasing in organizations around the world (Smither et al., 2004: 456). Studies report that the concept of 360-degree feedback is used by 90% of all Fortune 1000 organizations in the US and 85% of Top 500 organizations in Australia (Dai et al., 2010: 197). Despite the increasing consciousness of the concept, it is far from every 360-degree feedback that contributes to the desired outcome (Gebelein, 1996: 3).

But how does 360-degree feedback as evaluations of leadership contribute to the development of organizations? This question is the fulcrum of this thesis and therefore also the question that represents the foundation of the analysis. The issue is analysed from a system theory perspective which is based on an interpretation of particularly Luhmann's system theory of social systems and partly Stacey's understanding of system dynamics. The philosophy of science is therefore based on an understanding that it is our perception of reality that is constructed - and not the reality itself (Andersen, 2005: 49; Nielsen, 2016: 6).

It is from this perspective of philosophy of science that the 360-degree evaluation of leadership according to organizational development is analysed. The analysis is accomplished through the theory of the learning organization, single and double loop learning, stories in organizations as well as an insight in the field of 360-degree feedback and challenges according to the development of organizations.

To create an empirically basis for analysing the field of 360-degree evaluation of leadership according to organizational development, four different interviewees from different organizations in Denmark are asked about their experiences with 360-degree leadership evaluations. Also the interviewees are asked to share their understandings of the links between 360-degree evaluations of leadership and the organizational development.

Here the interviewees consecrate me in several practical cases where the 360-degree evaluation of leadership in their opinion contributes to the development in their organizations. These key points create the basis of the further analysis of how the 360-degree evaluation of leadership contributes to the organizational development. In this analysis we follow Peter who is the CEO, and Anne who is the Manager of the department of Economy and Administration in Illtech Solutions. Through the everyday life of Peter and Anne, we discover the links between the 360-degree evaluation of leadership and the organizational development. The key point in this discovery are that the 360-degree evaluation of leadership can be seen as a communication tool that gives the members of the organization the possibility of being part of a process of social reflexivity.

This social reflexivity contributes to disturbing the conventional thinking of the members of the organization motivating them to create new meaningful stories. By creating these new stories, the members of the organization interact in ways that are in compliance with the stories. In other words, the

members of the organization interact in another way than they did before the completion of the 360-degree evaluation of leadership. The members of the organization have therefore gone through a development process that led to these new praxes.

Due to the links between the different systems in the organization, a development in one system or department affect the other systems and thereby promote to the organizational development. In this way the 360-degree evaluations of leadership contribute to the development in organizations.

Indholdsfortegnelse

KAPITEL 1 - INTRODUKTION	2
ORGANISATORISK UDVIKLING – REGLEN SNARERE END UNDTAGELSEN?	3
PROBLEMFELT	4
FORMÅL	4
OPBYGNING	4
KAPITEL 2 - METODE	7
DET VIDENSKABSTEORETISKE STÅSTED	8
Den systemteoretiske forståelsesramme	8
Kommunikation som genstandsfelt	14
Iagttagelse af iagttagelser – eller bare iagttagelser?	16
Interviewmetode	18
Afgrensning	20
KAPITEL 3 - TEORETISK BIDRAG	22
DET TEORETISKE UDGANGSPUNKT	23
Den lærende organisation	23
Single og double loop learning	29
Udvikling gennem kommunikation	33
360° evalueringer	36
Udfordringer for udviklingen i organisationer	40
KAPITEL 4 – ZOOMING IN	45
IAGTTAGELSE AF INTERVIEWPERSONERS IAGTTAGELSER	46
Ledelsesevaluering som springbræt til udvikling	46
Målrettet udvikling gennem evaluering som strategiimplementering	48
Ledelsesevaluering som afsæt for mere målrettede og systematiserede kommunikationer	50
Ledelsesevaluering som input til kompetenceudvikling	51
360° ledelsesevalueringens begrænsninger	53
KAPITEL 5 – ZOOMING OUT	55
360° LEDELSESEVALUERINGER OG ORGANISATORISK UDVIKLING	56
Hvad omfatter 360° ledelsesevalueringer?	57
Hvad er 360° ledelsesevalueringer?	60
Hvordan praktiseres 360° ledelsesevalueringer?	63
Hvad kommer der ud af 360° ledelsesevalueringer?	68
Hvad er de potentielle udviklingsområder for 360° ledelsesevalueringens felt?	72
KAPITEL 6 - KONKLUSION	76
360° LEDELSESEVALUERINGERES BIDRAG TIL ORGANISATORISK UDVIKLING	77
KAPITEL 7 - REFERENCER	80
LITTERATURLISTE	81
BILAG 1-2	84
BILAG 3-4	85



KAPITEL 1

INTRODUKTION

Organisatorisk udvikling – reglen snarere end undtagelsen?

I en verden præget af superkompleksitet¹, hvor det eneste sikre er, at der er intet, der er sikkert, kræves der en høj grad af lydhørighed og parathed samt hurtig og effektiv ressourcetilpasning for at være på forkant med de foranderlige omgivelser (Jabri, 2012: 1-2).

Dette er dog langt nemmere sagt end gjort, idet de til tider turbulente forandrings tiltag i organisationer kan opfattes som forstyrrende (Jabri, 2012: 4), hvormed det for nogle organisationer kan synes fristende helt at lukke øjnene herfor. Et alment kendt skrækeksempel på en organisation, der fejlede fatalt, er Nokia, som med skyklapper formåede at ignorere markedsudviklingen så kraftigt, at det var tæt på at blive deres undergang. Dette er blot ét eksempel på, at det at vælge en strudsetaktik, hvor man blot lukker øjnene i håb om, at det går væk af sig selv, kan få fatale konsekvenser for organisationen og medlemmerne deri.

Eksempler som ovenstående er bidragende til, at især organisationernes topledelse finder det attraktivt at forsøge at skabe gode rammer for den organisatoriske udvikling. Dette afføder ofte en række forskelligartede tiltag, hvor et af disse kan være 360° ledelsesevalueringer. Det er min erfaring, at 360° ledelsesevalueringer ofte gennemføres med henblik på at belyse ledernes konkrete ledelsesadfærd. Men kan man danne et billede af ledernes evne til at forankre sådanne tiltag, og hvordan kan man arbejde videre for at sikre organisationens udvikling og overlevelse?

360° ledelsesevalueringer giver organisationen mulighed for at evaluere den enkelte leders ledelsespraksis med udgangspunkt i synspunkterne fra både over-, under- og sideordnede samt den evaluerede leder selv. En ledelsesevaluering kan if. forskningslitteraturen give organisationer mulighed for at få indsigt i den tavse viden om den enkelte leders ledelsespraksis, som ikke lader sig udtrykke eksplicit, men som er af central betydning for organisationer, og som de øverste ledelseslag i høj grad håndterer gennem en stor del intuition og held (Gelsing et al., 2010: 11).

360° evalueringer vinder i stigende grad indpas hos organisationer i hele verden (Smither et al., 2004: 456), og studier viser, at konceptet anvendes af 90% af alle Fortune 1000-organisationer i USA og 85% af Top 500-organisationerne i Australien (Dai et al., 2010: 197). Det markante kendskab til konceptet omkring 360° evalueringer i organisationer over hele verden viser sig ligeledes i forskningslitteraturen, hvor der siden 1990 er publiceret mere end 100 artikler om emnet (Dai et al., 2010: 197). Men det er kun et fåtal af disse, der handler om, hvordan 360° evalueringerne rent faktisk udspiller sig i organisationerne (Proquest, 2013: 1). Samtidig er det langt fra alle 360° evalueringer, der

¹ Begrebet superkompleksitet stammer fra den engelske didaktikforsker, Ron Barnett, og indebærer ud fra et strategisk perspektiv, hvordan det umuliggøres at danne et komplet og objektivt billede af de samlede og opdaterede strategiske relationer mellem organisation og omgivelser grundet de konstant foranderlige markeder, produkter, kommunikation og omgivelser samt de rammer, der anvendes til at forstå de forhåndenværende data og information herom (Gelsing et al., 2010: 11).

bidrager til det ønskede potentiale (Gebelein, 1996: 3). Dette kan også afspejles i Vedungs definitionen af, at evaluering ”tilsigtes at spille en rolle i praktiske handlingssituationer” (Vedung, 1998: 20), hvilket antyder, at evalueringen ikke altid lever op til sit formål (Larsen, 2001: 211). Men hvordan undgår organisationer, at evalueringer bliver et pseudofænomen, som blot foretages af rituelle årsager eller på grund af politisk-administrative anbefalinger? Dette vil der i nærværende speciale blive kigget nærmere på ved at sætte 360° ledelsesevalueringer i en organisatorisk udviklingskontekst.

Problemfelt

Ovenstående udfordringer og overvejelser om organisationsudvikling udgør omdrejningspunktet for problemfeltet for specialet, hvilket kan indskrænkes til følgende spørgsmålsformulering:

Hvordan kan 360° ledelsesevalueringer bidrage til den organisatoriske udvikling?

Denne spørgsmålsformulering indsnævres yderligere ved, at der i specialet arbejdes ud fra en systemteoretisk forståelsesramme, hvormed ovenstående spørgsmålsformulering søges belyst gennem et systemteoretisk perspektiv. Dette valg begrundes med, at der især inden for samfundsvidenskaben ses et stigende antal analyser, der trækker på systemteorien som iagttagelsesprogram (La Cour et al., 2005: 4). På trods af denne indsnævring anses specialets relevans dog ikke at aftage, idet det systemteoretiske perspektiv qua sin alment kendte status som forholdsvis kompleks giver rig mulighed for at kombinere forskellige teoretiske koncepter og forståelser samt praksis.

Formål

Formålet for nærværende speciale er ud fra ovenstående problemfelt at give læseren et indblik i de forskellige dynamikker, der bliver bragt i spil i forbindelse med udviklingen i organisationer. I forlængelse heraf er hensigten at tage udgangspunkt i 360° ledelsesevalueringer for herigennem at undersøge, hvordan disse kan bidrage til udviklingen af organisationer.

Specialet bidrager på denne måde til den allerede eksisterende litteratur omkring organisationsudvikling samtidig med, at det udvider litteraturen omkring 360° ledelsesevalueringer og disses betydning og bidrag som redskab til udviklingen af organisationer.

Opbygning

Nærværende speciale er opbygget som et teoretisk speciale, hvortil der undervejs suppleres med praktiske empiriske input og eksempler for at udforske og illustrere de teoretiske perspektiver. Specialet er inddelt i en række kapitler, som har hvert sit formål og bidrag til det samlede speciale.

Det første kapitel, som så småt er ved at være bragt til vejs ende, havde til formål at give et overblik over specialet gennem en introduktion samt et uddybende problemfelt og problemformulering. Det næste kapitel vil have til formål at præsentere det videnskabssteoretiske ståsted, som specialet er udarbejdet ud fra, samt give en indføring i, hvilke grundforståelser dette indebærer for en række centrale begreber. Derudover er kapitlets bidrag til specialet også at argumentere for, hvilken interviewmetode der anvendes til håndteringen af de interview, der udgør en del af det empiriske grundlag.

Tredje kapitel har til formål at bidrage med et dybere indblik i den teori, der senere vil blive anvendt i specialet. Der søges hermed at give læseren en grundig indførelse i det teoretiske bidrag, således der dannes et fundament for forståelsen af de efterfølgende kapitler. Fjerde og femte kapitel er opbygget med udgangspunkt i Nicolinis metode om at zoome ind og ud ved at skifte teoretiske linser og repositionere sig, således nogle aspekter i det undersøgte fænomen bliver fremtrædende, mens andre træder i baggrunden (Nicolini, 2009: 1391). Denne opbygning af kapitlerne er baseret på Nicolinis forståelse af, at: "... *Studying practice requires different angles for observation and interpretation frameworks without necessarily giving prominence to any one of these vistas*" (Nicolini, 2009: 1396). Dette betyder, at der i kapitel fire lægges et lige så tungt fokus på at zoome ind, som der i kapitel fem lægges på at zoome ud.

Denne opbygning viser sig ved, at der i kapitel fire zoomes ind på iagttagelserne fra interviewene. Ved at zoome ind præsenteres og analyseres de udviklingsdynamikker, som interviewpersonerne i særlig grad fremhæver, at deres 360° ledelsesevalueringer har bidraget til i organisationerne. Dette gøres med udgangspunkt i de konkrete kontekster, hvortil der løbende udfoldes teoretiske perspektiver og input. Dernæst skiftes den teoretiske linse i kapitel fem, hvor der i forlængelse af kapitel fire zoomes ud og diskuteres, hvordan 360° ledelsesevalueringer overordnet kan bidrage til organisatorisk udvikling. Udgangspunktet for kapitel fem er dermed drøftelserne fra fjerde kapitel samt det teoretiske bidrag fra kapitel tre og den videnskabssteoretiske forståelse fra kapitel to. Det er vigtigt at understrege, at denne metode betyder, at kapitel fire er opbygget på baggrund af interviewpersonernes perspektiver, distinktioner og sprogbrug, mens kapitel fem tager udgangspunkt i præmisserne for den valgte systemteoretiske tilgang samt mine forståelser og distinktioner.

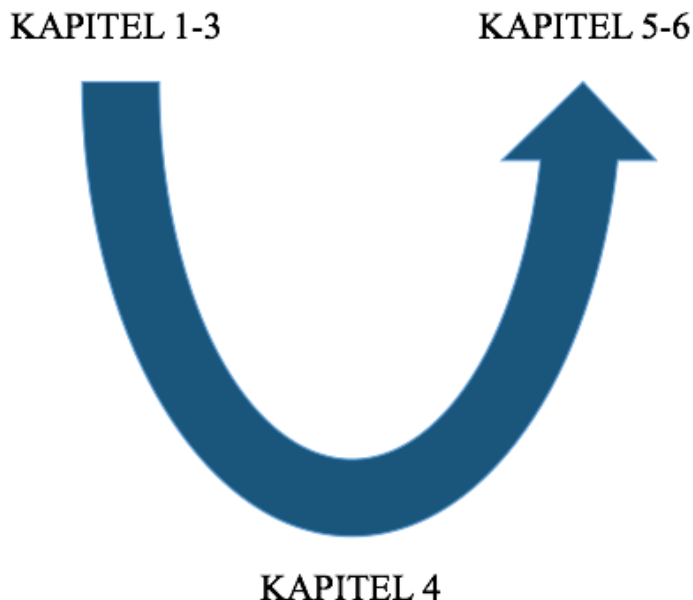
Anvendelsen af denne metode til opbygningen af kapitlerne giver mulighed for at forstå betingelserne i interviewpersonernes lokale kontekst og måderne, hvorpå de pågældende organisationer består af bredere strukturer, der former landskabet af det daglige organisatoriske liv (Nicolini, 2009: 1392). Derudover indebærer den valgte metode for kapitlerne et forsøg på at minimere reduktionisme herunder især Levinsons (2005) "*interactional reductionism*". Interactional reductionism omhandler tendensen til at reducere sociale fænomener til lokal interaktion (Nicolini, 2009: 1396). En sådan opfattelse vil dermed afvise forståelsen af sociale systemer og alternative analyseniveauer, hvori principper og strukturer kan belyses mere nuanceret (Levinson, 2005: 451).

Dette skal forstås på den måde, at der efter at have zoomet ind på interviewpersonernes erfaringer med 360° ledelsevalueringer og organisationsudvikling zoomes ud på de bredere strukturer og sammenhænge mellem 360° ledelsevalueringer og organisationsudvikling. En sådan opbygning vil netop medføre, at ovenstående principper for ikke-reduktionisme træder i kraft.

Det sjette kapitel i nærværende speciale har til formål at præsentere de udarbejdede iagttagelser fra de foregående kapitler, samt hvordan man med udgangspunkt i 360° ledelsevalueringer kan udvikle organisationer, hvilket netop er problemformuleringen for specialet. Der vil derudover i dette kapitel også blive kigget nærmere på de potentielle udviklingsområder inden for 360° ledelseevalueringsfeltet.

Overordnet set kan opbygningen af nærværende speciale illustreres ud fra en mere traditionel undersøgelsesmetode, hvor strukturen følger en U-form. Dette betyder, at der startes ud på et mere generelt niveau, hvorpå generelle teorier gennem introduktion, metode og det teoretiske bidrag søges belyst. Derefter dykkes der ned på et lavere abstraktionsniveau i zooming in, hvor der zoomes ind på interviewpersonernes lokale kontekster samt deres iagttagelser af de gennemførte 360° ledelsevalueringer, hvilket illustrerer buen i U'et. Herefter søges der igennem zooming out og konklusionen op på et højere abstraktionsniveau, hvorpå de belyste teorier, de videnskabsteoretiske forståelser samt interviewpersonernes iagttagelser kobles. Dette gøres med henblik på at opbygge en mere generel forståelse af 360° ledelsevalueringer og organisationsudvikling. Undersøgelsesmetoden er forsøgt illustreret i nedenstående figur.

Figur 1.1: Specialets opbygning



Kilde: Efter egen udarbejdelse



KAPITEL 2

METODE

Det videnskabsteoretiske ståsted

Dette kapitel vil give et indblik i den systemteoretiske forståelse, som nærværende speciale bygger på. Herunder vil nogle af de mest centrale elementer i denne forståelse blive uddybet med henblik på at give en introduktion til det videnskabsteoretiske ståsted, som der tages udgangspunkt i. Derudover vil den anvendte interviewmetode blive præsenteret, hvorigennem der blandt andet redegøres for udførelsen af de gennemførte kvalitative interview samt disses rolle i specialet. Slutteligt vil nærværende kapitel bidrage med en kort afgrænsning, som ved at påpege ekskluderede perspektiver og tilgange vil bekræfte samt fremhæve den ønskede retning for specialet som helhed.

Den systemteoretiske forståelsesramme

Forståelsesrammen for nærværende speciale tager udgangspunkt i en fortolkning af systemteorien, hvilken er baseret på den epistemologiske konstruktivisme, som er karakteriseret ved en konstruktivistisk epistemologi og en realistisk ontologi (Andersen, 2005: 48; Nielsen, 2016: 6). Den systemteoretiske forståelse for nærværende speciale kan betragtes som en fortolkning af Luhmanns systemteori samt til dels Staceys systemforståelse.

Luhmann kan betragtes som en af de mest indflydelsesrige teoretikere inden for sociologien i det 20. århundrede, hvortil hans systemteori i stigende grad er anvendt inden for en lang række forskellige discipliner (Luhmann, 2007: 7). Luhmann er især kendt for sit hovedværk *"Soziale Systeme"* udgivet i 1984 samt værket *"Die Gesellschaft der Gesellschaft"*, som udkom i 1997 (Luhmann, 2000: 7). Stacey kan betragtes som kompleksitetsteoretiker, hvormed der i nærværende speciale blot vil blive trukket på hans systemforståelse med henblik på at supplere Luhmann for derigennem at belyse enkelte systemdynamikker. På denne måde skal den fortolkede version af systemteorien betragtes som en kombination af Luhmann og Stacey, hvor den dog langt hen ad vejen vil være baseret på Luhmanns systemteori. Disse to hovedteoretikere vil desuden blive yderligere suppleret med andre systemteoretiske forståelser, hvilke især vil blive anvendt for at give et mere nuanceret perspektiv.

Nærværende videnskabsteoretiske tilgang adskiller sig fra den moderate og radikale socialkonstruktivisme, idet den er baseret på en forståelse af, at det er vores erkendelse af virkeligheden, der er konstrueret – og ikke virkeligheden i sig selv (Andersen, 2005: 49; Nielsen, 2016: 6). Derudover er det essentielt at bemærke, at den distinktion, der ligger til grund for vores erkendelse, går forud for ontologien. Dette betyder, at der ikke eksisterer nogen erkendelsesuafhængig adgang til det ontologiske, idet vi altid erkender på baggrund af distinktioner (Ibid.). Denne forståelse medfører også, at det ontologiske forbliver adskilt fra erkendelsen. Dette giver dog ikke lejlighed til at stille spørgsmål ved virkelighedens realitet, idet man med større plausibilitet kan fastholde, at den ydre verden er, som den er, hvorigennem den realistiske ontologi kommer til udtryk (Andersen, 2005: 50; Nielsen, 2016: 7).

System som begreb

For at styrke forståelsen er det nødvendigt også at udfolde systembegrebet som paraplybegreb for flere forskellige systemtyper. Herunder anvendes begrebet ”*alment systemteoretisk planskelner*”, hvorunder der skelnes mellem tre systemdannelsesplaner, som er henholdsvis sociale, biologiske og psykiske systemer (Tække & Paulsen, 2008). Det biologiske system indebærer systemer som celler, hjerner og immunsystemer, som lever af sig selv, hvorimod psykiske systemer betegner indre processer i individer såsom bevidstheder og tanker (Tække & Paulsen, 2008: 14 & 20). Sociale systemer består derimod af samfund, organisationer og interaktioner (Tække & Paulsen, 2008: 20).

Pointen med denne skelnen mellem de tre systemdannelsesplaner er, at de alle repræsenterer nogle forskellige systemteoretiske vinkler, hvorfra man kan iagttage det undersøgte fænomen (Tække & Paulsen, 2008: 20). Eftersom interessefeltet i nærværende speciale er udvikling i organisationer, tages der afsæt i teorien om sociale systemer, hvilken netop iagttager organisationer som systemer (Tække og Paulsen, 2008: 20).

Et system defineres herunder som bestående af en kæde af iagttagelser, der benytter den samme iagttagelsesforskkel, og som derfor selv danner en iagttagelsesgrænse mellem sig selv og dets omverden (Tække & Paulsen, 2008: 14). Betegnelsen ”*omverden*” indebærer dermed alt det, som det pågældende system selv kan iagttage, men som ikke er en del af systemet selv (Ibid.). Denne afgrænsning mellem system og omverden er særlig essentiel i systemteorien, idet et system ikke kan eksistere uden en omverden (Luhmann, 2000: 52). Dette begrundes med, at systemer skaber og vedligeholder sig selv ved at frembringe og opretholde en difference til omverdenen og benytter dermed sine grænser til at regulere denne difference (Ibid.).

I et organisatorisk perspektiv kan en organisation ud fra denne forståelse betragtes som et system, hvor omverdenen er alt det, som ikke er en del af organisationen selv. Sætter man derimod forståelsen i relation til analysen af 360° ledelsesevalueringer og organisationsudvikling, betyder differencen mellem system og omverden, at 360° ledelsesevalueringer analyseres som et system, hvortil organisationen, som evalueringen foretages i, betragtes som omverdenen.

Med udgangspunkt i ovenstående tillægges der en forståelse af systembegrebet, som indebærer, at systemer består af enkeltdele, der er gensidigt afhængige og definerende. Fokuspunktet i den efterfølgende analyse er dermed på relationerne mellem disse enkeltdele i det samlede system (Fuglsang & Olsen, 2009: 116-117; Nielsen, 2016: 5), hvilket også Bertalanffy fremhæver i sin udtalelse:

”The notion of a system may be seen as simply a more self-conscious and generic term for the dynamic interrelatedness of components.” (Molly-Søholm et al., 2014: 289; Nielsen, 2016: 5).

Med udgangspunkt i Bertalanffys udtalelse tillægges der dermed en forståelse af, at en ændring i én komponent altid vil påvirke det resterende system.

I forlængelse af denne forståelse fokuseres der i systemteorien på begrebet om konditionering. Dette begreb forholder sig til relationen mellem systemets delelementer og er baseret på en forståelse af, at et system kun kan skabe eller ændre på sig selv ved at ændre på relationerne mellem sine elementer og ikke ved at opløse eller reorganisere dem (Luhmann, 2000: 59). Et systems konditionering dækker over forståelsen af, at forholdet mellem de indbyrdes relationer er reguleret, hvilket betyder, at en bestemt relation mellem systemets elementer kun bliver realiseret, idet noget andet er tilfældet eller ikke er tilfældet (Luhmann, 2000: 59-60). Elementernes relationer kan på denne måde konditioneres gensidigt, idet de kun forekommer, såfremt de andre forekommer (Luhmann, 2000: 60), hvilket også er essensen i den ovenstående udtalelse fra Bertalanffy.

Operationel lukkethed og strukturel åbenhed

Det interessante ved ovenstående skelnen mellem system og omverden er, at det er systemet selv, der etablerer denne skelnen (Luhmann, 2007: 87). Dette betyder med andre ord, at et system ved hjælp af egne operationer selv etablerer grænsen for, hvad der defineres som systemet selv, og hvad der defineres som omverden (Ibid.). Systemets operationer indebærer herunder den måde, hvorpå systemet gennem systemspecifikke operationer frembringer og opretholder sig selv, og systemets operationer er dermed kun mulige i det pågældende system og kan ikke anvendes i dets omverden (Luhmann, 2007: 87). Det er netop denne forståelse, der i systemteorien også karakteriseres som systemets operationelle lukkethed (Luhmann, 2007: 89).

Den operationelle lukkethed indebærer, at systemets operationsmåde differentierer det pågældende system fra andre systemer, hvilket begrundes med, at erkendelse kun er mulig, når og fordi det pågældende system beskytter sine operationer mod indvirkninger fra dets omverden (Tække & Paulsen, 2008: 21; Luhmann, 1997: 59). Det, at et system er operationelt lukket, er naturligvis ikke det samme som kausal isolation, men det er snarere en kendsgerning af, at systemer ikke kan operere uden for sine egne grænser (Luhmann, 1997: 66). Systemet vil derfor på trods af sin operationelle lukkethed stadig være strukturelt forbundet til andre systemer i sin omverden (Stacey, 2003: 173; Nielsen, 2016: 5).

Strukturelle koblinger bidrager på denne måde ikke med de operationer, som kan reproducere systemet, hvilket i Luhmanns terminologi vil sige ingen kommunikationer. De fungerer derimod som irritationer for systemet, hvilke forstyrrer det på en måde, der derefter internt bringes i en form, som det pågældende system kan arbejde med (Luhmann, 1997: 74). Det er med andre ord inden for de strukturelle koblinger, at der er lagret muligheder, som det pågældende system kan vælge at anvende og dermed omdanne til informationer (Luhmann, 2007: 113). Disse strukturelle koblinger er højselektive, hvilket gør, at et system ikke overbelastes af udefrakommende informationer (Luhmann, 2007: 114). Det, at et system er selektivt, betyder, at systemet selv udvælger, placerer og kvalificerer elementer fra dets omverden, selvom andre valg eller kombinationer ville være mulige (Luhmann, 2000: 62).

Forståelsen af systemers forbundethed indebærer dermed en opfattelse af, at det er gennem de strukturelle koblinger, at det er muligt at forstyrre det pågældende system (Luhmann, 2007: 116). Dette udgør dermed de påvirkningsmuligheder, som på den ene side kan medføre en betydelig forøgelsesgevinst, og på den anden side udelukker alle andre påvirkningsmuligheder i omverdenen (Ibid.). Disse forstyrrelser er i systemet ensbetydende med, at der igangsættes en form for informationsbearbejdningsproces, som varetages af systemets egne operationer eksempelvis gennem overvejelser, refleksion eller kommunikation (Luhmann, 2007: 118).

I forlængelse af beskrivelsen af differencen mellem system og omverden er det i et udviklingsdynamisk perspektiv også systemets grænser, der bidrager til udvikling (Luhmann, 2000: 68). Dette betyder, at et system kan udvikles gennem sine grænser, idet de forøges (Ibid.). Forøgelsen af grænser består herunder i forøgelsen af de måder, hvorpå systemet forbindes med sin omverden på (Luhmann, 2000: 68). Der kan dermed drages et parallel mellem forståelsen af de strukturelle koblinger og systemets grænser som bidragende til udvikling, idet der kan argumenteres for, at det er de strukturelle koblinger, der netop repræsenterer de måder, hvorpå systemet forbindes med sin omverden.

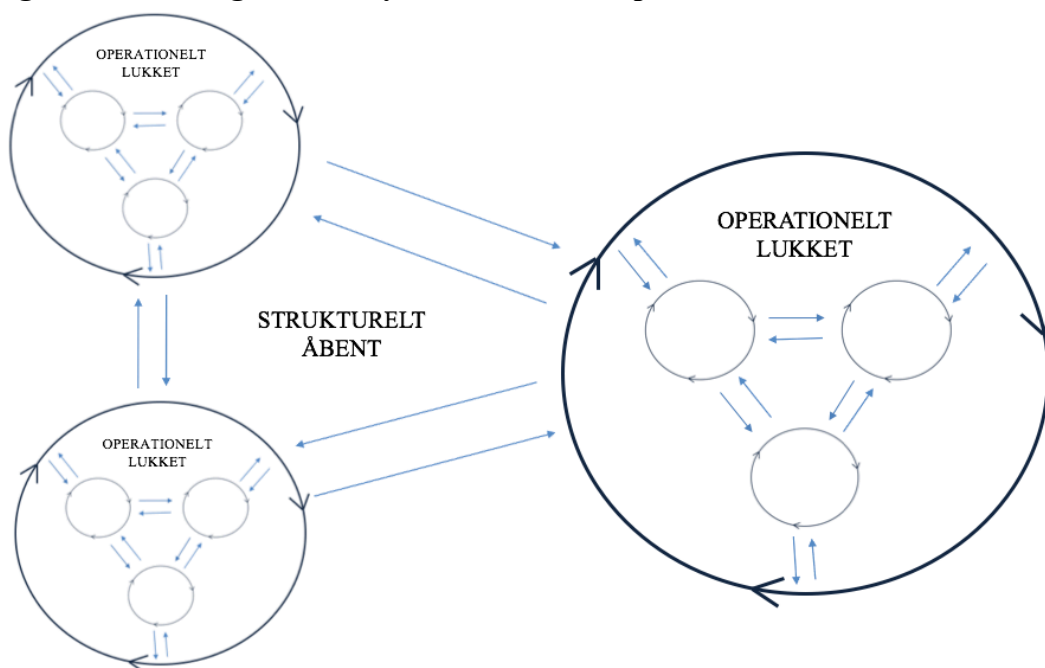
Systemers autopoiesis

Dette forhold mellem åben- og lukkethed og differencen mellem system og omverden, som er beskrevet ovenfor, er netop kendetegnende for autopoietiske systemer (Luhmann, 2000: 53). Autopoietiske systemer består af selvrefererende processer, hvor systemet disponerer over indre og ydre årsager til produktionen af sit produkt (Luhmann, 1997: 66; Stacey, 2003: 173). Systemet kan dermed sætte sine indre årsager ind på en tilstrækkelig måde, således der opstår mulighed for at kombinere indre og ydre årsager (Ibid.). Autopoietiske systemer er således lukkede systemer forstået på den måde, at de ikke kan modtage elementer fra omverdenen, men derimod i et selektivt arrangement selv skaber dem (Luhmann, 1997: 94). Denne forståelse indebærer, at systemer kun kan bestemme sig selv gennem sine egne strukturer, som det kan opbygge eller ændre ud fra sine egne operationer (Luhmann, 1997: 74). Dette forudsætter dog en vis medvirken fra omverdenen, som må "*passer til*" (Ibid.).

Autopoiesis er med andre ord et udtryk for systemernes selvorganisering, hvor systemet gennem ovenfor nævnte strukturelle koblinger frembringer de operationer, som det behøver for at reproducere sig selv gennem meningsoperationer i overensstemmelse med principperne for sin egen identitet (Luhmann, 2007: 103; Tække & Paulsen, 2008: 19; Stacey, 2003: 176). Begrundelsen for disse selvrefererende processer tager udgangspunkt i en forståelse af, at det pågældende system uddør, såfremt det ikke formår at opretholde sin identitet (Stacey, 2003: 174).

Retorikken omkring ovenstående delvist åbne og lukkede systemer præget af autopoiesis er forsøgt illustreret i nedenstående figur.

Figur 2.1: Åbne og lukkede systemer samt autopoiesis



Kilde: Efter egen udarbejdelse

Ovenstående figur billedliggør, hvordan systemer på en og samme tid kan være operationelt lukkede og strukturelt åbne i relation til sin omverden. Dette er illustreret ved hjælp af de lyseblå pile, hvor pilene uden for de mørkeblå cirkler indikerer systemernes strukturelle åbenhed, mens pilene inden i de mørkeblå cirkler indikerer systemernes lukkethed. Derudover illustrerer figuren, hvordan systemerne er præget af autopoiesis, hvilket kan ses ved de blå pile i de mørkeblå cirklers periferi, som udgør en cirkulær, selvrefererende bevægelse.

Mening og forståelse

I et systemteoretisk perspektiv består mening af et overskud af henvisninger til yderligere muligheder for oplevelse og handling (Luhmann, 2000: 99). På denne måde kan mening betragtes som forbindelsesleddet mellem det aktuelle og det mulige (Luhmann, 2000: 100). Mening kvalificerer sig således ved at gøre bestemte muligheder oplagte, mens andre muligheder bliver opfattet som usandsynlige eller ufrugtbare (Ibid.).

I forlængelse af denne forståelse af mening er der dermed tydelige sammenhænge mellem systemernes selektion samt forholdet mellem åben- og lukkethed, idet mening ved at gøre nogle muligheder særligt oplagte medvirker til systemets selektion mellem forskellige handlemuligheder. Derigennem er det således også meningselementet, der via systemets selektion bidrager til definitionen af forholdet mellem systemets åben- og lukkethed (Luhmann, 2000: 101). Der kan med andre ord argumenteres for, at det opfattede meningsfulde i systemet påvirker systemets valg mellem handlemuligheder og dermed bidrager til skabelsen samt opretholdelsen af systemets grænser og autopoiesis.

Derudover er der stærke sammenhænge mellem mening og selvreferentielle systemer. Dette begrundes med, at: *"mening henviser altid til mening og aldrig ud af det meningsmæssige til noget andet."* (Luhmann, 2000: 101). Sagt på en anden måde betyder dette, at det, der af systemet opfattes som meningsfuldt, altid vil blive søgt reproduceret. Systemet vil dermed aldrig søge at reproducere noget, der ikke opfattes som meningsfuldt.

I kraft af de selvreferentielle systemer kan der derfor ikke ud af de meningsfulde kommunikationer opnås noget meningsløst (Luhmann, 2000: 102). Dette betyder dog ikke, at der ikke findes noget uden mening, for det er naturligvis også muligt at indgå i kommunikationer, der ikke opfattes som meningsfulde for systemet (Ibid.). Det væsentlige er blot, at det kommunikerede må formuleres på en meningsfuld måde for det selvreferentielle lukkede system, førend det får adgang til ovenstående meningssystem (Luhmann, 2000: 102).

I forlængelse af meningsbegrebet er det essentielt at skelne mellem mening og forståelse. Hvor mening handler om, hvad der af systemet opfattes som meningsfuldt, retter forståelsesbegrebet sig mod det meningsfulde i andre systemer end systemet selv. Forståelse indebærer, hvordan et system gennem social refleksivitet gennemgår en meningsbearbejdning af oplevelsen af andre systemers oplevelse og handling (Luhmann, 2000: 113). Forståelse forekommer dermed kun, når man formår at afspejle en meningsoplevelse eller meningsfulde kommunikationer på andre systemer med deres egen system/omverden-difference (Ibid.). Differencen mellem system og omverden spiller dermed en væsentlig rolle for systemets mulighed for at skabe forståelse for andre systemers funktionsmåder og kommunikationer. Forståelsesbegrebet består på denne måde af meningsbegrebet, system/omverden-differencen samt selvreference (Luhmann, 2000: 113).

Den systemteoretiske organisationsforståelse

Organisationer kan ud fra ovenstående systemteoretiske forståelse betragtes som operativt lukkede systemer, som dog qua deres gensidige afhængighed til omverdenen er strukturelt åbne (Luhmann, 2007: 89; Luhmann, 1997: 66; Stacey, 2003: 173; Nielsen, 2016: 5). Det er med andre ord den måde, hvorpå organisationerne fungerer, der adskiller dem fra hinanden. Ydermere kan organisationer betegnes som autopoietiske, idet de selvorganiserer sig ud fra de input, som de selektivt indoptager gennem de strukturelle koblinger til sin omverden (Luhmann, 2007: 103; Tække & Paulsen, 2008: 19; Stacey, 2003: 176).

På denne måde reproducerer organisationer sig selv, hvilket praktiseres gennem den selvreferentielle kommunikation, som er et udtryk for, hvordan kommunikation på et hvert givet tidspunkt afstedkommer fra tidligere kommunikationer, som giver anledning til nye kommunikationer (Luhmann, 1997: 68). Det er med andre ord gennem autopoiesis samt kommunikationer, at organisationers identitet og skelnen mellem sig selv og sin omverden opretholdes, hvormed organisationerne til stadighed formår at differentiere sig fra hinanden som særskilte enheder.

Dette perspektiv på kommunikationer i organisationer giver anledning til en dybere indsigt i kommunikationsbegrebet, hvilket som et af de mest centrale begreber i systemteorien vil blive uddybet nedenfor. Denne uddybning vil blive efterfulgt af et nærmere indblik i iagttagelsesbegrebet, som ligeledes er et yderst essentielt element i nærværende systemteoretiske forståelse.

Kommunikation som genstandsfelt

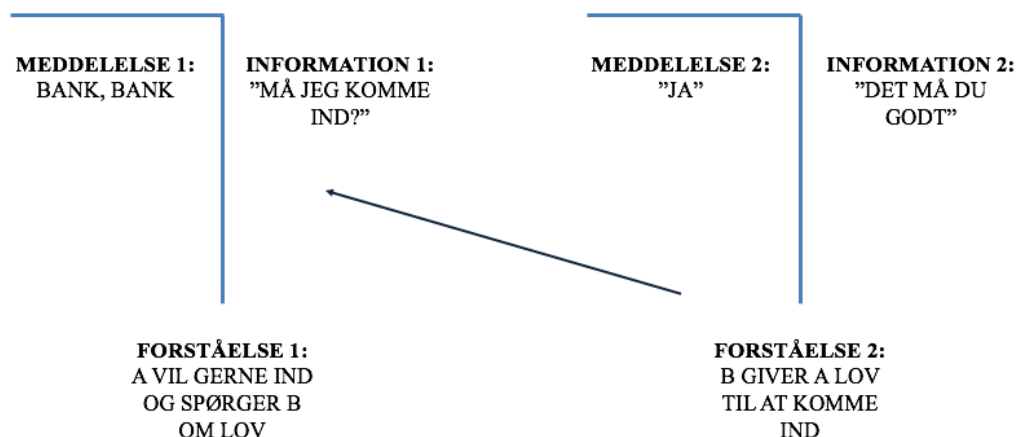
Et andet centralt begreb i systemteorien er som nævnt oven for kommunikation, hvilket netop er genstandsfeltet i den systemteoretiske forståelse i nærværende speciale og dermed det element, der adskiller denne forståelse fra andre systemteoretiske tilgange, hvilke er mere kendt som handlingsteorier (Fuglsang & Olsen, 2009: 131; Nielsen, 2016: 7). Herunder defineres kommunikation som meningsfulde ytringer - både sproglige og ikke-sproglige - om information fra et individ til et andet (Stacey, 2003: 176; Nielsen, 2016: 7; Luhmann, 1997: 68). Meningsfulde ytringer dækker over alle former for social interaktion, hvortil denne definition er forudsat, at det, der sker i den sociale interaktion, iagttages og tolkes af andre (Tække & Paulsen, 2008: 262-263). Denne forståelse af kommunikation som genstandsfelt indebærer en forståelse af, at et system reproducerer sig selv gennem kommunikationer, hvilke afstedkommer yderligere kommunikationer og dermed bliver kommunikation af kommunikationer (Luhmann, 1997: 68).

De tre selektioner i kommunikation

Kommunikation defineres herunder som en sondring mellem tre selektioner, hvilke er information, meddelelse og forståelse (Luhmann, 1997: 69; Luhmann, 2007: 267). Definitionen af selektionen information læner sig op ad Batesons begreb om information som en forskel, der gør en forskel (Luhmann, 1997: 69; Tække & Paulsen, 2008: 21). Dette kan omformuleres til at betyde, at al information udgør en forskel, der gør en forskel for den, der modtager den (Ibid.). Den anden selektion om meddelelse indebærer budskabet om, at førend andre organisationsmedlemmer kan blive opmærksomme på en given information, skal denne meddeles, hvilket for eksempel kan praktiseres gennem tale (Tække & Paulsen, 2008: 21).

I forlængelse af både første og anden selektion præsenteres den tredje selektion, forståelse, som udgør differentieringen mellem information og meddelelse (Tække & Paulsen, 2008: 21). Denne selektion kan ses i forlængelse af det tidligere nævnte forståelsesbegreb. Sat i kommunikationssammenhænge betragtes begrebet på den måde, at forståelse imidlertid selv må meddeles som information, hvormed den knytter an til det første element for at fuldende kommunikationen (Tække & Paulsen, 2008: 22). For at lette forståelsen er sammenhængen mellem de tre selektioner forsøgt illustreret i nedenstående figur.

Figur 2.2 Kommunikation som bestående af information, meddelelse og forståelse



Kilde: Tække & Paulsen, 2008: 22

Formålet med ovenstående figur er at illustrere, at det ikke er muligt at skabe et system ud fra blot ét af ovenstående elementer, men alle tre former for selektion er nødvendige for at skabe kommunikation og dermed systemer (Luhmann, 1997: 69). På denne måde kan kommunikation, som i øvrigt er operationelt skabt, illustreres som en kæde af processer, der er forbundet med tidligere kommunikationer (Tække & Paulsen, 2008: 22; Luhmann, 2007: 267). Dette illustreres med den mørkeblå pil i ovenstående figur. Nærværende forståelse af kommunikation som en proces adskiller sig således fra de gængse systemteorier, som også tidligere nævnt er kendetegnende som handlingsteorier, idet kommunikation tilegner og konstruerer til handling – men det er ikke handling i sig selv (Luhmann, 2007: 276). Den store forskel ligger i, at de kommunikative operationer ender i forståelse jf. ovenstående figur, hvortil det dog er fuldt ud åbent, hvad der efterfølgende skal ske, samt hvorvidt man siger ja eller nej til det forståede (Ibid.). Dette frie valg mellem at sige ja eller nej til det forståede i kommunikationsprocessen følger dermed med som præmis for den videre kommunikation (Luhmann, 2007: 276).

Kommunikation mellem systemer

I forlængelse af ovenstående forståelse af kommunikation kan kommunikationen mellem forskellige systemer desuden ses som særegen for hvert enkelt system. Dette betyder, at kommunikationen inden for et system kan adskille sig fra andre systemer. Begrundelsen herfor er, at de enkelte systemer gennem deres differentierede selektivitet tilslutter sig kommunikationerne forskelligt (Tække & Paulsen, 2008: 26). Dette betyder med andre ord, at der er forskel på, hvordan forskellen mellem information og meddelelse bliver forstået og selekteret på tværs af systemer (Ibid.).

Iagttagelse af iagttagelser – eller bare iagttagelser?

Iagttagelse kan siges at være kernen i systemteorien forstået på den måde, at systemteorien ikke giver et endegyldigt bud på, hvad det undersøgte fænomen er, bør være eller hvordan det bør håndteres (Andersen, 2003: 310). I stedet søges der iagttaget, hvordan organisationer iagttages og iagttager, samt hvilke effekter det har på organisationen (Andersen, 2003: 310). I forståelsen af iagttagelse læner specialet sig op ad Spencer-Browns terminologi, hvori iagttagelse betegnes som håndteringen af en skelnen til at belyse den ene side af det iagttagede og ikke den anden (Luhmann, 2007: 133). Man kan med andre ord ikke iagttage noget uden en skelnen, hvilken er baseret på de distinktioner, der ligger til grund herfor (Luhmann, 2007: 134).

I forlængelse heraf kan denne forståelse suppleres med Maturana og Varelas udtalelse om, at *”alt hvad der bliver sagt, bliver sagt af en iagttager”* (Maturana & Varela, 1987; Nielsen, 2016: 7). Dette citat indebærer netop, at enhver iagttager iagttager ud fra egne distinktioner, som udgør den skelnen, der blev italesat i ovenstående. Denne forståelse indebærer ligeledes en forståelse af, at enhver iagttagelse besidder det, man kan kalde et *”blind spot”* (Luhmann, 2007: 134). Begrebet om den blinde plet er en betegnelse for, at man via en skelnen kun kan fokusere på den ene side (Ibid.). Dette er nødvendigt i kraft af, at distinktionen eller denne skelnen ellers ville være spoleret, hvormed der ikke længere ville være nogen forskel mellem det iagttagede og det ikke-iagttagede (Luhmann, 2007: 134). Man er således ikke i stand til at iagttage den blinde plet, men man er som iagttager derimod nødsaget til at synliggøre sig selv, hvormed der menes, at der er nødt til at være en skelnen mellem iagttageren og det iagttagede (Luhmann, 2007: 135).

Første og anden ordens iagttagelser

I forlængelse af iagttagelsesbegrebet skelnes der mellem henholdsvis første og anden ordens iagttagelser. Første ordens iagttagelser, som også kan betragtes som selviagttagelser, indebærer, at iagttageren er en del af det iagttagede system og betegner dermed iagttagelserne af et systemet foretaget af systemet selv (Luhmann, 2007: 139). Anden ordens iagttagelser betegnes som iagttagelser af iagttagelser, hvilke kan foretages gennem reentry, hvori man genindtræder i første ordens iagttagelsen og derudfra foretager en ny iagttagelse, som bliver en anden ordens iagttagelse (Tække & Paulsen, 2008: 16-17; Luhmann, 2007: 154). Med andre ord betyder anden ordens iagttagelser at iagttage, hvorledes andre iagttager (Luhmann, 2007: 143). I relation til nærværende speciale betyder denne skelnen mellem første og anden ordens iagttagelser, at interviewpersonernes iagttagelser fremtræder som første ordens iagttagelser. Selve udarbejdelsen af nærværende speciale vil derimod være baseret på iagttagelser af interviewpersonernes iagttagelser og dermed fremstå som anden ordens iagttagelser.

Denne erkendelse, at nærværende speciale er udarbejdet på baggrund af anden ordens iagttagelser, betyder, at det fremstår som et produkt af de foretagne interview med interviewpersonerne. Dette betyder ligeledes, at der ikke er fuld reflektiv adgang til de faktiske omstændigheder i interviewpersonernes organisationer, idet det så ville være nogle andre og anderledes iagttagelser (La Cour et al.,

2005: 6; Nielsen, 2016: 8). Denne reducerede mulighed for fuld refleksiv adgang begrænses yderligere af det pågældende systems distinktioner, hvilke begrænser, hvad der meningsfyldt kan fremtræde som genstand (La Cour et al., 2005: 6). Denne pointe illustreres også i Espositos udsagn:

“...Only those interpretations appear legitimate which are accepted in the further connection of communication.” (Esposito, 1996: 609; Nielsen, 2016: 8).

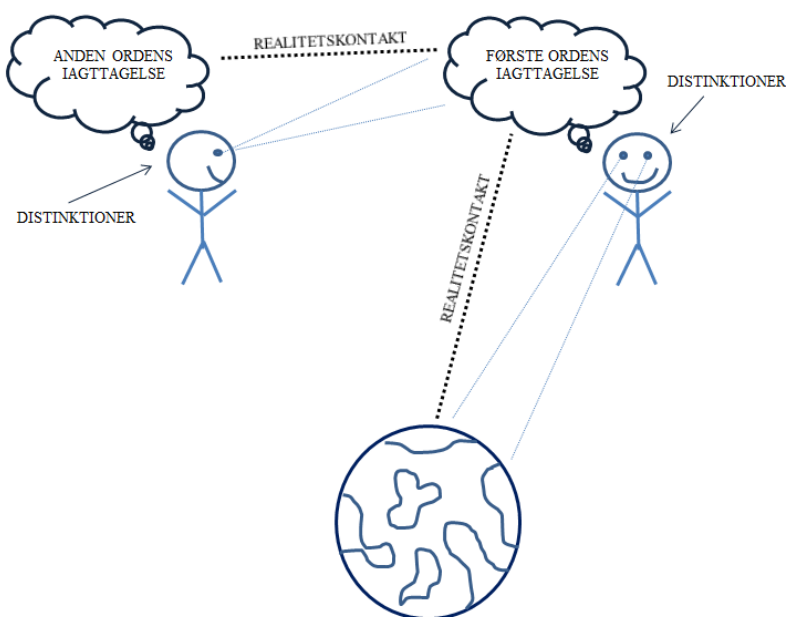
Espositos udsagn indikerer dermed, at kun de informationer, der accepteres som meningsfulde i systemet, hvilket i dette tilfælde er den enkelte organisation, får status som gyldig information (La Cour et al., 2005: 6; Nielsen, 2016: 8). Der er dermed i systemteorien tale om en natural erkendelsesteori, idet en antagelse om det reale ikke svækkes bare fordi, at iagttagelsen kunne være anderledes (La Cour et al., 2005: 6; Nielsen, 2016: 8).

I forlængelse heraf indebærer denne måde at iagttage på ligeledes en interesse for, hvilke distinktioner iagttageren anvender og dermed hvilke elementer, denne opfatter som særligt vigtige (Luhmann, 2007: 144). I relation til nærværende speciale betyder dette, at distinktionerne, der ligger til grund for interviewpersonernes iagttagelser, definerer, hvad de i interviewene fremstiller som særligt vigtigt. Samtidig betyder det, at de distinktioner, der ligger til grund for de foretagne anden ordens iagttagelser, påvirker, hvad der på baggrund af interviewpersonernes iagttagelser i specialet fremtræder som betydningsfuldt. Denne måde at håndtere det gennemførte interviewmateriale på gennem anden ordens iagttagelser giver mulighed for at iagttage det, som interviewpersonerne ikke selv kan iagttage, hvormed menes en mulighed for at kunne se, hvad disse ikke selv er i stand til at se – deres såkaldte blind spots (Luhmann, 2007: 145).

Realitetskontakt mellem iagttagelser

Det iagttagede fænomen, hvilket i nærværende speciale er anvendelsen af 360° ledelsesevalueringer og organisationsudvikling, betragtes ud fra ovenstående som noget, der skabes i relationen mellem iagttagelsen og den iagttagede genstand. Dette medfører, at den klassiske differentiering mellem empiri som noget distanceret og teori som noget nært bliver destrueret (La Cour et al., 2005: 6-7; Nielsen, 2016: 8). Med andre ord betyder det, at der skabes en realitetskontakt, som opstår, idet flere iagttagede konstruktioner nærmer sig hinanden, således en anden ordens iagttagelse erkender sin egen irritation og udøver egen empirisk følsomhed (La Cour et al., 2005: 7; Nielsen, 2016: 8). For forståelighedens skyld er denne omtalte realitetskontakt forsøgt illustreret i nedenstående figur.

Figur 2.3: Realitetskontakt mellem første og anden ordens iagttagelser



Kilde: Nielsen, 2016: 9

Formålet med ovenstående figur er at illustrere, hvordan mine iagttagelser af interviewpersonernes iagttagelser af, hvordan 360° ledelsesevalueringer bidrager til udviklingen af organisationer, fremstår som anden ordens iagttagelser, mens interviewpersonernes egne iagttagelser fremstår som første ordens iagttagelser. Derudover illustrerer figuren, at der hos både den enkelte interviewperson som første ordens iagttagelse og mig som anden ordens iagttagelse eksisterer distinktioner, der er afgørende for, hvilken information samt hvilke elementer der opfattes som vigtige.

Denne erkendelse er ensbetydende med, at også anden ordens iagttagelserne i nærværende speciale kommer til at fremstå som første ordens iagttagelser. Dette forklares gennem den særlige analysestrategiske maskine, der er indbygget i systemteorien, hvilken medfører, at der altid vil være alternative strategier for anden ordens iagttagelse (Andersen, 2003: 311). Dette betyder, at der qua den systemteoretiske forståelsesramme eksisterer et udsyn med visse begrænsninger og muligheder, hvormed nærværende speciale blot vil repræsentere én fremstilling af emnet ud af flere mulige.

Interviewmetode

Nærværende speciale er udarbejdet på baggrund af interview med fire HR-chefer fra forskellige organisationer i Danmark, som alle har gennemgået en 360° ledelsesevaluering inden for de seneste to år. Disse interviewpersoner vil i det efterfølgende være betegnet som henholdsvis Interviewperson A, B, C og D.

Formålet med afholdelsen af interviewene er, at disse skal supplere det teoretiske afsæt for nærværende speciale, hvormed der forsøges eksemplificeret, hvorledes 360° ledelsevalueringer kan medvirke til udviklingen af den enkelte organisation i praksis. Gennem interviewene blev der derfor spurgt ind til den enkelte interviewpersons oplevelse af, hvilke fordele og ulemper, deres 360° ledelsevaluering medførte, samt hvilken forskel denne har bidraget til i netop deres organisation.

Det skal dermed understreges, at interviewpersonernes udtalelser qua den systemteoretiske forståelsesramme fremstår som første ordens iagttagelser, mens den fremstillede forståelse heraf i specialet fremstår som anden ordens iagttagelser. Dette betyder også, at der ikke er mulighed for fuld reflektiv adgang til de faktiske omstændigheder i den pågældende organisation, hvortil der dog gennem interviewpersonernes første ordens iagttagelser søges skabt en realitetskontakt til udviklingen af organisationen gennem 360° ledelsevalueringen.

Denne realitetskontakt udfordres yderligere af tilstedeværelsen af distinktioner i både første og anden ordens iagttagelserne, hvilke påvirker, hvad der kan fremtræde som meningsfyldt (La Cour et al., 2005: 6; Nielsen, 2016: 8). Begrebet om realitetskontakt kan til dels sammenlignes med kausalitetsbegrebet, hvormed kausaliteten i kraft af realitetskontakten er en vurdering, en iagttagers iagttagelse, som er afhængig af iagttagerens interesser og fokusområder, hvilke er dannet på baggrund af dennes distinktioner (Luhmann, 2007: 89). På denne måde vil kausalitet altid være selektiv og skal derfor til enhver tid tilskrives iagttagerens interessepunkter, informationsbearbejdningsprocesser samt bestemte strukturer (Ibid.).

Dette betyder, at interviewet som reflektiv metode konstrueres strategisk, hvormed menes som et erkendelsesapparat, der får det iagttagede fænomen, herunder den enkelte organisations udviklingsmæssige udbytte fra 360° ledelsevalueringen, til at fremstå på en særlig måde (La Cour et al., 2005: 11; Nielsen, 2016: 9). For nærværende speciale er dette ensbetydende med, at dele heraf fremstår som kontekstuel viden, idet det ikke til fulde kan generaliseres, men i stedet skal forstås som værende forbundet med den pågældende organisation.

Dette er dog if. Flyvbjerg en nødvendighed, førend den pågældende undersøger kan udvikle sig fra at være en regelbaseret begynder til at være en virtuos ekspert inden for det undersøgte område (Flyvbjerg, 2006: 221). Begrundelsen herfor er, at ekstraordinære færdigheder og ekspertise, som er de højeste niveauer i en læringsproces, kun kan opnås ved som praktiker at opbygge egne erfaringer inden for de nødvendige færdigheder (Flyvbjerg, 2006: 223). Ydermere eksisterer der if. Flyvbjerg kun kontekstuel viden i studiet af menneskelige anliggender, hvormed mulighederne for rene epistemiske teoretiske konstruktioner udelukkes (Flyvbjerg, 2006: 221; Nielsen, 2016: 9-10). Dette tydeliggøres i Campbells udtalelse:

“After all, man is, in this ordinary way, a very competent knower, and qualitative common-sense knowing is not replaced by quantitative knowing... This is not to say that such common sense naturalistic observation is objective, dependable, or unbiased. But it is all that we have. It is the only

route to knowledge – noisy, fallible, and biased though it be.” (Campbell, 1975: 179 & 191; Nielsen, 2016: 10).

Inddragelsen af specifikke cases som i nærværende speciale reducerer dermed risikoen for ubrugbare undersøgelser forårsaget af for stor distance mellem undersøger og det undersøgte fænomen, hvilket desuden ofte fører til rituelle akademiske blindgyder, hvor effekten og anvendeligheden bliver ugenomsigtig og uafprøvet (Flyvbjerg, 2006: 223; Nielsen, 2016: 10).

Anvendelsen af det kvalitative interview

Formålet med anvendelsen af kvalitative interview er derudover at forstå bestemte temaer, i dette tilfælde organisationernes udbytte af 360° ledelsesevalueringer i form af udviklingsdynamikker, ud fra interviewpersonernes distinktioner og perspektiver herpå, hvilket if. Kvale og Brinkmann netop er formålet med det kvalitative forskningsinterview (Kvale & Brinkmann, 2009: 41). Strukturen i interviewene er kendetegnet ved semistrukturerede interview, hvorved det enkelte interview nærmer sig formen på en hverdagssamtale, hvilken dog er forbundet med en særlig tilgang og spørgeteknik (Kvale & Brinkmann, 2009: 41-42). Denne spørgeteknik indebærer, at det første spørgsmål i interviewet indrammer, hvilket emne der ønskes drøftet i den resterende del af interviewet (Kvale & Brinkmann, 2009: 43). De efterfølgende spørgsmål tager således udgangspunkt i interviewpersonernes svar med henblik på at bevare fokus på organisationens udviklingsudbytte af deres ledelsesevaluering samt at søge en afklaring på elementerne i den pågældende interviewpersons forståelse (Ibid.). På denne måde er interviewsituationerne fokuserede uden at have faste rammer med standardiserede spørgsmål, men er derimod bygget op omkring et bestemt tema, hvormed de heller ikke fremstår fuldstændig ustrukturerede (Kvale & Brinkmann, 2009: 46).

Fordelen ved denne interviewmetode er, at den giver mulighed for, at interviewerens kan bevare en vis sensitivitet over for interviewpersonens besvarelser (Kvale & Brinkmann, 2009: 46). Denne sensitivitet kan netop provokere interviewerens egne distinktioner og dermed øge chancen for at skabe en bedre realitetskontakt til det undersøgte fænomen.

Afgrænsning

I nærværende speciale afgrænses der fra inddragelsen af samtlige tekniske aspekter ved evalueringprocessen samt centrale overvejelser heri såsom trin i udarbejdelse og gennemførelse, anonymitet vs. ikke-anonymitet, fortrolighed samt form og omfang af evalueringsspørgsmålene. Denne afgrænsning begrundes med, at der ikke ønskes at give et bud på den mest optimale ledelsesevalueringssproces, men derimod tilstræbes at belyse, hvorledes 360° ledelsesevalueringer kan bidrage til organisationsudvikling.

Ydermere fokuseres der i specialet udelukkende på organisationer som sociale systemer, hvormed der afgrænses fra at inddrage øvrige forståelser af systemer, herunder interaktions- og samfundssystemer. Samtidig afgrænses der til kun at medtage de begreber og elementer fra den systemteoretiske forståelse, som ud fra mine distinktioner anses som interessante for analysen af 360° ledelsesevalueringer og organisationsudvikling.

Der afgrænses ligeledes fra kun at beskæftige sig med systemteoretiske teorier og teoretikere. Dette begrundes med, at inddragelsen af teorier fra teoretikere med differentierede videnskabsteoretiske ståsteder bidrager til nuancerede analyser, hvilke naturligvis vil blive gennemført med udgangspunkt i den systemteoretiske forståelse i nærværende speciale. De præsenterede teorier fra det teoretiske bidrag vil dermed i specialet blive tolket ud fra den systemteoretiske ramme.

Opsummering

Nærværende kapitel har bidraget med at give et indblik i den videnskabsteoretiske forståelse, interviewmetode samt afgrænsning, som specialet tager udgangspunkt i. I det kommende kapitel vil det teoretiske bidrag blive præsenteret, hvilket vil danne grundlaget for de kommende analyser i specialet.



KAPITEL 3

TEORETISK BIDRAG

Det teoretiske udgangspunkt

Som tidligere nævnt i første kapitel kan forandringstiltag i organisationer opfattes som forstyrrende, men de kan ligeledes medføre særdeles gavnlige fordele i form af udvikling af procedurer og strukturer (Jabri, 2012: 4). Det essentielle i forståelsen heraf er, at det for organisationer ikke handler om at sikre sig imod forandringer eller på anden vis forberede sig på at kunne modstå dem, men det handler derimod om at kunne omfavne udviklingen ved at være i stand til at se muligheder frem for udfordringer i den turbulens, som forandringstiltag if. Jabri vil medføre.

Det er med udgangspunkt i denne forståelse, at teorierne om den lærende organisation, single og double loop learning, kommunikation som udviklingsredskab, 360° evalueringer samt udfordringer for udviklingen i organisationer bliver interessante.

Den lærende organisation

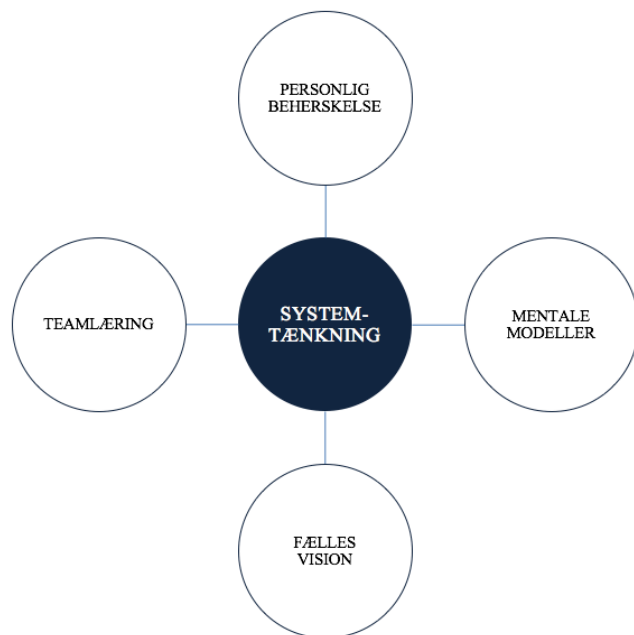
Teorien om *"den lærende organisation"* er baseret på en forståelse af, at forandring flyder gennem en proces med organisatorisk læring, hvor forandring er tæt forbundet med organisationsmedlemmernes læring (Stacey, 2003: 103). I forlængelse heraf definerer Senge begrebet den lærende organisation som:

"Organisations where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning how to learn together" (Senge, 1990: 3).

Dette betyder med andre ord, at en organisation først lærer sig, når organisationsmedlemmerne deri gør det, hvormed der er en tæt sammenhæng mellem organisatorisk og individuel læring (Senge, 1999: 125). Hertil er det dog essentielt at understrege, at individuel læring ikke er nogen garanti for organisatorisk læring, men det er derimod en garanti, at der foruden individuel læring ikke opstår organisatorisk læring (Ibid.). På denne måde omfatter udviklingen af organisationer alle dele samt niveauer af den pågældende organisation (Senge, 1999: 14).

I forlængelse af ovenstående definerer Senge fem discipliner, som hver især tilvejebringer en vital dimension i opbygningen af organisationer, og som dermed er særlig vigtige, førend en organisation er i stand til at lære (Senge, 1999: 16). Disse er personlig beherskelse, mentale modeller, fælles vision, teamlæring og systemtænkning (Ibid.). De fem discipliner er illustreret i nedenstående figur.

Figur 3.1: Senges fem discipliner for lærende organisationer



Kilde: Efter egen udarbejdelse

Personlig beherskelse

Den første disciplin i Senges teori om den lærende organisation er personlig beherskelse. Denne disciplin handler for det enkelte organisationsmedlem om hele tiden at afklare og uddybe de personlige visioner, at koncentrere sin energi samt udvikle tålmodighed. Disse kompetencer skal organisationsmedlemmet være i stand til at hæve sig over for derigennem at sikre overensstemmelse mellem egne og organisationens mål og blive i stand til at opnå de resultater, der betyder mest i organisatorisk forstand (Senge, 1999: 16; Hedelund, 2009: 14). Dette element er særligt vigtigt i arbejdet med at blive en lærende organisation (Senge, 1999: 17), hvormed der som tidligere nævnt tildeles det enkelte organisationsmedlem en særlig rolle i teorien om den lærende organisation.

Ved at sammenstille visioner med en indsigt i, hvor organisationsmedlemmerne er lige nu, skabes det, som kaldes kreativ spænding. Den kreative spænding er en kraft, der på baggrund af den naturlige tendens til spændingsophævelse vil bringe de to ting sammen (Senge, 1999: 127). Det centrale i personlig beherskelse er i forlængelse heraf for det enkelte organisationsmedlem netop at lære, hvordan denne kreative spænding skabes samt opretholdes (Ibid.).

I store træk er den første disciplin dermed et udtryk for organisationsmedlemmernes færdighedsniveau, hvilket udgøres af, hvor god det er til det arbejde, der forventes udført i organisatoriske sammenhænge samt det personlige færdighedsniveau (Senge, 1999: 127). Hertil er det dog væsentlig at understrege, at personlig beherskelse ikke er en evne, som organisationsmedlemmer besidder, men derimod en processuel læringsåbenhed og dermed en livslang disciplin (Senge, 1999: 128). Derudover ligger der i denne disciplin organisationsmedlemmernes evne til at koble fornuft og intuition,

hvilket opnås som et biprodukt for organisationsmedlemmer med høj personlig beherskelse i deres stræben efter at anvende alle de ressourcer, der står til rådighed (Senge, 1999: 149).

Men hvad kan en organisation gøre for at øge den personlige beherskelse hos sine organisationsmedlemmer? Til dette centrale spørgsmål svarer Senge at arbejde vedholdende på at skabe et klima, hvori det er trygt for organisationsmedlemmerne at have visioner, hvor der opfordres til spørgelyst samt forpligtigelse på sandhed, og hvor det forventes, at status quo er noget, der udfordres (Senge, 1999: 153). Ydermere nævner Senge, at det som organisation vil være naivt at forpligte sig på personlig beherskelse, hvis lederne deri ikke evner at opbygge fælles visioner og fælles mentale modeller til vejledning for organisationsmedlemmerne (Senge, 1999: 131). Dette leder videre til den anden disciplin omhandlende organisationsmedlemmernes mentale modeller.

Mentale modeller

Senges anden disciplin indebærer som nævnt oven for organisationsmedlemmernes mentale modeller. De mentale modeller er en betegnelse for organisationsmedlemmernes kognitive billeder af, hvordan verden fungerer og hænger sammen, hvilke begrænser organisationsmedlemmerne til at interagere og tænke i kendte baner (Senge, 1999: 155). Denne disciplin omhandler dermed evnen til at arbejde med egne forståelser af verden herunder generaliseringer og antagelser, der påvirker, hvorledes organisationsmedlemmerne interagerer (Ibid.). Dette arbejde har til formål at bringe organisationsmedlemmernes mentale modeller frem i bevidstheden, således det bliver muligt at afprøve samt udvikle dem (Senge, 1999: 155).

Disse mentale modeller tager sig form af billeder, formodninger og fortællinger, hvilke som regel er uden for organisationsmedlemmernes bevidsthed (Senge, 1999: 155; Stacey, 2003: 104). På trods af at organisationsmedlemmerne som udgangspunkt ikke er bevidste om deres mentale modeller, er det muligt for dem at lære at synliggøre dem samt udfordre dem (Senge, 1999: 162-163). Dette kan organisationsmedlemmerne netop gøre gennem det, som Stacey kalder institutionel læring, hvilket er en proces, hvor lederne arbejder med at synliggøre sine mentale modeller med henblik på at udvikle dem (Stacey, 2003: 104).

Denne proces med at institutionalisere refleksion og evnen til at frembringe mentale modeller indebærer nogle øvelser, heriblandt scenarier, bevidstheden om abstraktionsspring og venstrekollonen (Senge, 1999: 166-173). Scenarier tvinger organisationsmedlemmerne til at overveje deres handlinger og interaktion under forskellige alternative omstændigheder, der initierer til at kunne forestille sig en fremtid. Hertil bliver organisationsmedlemmerne mere lydhøre over for ændringer i organisationen og dermed i stand til at reagere herpå, når de i deres mentale modeller deler en række alternative fremtider (Senge, 1999: 166-167).

Abstraktionsspring er en betegnelse for den manøvre, organisationsmedlemmernes hjerner foretager, når de går fra en direkte observation til en generalisering uden at afprøve bevægelsen, hvormed det, der startede med at være en antagelse, ender med at blive behandlet som et faktum (Senge, 1999:

171). Ved at blive bevidst om, hvornår man som organisationsmedlem foretager disse abstraktions-spring, kan man stille det spørgsmål til generaliseringen, som er nødvendigt for at afprøve den, inden den bliver opfattet som et fastlagt faktum (Senge, 1999: 173).

Det sidste element, venstrekolonnen, er en teknik, hvor organisationsmedlemmerne tager fat på, hvordan deres mentale modeller spiller ind i bestemte situationer. Denne teknik kan vise organisationsmedlemmerne, eksempelvis ledere, hvordan de har mentale modeller, der påvirker deres ledelsespraksis på forskellig vis (Senge, 1999: 173). Øvelsen fungerer således, at organisationsmedlemmet med udgangspunkt i en udveksling med en kollega udarbejder to kolonner, hvor der i den højre kolonne fremgår et manuskript af de sagte ord, mens der i venstre kolonne fremgår alle de tanker, som det pågældende organisationsmedlem havde i relation til den eksplicite samtale (Senge, 1999: 173-174). På denne simple måde formår organisationsmedlemmet at få et indblik i de skjulte antagelser, der påvirker interaktionen og bliver derudfra i stand til at lære heraf (Senge, 1999: 174).

Hertil nævner Stacey, at organisationsmedlemmerne blot ved at være en del af en gruppe – eller et system – lærer at dele deres mentale modeller, hvilke netop er bestemmende for, hvordan organisationsmedlemmerne i det enkelte system opfatter verden og dermed kommunikerer og agerer. Disse delte mentale modeller tillader organisationsmedlemmerne at skrue ned for kommunikationerne i praksis (Stacey, 2003: 109).

Disciplinen om mentale modeller handler med andre ord om, at man for at være en lærende organisation bør undgå alle former for vanetænkning, hvor der udelukkende tages udgangspunkt i tidligere erfaringer eller kommunikationer, som fastgroede mentale modeller netop medfører. Dette begrundes med, at det som tidligere nævnt også if. Senge er nødvendigt, førend en organisation bliver i stand til at udvikle sig (Voxted, 2000: 105; Hedelund, 2009: 15).

Fælles visioner

Som en tredje disciplin italesætter Senge eksistensen af fælles visioner som billeder, organisationsmedlemmer på tværs af organisationen bærer rundt på (Senge, 1999: 183). Dette er baseret på en forståelse af, at organisationen som helhed er underlagt fælles mål og interesser, der kan realiseres ved gennem kommunikationer at skabe en fælles indsigt i, hvor organisationen er nu, samt hvor den er på vej hen (Senge, 1999: 192; Voxted, 2000: 105). Dermed sammensmeltes de enkelte organisationsmedlemmers visioner gennem en længerevarende proces, og der skabes derigennem en fælles indsigt for hele organisationen (Ibid.). Hertil er det dog væsentligt at understrege, at visioner først er fælles, når organisationsmedlemmerne oprigtigt er forpligtede herpå (Senge, 1999: 183). For at kunne være dette, er det essentielt, at den fælles vision reflekterer organisationsmedlemmets egen personlige vision, hvilket en betydelig del af de visioner, vi ser i nutidens organisationer, ikke kan leve op til (Ibid.).

Derudover er det essentielt at fremhæve, at det ikke er Senges intention at skabe en forståelse af den konfliktløse organisation (Senge, 1999: 192; Voxted, 2000: 105-106). Processen inviterer derimod

organisationsmedlemmerne til gennem kommunikation at give udtryk for deres forståelser og perspektiver samtidig med, at de lærer at lytte til andres visioner, hvilke antagelsesvis vil differentiere sig fra hinanden (Senge, 1999: 192; Voxted, 2000: 105-106). Det er igennem denne proces, at der gradvist opstår nye indsigter i, hvad der opfattes som muligt for organisationsmedlemmerne (Senge, 1999: 192). Dette betyder dog ikke, at det enkelte organisationsmedlem skal ofre sin personlige vision for den fælles vision for organisationen som helhed, men snarere at organisationen må være i stand til at tillade sameksistensen af mangfoldige visioner med henblik på at skabe en overordnet retning, der formår at rumme disse (Senge, 1999: 193).

Men hvorfor er det, at organisationer lægger så mange ressourcer i en opgave, som virker så uoverskuelig og kompleks? Som svar på dette spørgsmål nævner Senge, at: *"Meget lidt, om noget overhovedet, i menneskelige forhold er så stærkt som fælles visioner."* (Senge, 1999: 182). Med dette citat mener han, at fælles visioner i en organisation kan bidrage til at skabe et overordnet mål, som gennem eksperimenter og risikovillighed giver anledning til nye måder at interagere på, og hvorigennem de organisatoriske læringsprocesser forsynes med en retning, når der opstår udfordringer (Senge, 1999: 185). Senge nævner derudover, at fælles visioner også kan være gavnlige for den organisatoriske læring, idet de gør organisationsmedlemmerne tilbøjelige til at praktisere åbenhed omkring deres tanker, dybt forankrede forestillinger samt personlige og organisatoriske mangler (Ibid.).

På denne måde handler udarbejdelsen af fælles visioner ikke om, at organisationsmedlemmerne pådømmes en bestemt strategisk retning fra de øverste ledelsesslag i organisationen (Senge, 1999: 195; Hedelund, 2009: 16-17). Det handler derimod om at skabe engagement samt ejerskabs- og ansvarsfølelse hos det enkelte organisationsmedlem, hvilket kan bidrage til at skabe fokus og energi til læring (Ibid.).

Teamlæring

Som en viderebygning på disciplinen om personlig beherskelse samt fælles visioner introducerer Senge en fjerde disciplin, teamlæring, hvilken beskrives som: *"indsporingsprocessen og udviklingen af en kapacitet på teamet til at skabe de resultater, som dets medlemmer virkelig ønsker."* (Senge, 1999: 207). Denne disciplin er for den lærende organisation særlig central, idet størstedelen af alle væsentlige beslutninger i organisationer tages af team (Senge, 1999: 207). Derudover er effekten af team, der lærer, langt større hele vejen igennem organisationen end den individuelle læring og er dermed et vigtigt element i den organisatoriske læring (Ibid.).

Fundamentet for teamlæring er dialog og diskussion som to essentielle måder at samtale på, hvor dialog giver anledning til den kreative udforskning af komplekse temaer, en grundig lytten teammedlemmerne imellem samt forkastelse af egne perspektiver (Senge, 1999: 208). Derudover er det gennem dialog, at organisationsmedlemmerne bliver iagttagere af deres egen tænkning og på denne måde får indsigt i, hvorledes deres tanker er usammenhængende, hvorigennem den kollektive tanke i teamet bliver mere og mere sammenhængende (Senge, 1999: 212-213). Diskussion omhandler derimod en proces, hvori forskellige perspektiver præsenteres og forsvares med henblik på en søgen efter det

tilsyneladende bedste perspektiv som beslutningsgrundlag (Senge, 1999: 212-213). Dialog og diskussion skal på denne måde betragtes som komplementære, hvor styrken for team, der kontinuerligt genererer læring, ligger i den fælles synergi mellem de to kommunikationsformer, der træder frem, når teamet som en vekselvirkning bevæger sig mellem dem (Senge, 1999: 210 & 217).

I sin definition af dialog tager Senge afsæt i Bohm (Senge, 1999: 211), der definerer dialog som: *"the free flow of meaning through a group of people, allowing them to discover insights not attainable individually."* (Stacey, 2003: 105). Hermed mener Bohm, at organisationsmedlemmerne indgår i en pulje af mening, som løbende kan udvikles, men som ikke kan tilgås individuelt (Senge, 1999: 212; Stacey, 2003: 105). Teorien om den lærende organisation er således baseret på en forståelse af, at en gruppe eller et systems fælles intelligens overstiger summen for de enkelte organisationsmedlemmers (Senge, 1999: 227; Hedelund, 2009: 17).

Denne forståelse er i overensstemmelse med den systemteoretiske forståelse af synergieffekter, som omhandler forståelsen af, at summen af helheden i et system overstiger summen af enkeltdelene (Molly-Søholm et al., 2014: 288; Nielsen, 2016: 5). Pointen er, at organisationsmedlemmerne netop gennem kommunikationer medlemmerne imellem får adgang til den pulje af mening eller intelligens, hvorfor organisationer bør fokusere på at kommunikere på en mere systematiseret måde for at blive i stand til at udvikle sig (Stacey, 2003: 105).

Desuden præsenteres der i disciplinen om teamlæring det, som Senge kalder læringslaboratorier, som er en betegnelse for det læringsrum, hvor teamlæring kan konfronteres med udgangspunkt i organisationsmedlemmernes konkrete praksis (Senge, 1999: 227). Dette betyder med andre ord, at det primære læringsrum er arbejdsfællesskabet, som er der, hvor organisationsmedlemmerne i samarbejde med hinanden håndterer de udfordringer, som organisationen står overfor (Voxted, 2000: 106).

Systemtænkning

Den femte og sidste disciplin, systemtænkningen, er den mest centrale disciplin og dermed rammesættende for de ovennævnte discipliner. Systemtænkningen indebærer forståelsen af, at organisationer består af en række delvist selvstændige systemer, hvormed opgaven består af at få disse delsystemer til at arbejde sammen og komplementere hinanden, således de i fællesskab arbejder mod opfyldelsen af den samlede organisations mål (Voxted, 2000: 105; Senge, 1999: 21). Dermed fokuseres der på organisationsmedlemmernes evne til at tænke i helheder, hvor kompleksiteten ikke må ignoreres, men i stedet skal organiseres, således den bliver håndterbar for organisationen og gennem strukturer belyser de valg og muligheder, hvorigennem organisationsmedlemmerne skaber den organisatoriske virkelighed (Hedelund, 2009: 18; Senge, 1999: 21).

I kraft af ovenstående gennemsyrrer systemtænkningen de fire øvrige discipliner, hvormed disse skal ses som gensidigt afhængige og definerende, hvilket blandt andet kommer til udtryk ved, at teamlæring er tæt forbundet med udarbejdelsen af fælles visioner. Disciplinerne teamlæring og fælles visioner kan dermed if. Senge betragtes som søsterdiscipliner, idet fælles visioner i team er essentielle for

at kunne opbygge en kreativ spænding, hvorigennem læring kan skabes (Senge, 1999: 24). Ligeledes er der en sammenhæng mellem mentale modeller og personlig beherskelse, idet organisationsmedlemmernes mentale modeller er en forudsætning, førend de kan opbygge personlige visioner, som er den drivfaktor, der tilfører energi til at skabe et ekstraordinært færdighedsniveau i den personlige beherskelse. På denne måde er de fire discipliner gensidigt definerende og fungerer dermed både som forudsætninger for samt i forlængelse af hinanden. Hertil nævner Senge, at det er afgørende, at de fem discipliner udvikles som et samlet hele, hvor den sidste disciplin, systemtænkningen, netop er den disciplin, der integrerer de andre og får dem til at smelte sammen til en helhed bestående af teori og praksis (Senge, 1999: 20).

I forlængelse af Senges 5 discipliner er det interessant at skabe et indblik i, hvordan organisationer ud fra komplementerende perspektiver bliver i stand til at lære, hvilket vil blive gjort gennem inddragelsen af Argyris teori om double og single loop learning. Argyris teori skal i denne forbindelse ses i forlængelse af Senges anden disciplin om mentale modeller, hvor Argyris går nærmere ind på, hvorledes organisationsmedlemmer kan udfordre disse.

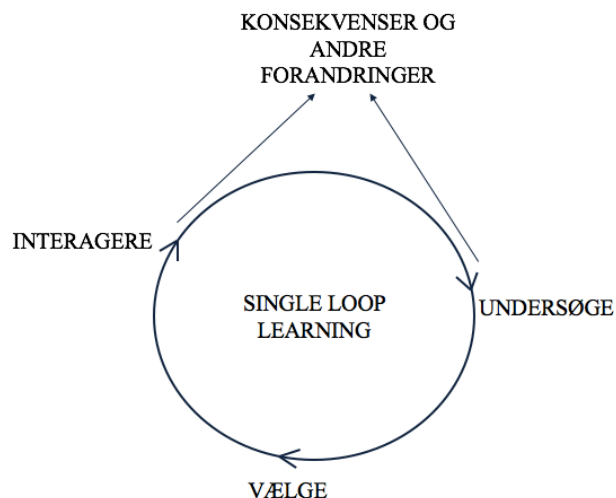
Single og double loop learning

Som ophavsmand til teorien om single og double loop learning definerer Argyris organisatorisk læring som værende: *"... a process of detecting and correcting error. Error is for our purposes any feature of knowledge or knowing that inhibits learning"* (Argyris, 1977: 116). Denne definition af organisatorisk læring kan anvendes til at skelne mellem Argyris' begreber single og double loop learning.

Single loop learning

Single loop learning betegnes som en proces, hvori organisationsmedlemmet fortsætter med at anvende sine nuværende procedurer og rutiner for målopnåelse, hvilket kan billedliggøres gennem Argyris' udtalelse om, at: *"Single loop learning can be compared with a thermostat that learns when it is too hot or too cold and then turns the heat on or off. The thermostat is able to perform this task because it can receive information (the temperature of the room) and therefore take corrective action."* (Argyris, 1977: 116). Det, der karakteriserer single loop learning, er dermed, at organisationsmedlemmet blot foretager valg og interagerer baseret på ubevidste antagelser ud fra de stimuli, som de opfatter. Single loop learning kan illustreres ved hjælp af nedenstående figur.

Figur 3.2: Single loop learning



Kilde: Stacey, 2003: 111

Som det fremgår af ovenstående figur, indebærer single loop learning med andre ord forbedringer inden for et eksisterende system, som hviler på antagelser, hvilke er implicite, ubevidste og uantastede (Batista, 2006). Disse antagelser kan dermed sammenlignes med Senges begreb om mentale modeller i teorien om den lærende organisation.

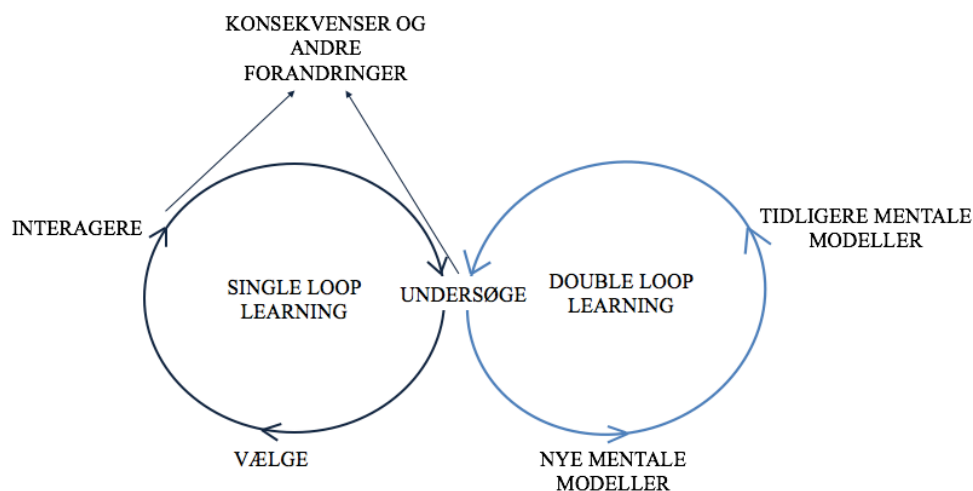
I forlængelse heraf er der især fire værdier, som personer, der opererer i single loop learning, synes at opfylde (Argyris, 1977: 119), hvilke er:

1. At definere formålet med situationen, som de befinder sig i, ud fra deres egne termer eller betingelser
2. At vinde
3. At undertrykke egne og andres følelser
4. At fremhæve de intellektuelle og undertrykke de følelsesmæssige aspekter i udfordringer (Argyris, 1977: 119).

Double loop learning

Til forskel for ovenstående tilgang til læring præsenterer Argyris double loop learning, hvilket for at fortsætte ovenstående illustrative citat med termostaten kan forklares ved, at: *"If the thermostat could question itself about whether it should be set at 68 degrees, it would be capable not only of detecting error but of questioning the underlying policies and goals as well as its own program."* (Argyris, 1977: 116). Det centrale i double loop learning er dermed, at organisationsmedlemmet sætter spørgsmålstegn ved sine antagelser i stedet for blot at foretage forbedringer inden for det eksisterende system, som det er tilfældet i single loop learning. Double loop learning kan i forlængelse af figur 3.2 billedliggøres ved hjælp af nedenstående figur.

Figur 3.3: Double loop learning



Kilde: Stacey, 2003: 112

Ud fra ovenstående figur indebærer double loop learning med andre ord en udvidelse af den analytiske ramme for derigennem først at kunne identificere og derefter udfordre de antagelser, der ligger i de mentale modeller (Batista, 2006).

Formålet med double loop learning er at hjælpe organisationsmedlemmerne med at producere valid information, på hvilken de kan foretage valg og udvikle et internt ejerskab for disse (Argyris, 1977: 122). Valid information skal i nærværende speciale forstås som valid i det omfang, at informationen ud fra organisationsmedlemmernes distinktioner og mentale modeller er accepteret samt opfattes som gældende inden for det enkelte system. Ordet valid er derfor ikke nogen afspejling af en objektiv sandhed om, hvorvidt informationen er korrekte eller ej.

Udfaldet af double loop learning er ud fra ovenstående en styrkelse af organisationens evne til at opretholde en balancegang mellem at anbefale løsningsforslag samt at understøtte organisationsmedlemmerne i at udfordre disse anbefalede løsningsforslag i den pågældende udfordring (Argyris, 1977: 123). If. Argyris er double loop learning dermed en læreproces, som kan bidrage til, at organisationsmedlemmerne lærer på en sådan måde, at organisationen bliver i stand til at udvikle sig (Ibid.).

Fra single til double loop learning

I forlængelse af de fire ovenstående definerede værdier for organisationsmedlemmer, der praktiserer single loop learning, er det essentielt at understrege, at et organisationsmedlem, eksempelvis en leder, ikke bevæger sig fra single til double loop learning ved blot at praktisere det stik modsatte af disse værdier (Argyris, 1977: 120). Dette begrundes med, at den pågældende leders primære ledelsesstil, som er forbundet med dennes antagelser, blot vil blusse op, såfremt lederen havner i situationer, hvor denne føler sig presset, eller der opstår udfordringer (Ibid.). Budskabet er derimod, at organisationsmedlemmet skal søge at udvikle sine antagelser, førend det bliver i stand til at gå fra at praktisere single loop learning til at praktisere double loop learning.

I forlængelse heraf er det ligeledes væsentligt at nævne, at det ikke er alle situationer, der kræver, at organisationsmedlemmerne praktiserer double loop learning. I nogle situationer vil det derimod være mest gavnligt, hvis der blot anvendes single loop learning. Dette er især gældende ved stærkt rutineprægede opgaver. Et eksempel herpå kan være en fabriksmedarbejders arbejde med at udføre en bestemt opgave på et samlebånd. Her er det særligt vigtigt, at netop denne opgave udføres på præcis samme måde hver gang for at kunne opretholde effektiviteten samt sikre, at produktet sammensættes på den helt rigtige måde og derigennem reducere fejlmarginen og mængden af defekte usalgbare produkter. Omvendt kan double loop learning i en sådan situation bidrage til at udvikle måderne, hvorpå det rutineprægede arbejde udføres, hvilket kan medføre øget effektivitet. Det er dermed formålet med organisationsmedlemmets opgave, der er afgørende for, hvorvidt det er mest attraktivt at praktisere single eller double loop learning, hvor det i et organisationsudviklingsperspektiv er mest fordelagtigt at anvende double loop learning.

Hertil skal det dog nævnes, at figurerer er taknemmelige forstået på den måde, at double loop learning som illustreret i ovenstående Figur 3.3 umiddelbart synes at være lige til, idet man jo i princippet bare skal koble endnu en cirkel på ens sædvanlige handlemåder – og hvor svært kan det lige være? Det er faktisk meget sværere, end det ser ud til! Dette begrundes med, at der i mange organisationer er en norm, der indebærer, at man for det første ikke udfordrer organisationens politikker og mål – og i særdeleshed ikke hvis disse er meldt ud direkte fra topledelsen (Argyris, 1977: 116).

I forlængelse af denne norm er der ofte yderligere en norm, som indebærer, at man ikke åbenlyst sætter spørgsmålstegn ved de normer, der netop fortæller, at man ikke kan udfordre organisationens politikker og mål (Argyris, 1977: 116). På denne måde har organisationer normer, der er indlejret i normer om, hvordan man bør tilgå disse normer i det hele taget (Ibid.). Dette kan dermed hæmme double loop learning, idet det er udfordrende at ændre én norm i organisationen, hvilket blot yderligere kompliceres, når denne er indlejret i en anden norm, der skal ændres, førend den første norm kan ændres (Argyris, 1977: 116).

Primære og sekundære hæmmende loops

I forlængelse af teorien om single og double loop learning beskriver Argyris derudover primære og sekundære hæmmende loops. Primære hæmmende loops indebærer, at organisationsmedlemmerne forsøger at dække over information eller perspektiver, som dermed ikke bliver taget op i kommunikationerne og således ikke kan udfordres eller stilles spørgsmålstegn ved (Argyris, 1977: 120). Dette forhindrer double loop learning, idet det netop kræver, at organisationsmedlemmet bliver bevidst om sine egne mentale modeller for at kunne se, hvordan de nuværende antagelser begrænser den form for læring, de har brug for at kunne praktisere (Ibid.). Sagt med andre ord kan de øvrige organisationsmedlemmers perspektiver bidrage til, at det enkelte organisationsmedlem skaber en indsigt i sine egne mentale modeller og først derudfra blive i stand til at udvikle dem.

Sekundære hæmmende loops indebærer det, at organisationsmedlemmerne i et system deltager i spil, som handler om at undgå at fornærme eller på anden vis svigte nogle af de andre organisationsmedlemmer i systemet (Argyris, 1977: 121). Efterhånden som disse spil udvikler sig, medfører de en form for stramt system, der forhindrer såvel individuel og organisatorisk læring, hvilket Argyris betegner som Model 0-1 (Ibid.). Denne Model 0-1-tænkning medfører dermed, at organisationsmedlemmerne i systemet besidder en meget begrænset mængde af mentale modeller for, hvordan de bør interagere, og de oparbejder en form for "luftvægge", som forhindrer både dem selv og andre medlemmer af systemet i at udfordre de antagelser, som deres kommunikationer er baseret på (Argyris, 1977: 121).

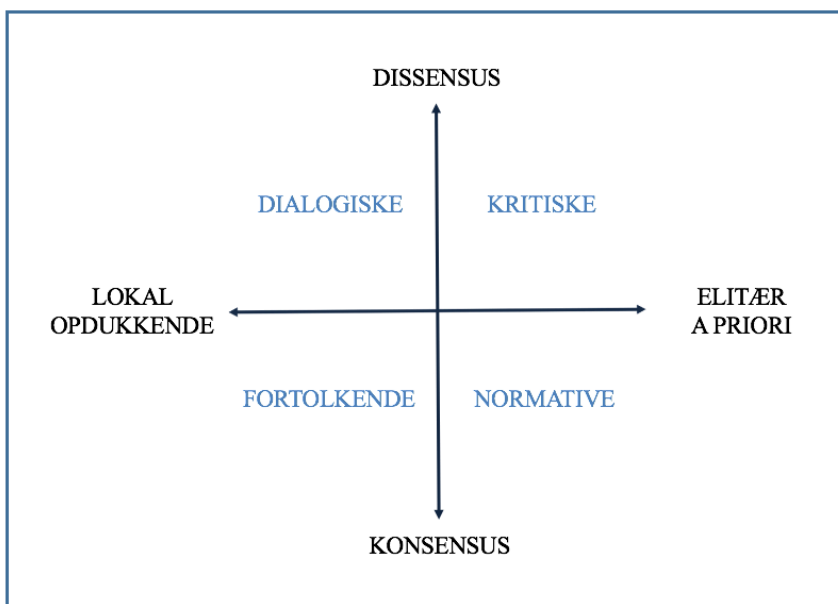
Udvikling gennem kommunikation

Som nævnt i forrige kapitel defineres kommunikation som meningsfulde ytringer om information fra et individ til et andet (Stacey, 2003: 176; Nielsen, 2016: 7). Herunder dækker meningsfulde ytringer over alle former for social interaktion, hvortil det dog er forudsat, at det, der sker i den sociale interaktion, iagttages og tolkes af andre (Tække & Paulsen, 2008: 262-263). Forholdet mellem kommunikation og organisation kan dermed beskrives som en konstituerende relation, hvor organisationsmedlemmernes kommunikative ytringer ikke kan forstås isoleret, men derimod skal ses i relation til den organisatoriske kontekst (Dahl, 2008: 15).

Kommunikationsforståelsen kan yderligere beskrives ud fra begrebet om transaktionel kommunikation, hvor kommunikation betragtes som et redskab til at skabe forandringer i organisationer (Dahl, 2008: 18). Herunder forstås forandringsbegrebet i nærværende speciale som en fortløbende proces, der udvikler sig løbende. Pointen med begrebet transaktionel kommunikation er, at organisationsmedlemmerne skiftevis bliver afsendere og modtagere af den information, meddelelse og forståelse, der kommunikeres (Dahl, 2008: 19). Kommunikation kan dermed ud fra ovenstående anvendes som et redskab til at skabe organisatoriske forandringer eller udvikling gennem organisationens struktur og kultur, hvor organisationens struktur og kultur virker tilbage på kommunikationerne og er medbestemmende for, hvorledes den efterfølgende kommunikation i organisationen udspiller sig (Dahl, 2008: 19).

I forlængelse af denne forståelse af kommunikation er det interessant at se nærmere på forståelsen af organisationskommunikation, hvilken vil blive italesat ud fra Deetz' diskursmodel, som for forståelighedens skyld er illustreret nedenfor.

Figur 3.4: Diskurser i organisationskommunikation



Kilde: Oversat fra Deetz, 2001: 11

Med udgangspunkt i Deetz' model kan forståelsen af organisationskommunikation betegnes ved hjælp af den fortolkende diskurs (Deetz, 2001: 24). Her er det udprægede fokus på kommunikationsprocesser, ligesom det er tilfældet i den systemteoretiske forståelse, hvor kommunikation netop anses at være genstandsfeltet (Ibid.). Dette betyder for nærværende speciale jf. kapitel to, at organisationskommunikation forstås som kommunikationsprocesser bestående af tre selektioner; information, meddelelse og forståelse, som alle er essentielle, førend det er muligt at skabe et system gennem kommunikation.

Kommunikation er med andre ord det, der skaber og opretholder de enkelte delsystemer og dermed organisationen som helhed. Dette udprægede fokus på kommunikationsprocesser i organisationer indebærer derudover, at kommunikation betragtes som det medie, hvorigennem mening produceres samt reproduceres (Deetz, 2001: 24). Dette kan sammenlignes med den systemteoretiske forståelse af autopoietiske systemer, hvor systemiske strukturer skabes samt bibeholdes gennem den selvrefererende kommunikation.

Formålet med fortolkende diskurser er ofte at oversætte interesser eller bekymringer fra en gruppe af organisationsmedlemmer til et andet, hvormed der er behov for at skabe forståelse på tværs af disse grupper eller systemer (Deetz, 2001: 24). Dette er netop opnåeligt gennem det systemteoretiske begreb om iagttagelse, som tillader et system at iagttage et andet system med henblik på at anvende det andet systems system/omverden-difference til at skabe forståelse for det pågældende system. Denne interesse for igennem kommunikation at skabe forståelse i organisationen retter en analytisk opmærksomhed mod begrebet om fortællinger (Ibid.), hvilket vil blive uddybet i det følgende afsnit.

Fortællinger i organisationer

I forlængelse af kommunikationsbegrebet er det interessant at se nærmere på, hvorledes organisationer kan gøre brug af fortællinger i organisationsudviklingen. Herunder tages der udgangspunkt i Nielsens definition af organisationsudvikling, hvori det: ”*handler om at forandre menneskers handlekraft, interaktion, viden og læring*” (Nielsen, 2006: 36), hvilket netop kan ske gennem kommunikationerne mellem organisationsmedlemmerne.

Førend organisationsudvikling kan skabes, skal organisationsmedlemmerne være i stand til at forstå de forskellige systemer, samt hvorledes organisationsmedlemmerne deri skaber og opretholder deres selvforståelse gennem autopoiesis (Nielsen, 2006: 36). Derudover skal organisationen jf. forrige afsnit have en forståelse for, hvorledes delsystemerne i organisationen er forskellige fra hinanden for derigennem at få et indblik i, på hvilke måder systemerne er unikke og dermed på forskellig vis bidrager til organisationen set som helhed (Ibid.).

Det er herunder væsentligt at understrege, at udefra stående organisationsmedlemmer qua systemernes lukkethed ikke direkte er i stand til at foretage ændringer i de systemer, de ikke selv er en del af. Begrundelsen herfor er, at forandring kun kan finde sted i og på baggrund af interne processer i det enkelte system (Stacey, 2003: 173). Dette betyder dog ikke, at organisationsmedlemmer uden for det pågældende system slet ikke er i stand til at påvirke de andre systemer (Ibid.). Systemets påvirkningsmuligheder ligger i de strukturelle koblinger, som forbinder det med de øvrige systemer i organisationen, hvormed udvikling i et system kan medføre udvikling i de øvrige systemer (Stacey, 2003: 173).

En af måderne, hvorpå udefra stående organisationsmedlemmer kan invitere til udvikling i andre systemer er dermed gennem fortællinger om, hvorfor udviklingen eller forandringen er fordelagtig for det givne system (Nielsen, 2006: 37). Disse fortællinger kan således bidrage til, at organisationsmedlemmerne i det pågældende system opbygger et ønske om at udvikle sig i en given retning, hvormed systemet netop bliver i stand hertil (Ibid.). Det er i forlængelse heraf særligt vigtigt, at den respektive ændring eller udvikling giver mening for organisationsmedlemmerne. Herunder er det essentielt at understrege, at ikke alle organisationsmedlemmer forstår en bestemt fortælling på den samme måde, men organisationsmedlemmernes forståelser er derimod betinget af de distinktioner og mentale modeller, som er en del af det system, det enkelte organisationsmedlem indgår i. Dette betyder, at en og samme fortælling i organisationen kan have vidt forskellige betydninger på tværs af de enkelte delsystemer.

Organisationsudvikling gennem fortællinger handler med andre ord om, at organisationsmedlemmerne i deres respektive systemer skaber nye fortællinger, som giver mening for dem, hvorigennem de får mulighed for både at udvikle samt opretholde de systemer, de indgår i. Førend disse fortællinger giver mening for organisationsmedlemmerne, skal de ”*passé ind*” i de allerede eksisterende principper for systemet. De nye fortællinger skal dermed formuleres i systemets eget sprog, således de relaterer til systemets kontekst, hvormed organisationsmedlemmerne vil opfatte dem som menings- og betydningsfulde (Nielsen, 2006: 37).

I relation til det systemteoretiske begreb autopoiesis kan dette betyde, at de nye fortællinger italesættes med udgangspunkt i systemets eksisterende kommunikation, hvilken netop er selvrefererende. Det er med andre ord kun budskaberne eller pointerne i de nye fortællinger, som differentierer sig fra tidligere antagelser og dermed kommunikerer udvikling i systemet.

Denne narrative tilgang til organisationsudvikling søger dermed også at skabe en indsigt i systemets antagelser, som understøtter historier, der kan være udfordrende for organisationens videre udvikling (Nielsen, 2006: 37). Disse antagelser kan referere tilbage til det systemteoretiske begreb om distinktioner, hvor budskabet er, at der igennem fortællinger søges en indsigt i samt udvikling af de distinktioner, som kan medføre begrænsninger for organisationsmedlemmerne i en given forandring (Nielsen, 2006: 37-38).

Det er i forlængelse heraf essentielt at understrege, at disse ovennævnte begrænsninger eller udfordringer ikke betragtes som værende tilknyttet det enkelte organisationsmedlems psyke, men der skal derimod ses en adskillelse mellem person og udfordring (Nielsen, 2006: 38). Denne adskillelse kan gøre det nemmere for organisationsmedlemmerne i systemet at udvikle sig, idet det ikke som sådan relaterer til dem som personer, men derimod relaterer til de systemer, som de indgår i (Ibid.). Som en af måderne, hvorpå organisationer kan praktisere denne skelnen mellem person og udfordring nævner Nielsen i overensstemmelse med den systemteoretiske forståelse italesættelse af udfordringen (Nielsen, 2006: 51). En sådan italesættelse ligger inkorporeret i en 360° evaluering, hvormed der ledes hen til at skabe en teoretisk indsigt heri.

360° evalueringer

Formålet med en præsentation af 360° evalueringsfeltet i nærværende kapitel er at give et forskningsbaseret belæg for i det kommende kapitel fire at zoome ind på interviewpersonernes iagttagelser samt trække tråde herfra til nærværende forståelse af 360° evalueringer. Det er dermed relevant først at præsentere, fra hvilken vinkel 360° ledelsesevalueringsfeltet betragtes. Betragtningen af 360° ledelsesevalueringsfeltet kan ud fra et videnskabsteoretisk perspektiv i overensstemmelse med den systemteoretiske forståelse beskrives som kendetegnet ved en realistisk ontologi samt en konstruktivistisk epistemologi (Andersen, 2005: 48; Nielsen, 2016: 6).

Denne forståelse begrundes med, at 360° ledelsesevalueringer er baseret på organisationsmedlemmernes opfattelse af en leders praksis, hvortil denne opfattelse – eller iagttagelse om man vil – er konstrueret. Dette betyder, at iagttagelsen ikke afspejler en endegyldig sandhed, men derimod en iagttagelse, som er baseret på de distinktioner og mentale modeller, som organisationsmedlemmet besidder qua det system, det befinder sig i. På denne måde evaluerer organisationsmedlemmerne den pågældende leder ud fra forskellige distinktioner, hvilket kan give den evaluerede leder en nuanceret indsigt i, hvorledes andre opfatter lederens ledelsespraksis.

Som argument for, hvorfor organisationer kan anvende 360° evalueringer, nævner Lombardo og Eichinger, at: *"It's the gift that keeps on giving value"* (Lombardo & Eichinger, 2001: 213). I forlængelse heraf påpeger de, at: *"Nothing happens until career-minded people get direct, timely feedback on the things that matter. Critical feedback is a must in stimulating people toward self-improvement, job and career success."* (Ibid.). Igennem disse citater indikerer Lombardo og Eichinger, at 360° evalueringer er afgørende for organisationsmedlemmernes og dermed organisationens udvikling.

Hvorfor evaluering – gør vi det ikke allerede?

Nu sidder du måske og tænker, om det nu også er nødvendigt at igangsætte så stort og ressourcekrævende et tiltag, som 360° evalueringer for blot at få en evaluering af den enkelte leders ledelsespraksis – Er det ikke noget, som organisationer kan og allerede gør løbende i det daglige arbejde? I relation til dette spørgsmål er det langt fra størstedelen af tilfældene, at lederen får løbende tilbagemelding på sin ledelsespraksis. Faktisk er evnen til at give en sådan tilbagemelding rangeret blandt de 10 nederste evner ud af 67 ledelseskompetencer (Lombardo & Eichinger, 2001: 214). Derudover viser studier if. Lombardo og Eichinger, at 360° evalueringer, når de er hensigtsmæssigt designet og udført, har potentiale til at påvirke forskellige organisatoriske profitmål samt den organisatoriske performance som helhed (Lombardo & Eichinger, 2001: 216). Samtidig betegnes 360° evalueringer som det mest omkostningseffektive samt nøjagtige alternativ for udvikling af organisationer (Ibid.).

I forlængelse heraf tilføjer Lombardo og Eichinger, at anvendelsen af multiple respondentgrupper gennem 360° evalueringer giver en mere bredspektret evaluering, idet der er nogle respondentgrupper, der qua deres placering i organisationen har bedre forudsætninger for at evaluere bestemte ledelseskompetencer (Lombardo & Eichinger, 2001: 216). Som eksempel på dette kan nævnes, at den evaluerede leders underordnede medarbejdere har bedre forudsætninger for at evaluere lederens evne til at uddelegere, mens lederens overordnede har bedre forudsætninger for at evaluere lederens evne til at bidrage konstruktivt til strategiske initiativer opad i organisationen (Ibid.).

Ved at inddrage flere forskellige relationer i evalueringen af lederen søges der skabt en realitetskontakt mellem organisationsmedlemmernes evalueringer af den pågældende leder. Dette betyder med andre ord, at organisationsmedlemmernes iagttagelser komplementerer hinanden og derigennem giver et nuanceret billede af den opfattede ledelsespraksis for den evaluerede leder. Det er netop denne forståelse af muligheden for at skabe en realitetskontakt, der afspejler den realistiske ontologi.

Argumentet for anvendelsen af 360° evalueringer til udvikling af organisationsmedlemmerne er if. Eichinger og Lombardo, at *"The bottom line is that each of us needs to know ourselves completely - the good, the bad and the ugly. Then we can choose what to do about it. Those who decide to stick with their strengths can be successful but will be limited. Those who decide to enhance their strengths, be aware of their weaknesses, and work on them —or around them—will be more successful."* (Eichinger & Lombardo, 2003: 44). På denne måde kan 360° evalueringen sammenlignes med teorien

om double loop learning, som det enkelte organisationsmedlem, eksempelvis en leder, kan anvende for derigennem at blive bevidst om sine styrker og svagheder samt potentielle udviklingsområder.

Blinde pletter og skjulte styrker

Ovenstående pointe belyser Eichinger og Lombardo ligeledes gennem begreberne blinde pletter samt skjulte styrker. Blinde pletter indebærer, at det evaluerede organisationsmedlem evaluerer sig højere, end andre evaluerer det (Eichinger & Lombardo, 2003: 35). Dette indikerer, at det pågældende organisationsmedlem har nogle svagheder, som det ikke umiddelbart selv er bevidst om, og som først gennem indsigten heri bliver muligt at udvikle på. Omvendt indebærer skjulte styrker, at det evaluerede organisationsmedlem evaluerer sig selv lavere, end andre evaluerer det (Eichinger & Lombardo, 2003: 35). Dette indikerer modsat blinde pletter, at det pågældende organisationsmedlem besidder nogle styrker inden for nogle bestemte områder, som det ikke umiddelbart selv er bevidst om. På denne måde kan 360° evalueringen give det evaluerede organisationsmedlem, eksempelvis en leder, en indsigt i, hvilke områder eller kompetencer, som det kan fokusere på for at udvikle sin egen ledelsespraksis set igennem eget samt sine over-, under- og sideordnede perspektiver herpå.

I forlængelse af ovenstående drøftelse af 360° evalueringer som indsigtsgivende for organisationer er det dog vigtigt at nævne, at det ikke er anbefalelsesværdigt at anvende redskabet som et "quick fix", men redskabet bør derimod anvendes kontinuerligt af flere omgange. Dette begrundes med, at studier foretaget af Walker og Smither (1999) med 252 ledere viser, at der ikke forekommer signifikante forbedringer mellem den første og den anden 360° evaluering (Dai et al., 2010: 198-199). Det er derimod først mellem den anden og tredje evaluering samt fra den tredje til den fjerde evaluering, at der opstår signifikante forbedringer i ledernes ledelsespraksis (Ibid.). Dette indikerer, at anvendelsen af 360° evalueringer kan betragtes som en del af en ongoing proces, hvor udvikling skabes fortløbende gennem små løbende forbedringer på ledernes ledelsespraksis.

Særlige opmærksomhedspunkter i en evalueringssituation

Eftersom 360° evalueringer jf. ovenstående ikke umiddelbart kan anvendes som en hurtig insulinindsprøjtning, er det interessant at søge et indblik i, hvad organisationer skal være særligt opmærksomme på i en evalueringssituation. I relation hertil præsenterer Smither, London og Reilly en teoretisk model, hvori 8 faktorer, som falder i tre forskellige kategorier, spiller en vigtig rolle for organisationsudviklingen (Dai et al., 2010: 199). Disse kategorier er:

1. Karakteristikaene af evalueringen i sig selv, herunder eksempelvis hvorvidt der forekommer enighed mellem besvarelsene og den evalueredes egne forståelser.
2. Karakteristikaene for den evaluerede, herunder selveffektivitet og målrettethed.
3. Karakteristikaene for svarpersonerne, herunder især troværdigheden af deres besvarelser (Dai et al., 2010: 199).

Som supplement til ovenstående tre kategorier tilføjer Dai et al. endnu en kategori, som if. deres

studie synes at mangle i ovenstående model af Smither, London og Reilly, hvilken er:

4. Formen på de ledelseskompetencer der fokuseres på i 360° evalueringen (Dai et al., 2010: 199).

Denne kategori indebærer, at formen på de lederkompetencer, der udvælges som fokusområder for 360° evalueringen, enten direkte eller indirekte påvirker den opfattede effekt af evalueringen på lederens ledelsespraksis (Dai et al., 2010: 199). Herunder defineres ledelseskompetencer som en klynge af personlige egenskaber, hvilke er påkrævet for at kunne opnå succesfuld performance i et bestemt tema (Dai et al., 2010: 200). Det, at den opfattede effekt er afhængig af formen på de evaluerede ledelseskompetencer, begrundes med, at ikke alle ledelseskompetencer består af den samme kompleksitet, erfaringskrav eller emotionelle involvering fra lederens side (Dai et al., 2010: 199). Der er med andre ord nogle kompetencer, der er nemmere at forbedre en andre, hvilket dermed påvirker den opfattede effekt af 360° evalueringen (Ibid.).

Dette betyder, at den opfattede effekt af 360° evalueringen på lederens ledelsespraksis er større, når evalueringen er baseret på ledelseskompetencer, der består af en lavere grad af kompleksitet, erfaringskrav samt emotionelle involvering og dermed er nemmere for den enkelte leder at udvikle sig på - og vice versa (Dai et al., 2010: 199). I forlængelse heraf er der nogle evalueringstemaer, som interagerer med andre faktorer, hvilket gør, at evalueringen påvirkes indirekte, hvorfor det er sværere for svarpersonerne at evaluere lederen på disse (Dai et al., 2010: 199-200).

Denne tendens til, at nogle ledelseskompetencer er sværere at udvikle sig på end andre, kan også være et udtryk for, at nogle ledelseskompetencer er sværere at iagttage, hvorfor det også er sværere at evaluere lederen på disse, hvormed de også vil blive opfattet som sværere at udvikle (Dai et al., 2010: 214). Et eksempel på en ledelseskompetence, der kan være besværlig for organisationsmedlemmerne at iagttage, kan være lederens evne til at tænke strategisk. Dette begrundes med, at denne kompetence relaterer til lederens kognitive kompetencer, hvilke kan være yderst udfordrende, hvis ikke umulige, for organisationsmedlemmerne at få et indblik i.

Studiet af Dai et al. indikerer, at lederne udover at udvikle sig på de kompetencer, der blev evalueret på, også forbedrede sig på andre ledelseskompetencer samt deres overordnede ledelsespraksis (Dai et al., 2010: 212). Herunder udviklede de sig dog mere på de ledelseskompetencer, der var udvalgt i evalueringen end dem, der ikke var (Ibid.). Ligeledes nævner Dai et al., at det på det kraftigste bør understreges, at på trods af, at en leder kun udvikler sig en smule på en af ledelseskompetencerne, så kan dette have en særdeles vigtig påvirkning på organisationen set som helhed (Dai et al.: 2010: 215). Dette studie af Dai et al. indikerer dermed, at 360° evalueringer er yderst gavnlige til at bidrage til udviklingen af lederens ledelsespraksis samt organisationen set som helhed.

360° evalueringens kadence og omfang

Men betyder det så, at man kan udvikle organisationen hurtigere, hvis man blot øger kadencen for 360° evalueringerne og gennemfører dem med korte mellemrum? En tendens er, at organisationer anvender årlige evalueringer, men Lombardo og Eichinger anbefaler, at kadencen sættes til intervaller på 18-30 måneder (Lombardo & Eichinger, 2001: 122). Dette begrundes med, at ikke mange ledere kan nå at udvikle deres ledelsespraksis drastisk på et år, hvormed evalueringens resultater blot bliver en demotiverende faktor for lederen (Ibid.). I forlængelse heraf foreslår Lombardo og Eichinger en konstellation, hvor organisationen gennemfører en evaluering i fuldskala hvert tredje år, dvs. en evaluering indeholdende alle de temaer og fokusområder, som de ønsker at få et billede af, og som den pågældende leder kan differentiere sig på (Lombardo & Eichinger, 2001: 218-219). Herunder er tomløfterreglen if. Lombardo og Eichinger, at organisationer, der ønsker kortsigtet udvikling, evaluerer på 20-30 ledelseskompetencer, mens der ved ønske om langsigtet udvikling evalueres på alle de ledelseskompetencer, der på tænkelig vis kan påvirke ledelsespraksissen (Lombardo & Eichinger, 2001: 219). I de to mellemliggende år gennemføres der derimod en mindre evaluering, hvori lederne kun evalueres på eksempelvis 10 udvalgte ledelseskompetencer, som synes at være særligt kritiske for organisationen (Lombardo & Eichinger, 2001: 218-219). Disse 10 udvalgte ledelseskompetencer kan således differentieres fra år til år samt alt efter, hvilket ledelsesniveau der evalueres på (Ibid.).

Ovenstående afsnit om 360° evalueringer har givet et indblik i, hvordan disse if. forskningslitteraturen kan anvendes med henblik på udviklingen af lederens ledelsespraksis. Som en afsluttende kommentar er det dog særligt væsentligt at understrege, at en klar forudsætning for, at 360° evalueringer kan bidrage til udviklingen af organisationer, er, at de skal have et klart formål (Lombardo & Eichinger, 2001: 237). Organisationer bør under ingen omstændigheder evaluere bare for at evaluere, idet dette som påvist i en række studier kan medføre en direkte forringelse af lederens præstationer – og dermed også præstationen for organisationen set som helhed (Ibid.).

Udfordringer for udviklingen i organisationer

Ovenstående teoretiske gennemgang af forskellige perspektiver på samt tilgange til organisationsudvikling kan give en indsigt i, at udviklingen af organisationer er en manøvre præget af lethed, men dette er dog ikke just tilfældet – forandringslitteraturen samt forandringspraksis viser derimod, at omkring to tredjedele af alle forandringer fejler (Grumstrup, 2005). Som et af argumenterne for, hvorfor så mange forandringstiltag mislykkes, fremhæver Brandi, at der ofte igangsættes så mange forandringsinitiativer på samme tid, at kun et fåtal heraf implementeres ordentligt (Ibid.). Det handler altså om, at der i organisationer er en tendens til, at lederne ikke i tilstrækkelig grad har *"is i maven"* til, at de igangsatte initiativer får den tid, der kræves, førend de får mulighed for at skabe en effekt (Grumstrup, 2005).

De utallige forandringsinitiativer, som organisationer igangsætter, begrundes if. Brandi med, at: *"En forandring består altid af flere forandringer"* (Grumstrup, 2005). Hermed menes, at igangsættelsen af ét forandringstiltag ét sted i organisationen altid vil medføre andre - og måske større - forandringer

andre steder i organisationen (Grumstrup, 2005). Denne forståelse kan sammenlignes med den systemteoretiske forståelse af de organisatoriske delsystemers gensidige afhængighed samt strukturelle forbundethed. Det er netop denne systemiske samt organisatoriske sammenhæng, der if. Brandi er mange organisationer, der endnu ikke har forstået (Ibid.).

I forlængelse af ovenstående nævner Brandi kommunikation som en metode til at undgå, at organisationsmedlemmerne drukner i mængden af forandringsinitiativer, hvor han især fremhæver tilstedeværelsen af ansigt-til-ansigt-kommunikation som særlig vigtig (Grumstrup, 2005).

Det er dog ikke kun mængden af de igangsatte forandringstiltag, der kan hæmme udviklingen i organisationer. Men også de organisationsmedlemmer hvorfra det oprindelig ønske om forandring stammer fra, herefter kaldet forandringsagenten, kan spille en rolle for opfattelsen af modstand i en organisation. Dette perspektiv på modstand mod forandring italesætter Ford et al. gennem fire elementer ved forandringsagenten, som kan være bestemmende for, hvorvidt der opleves, at de resterende organisationsmedlemmer udøver modstand mod et forandringstiltag (Ford et al., 2008: 363). Disse elementer vil blive præsenteret i nedenstående afsnit.

Modstand som en selvopfyldende profeti

Det første element, som Ford et al. præsenterer, omhandler modstand mod forandring som et selvtilstrækkeligt samt potentielt selvopfyldende mærkat, som forandringsagenter tildeler i forsøget på at forstå organisationsmedlemmernes reaktioner på forandringstiltag (Ford et al., 2008: 363). Dette element er baseret på en forståelse af, at forandringsagenten og organisationsmedlemmerne gennem kommunikation arbejder sammen om at skabe nye mønstre eller strukturer. Dette betyder, at såfremt en forandringsagent går ind i en forandring med en forventning om, at denne vil møde modstand, så vil det formentlig også opleves som om, at det er netop det, den får (Ford et al., 2008: 363-364).

Dette betyder også, at eventuelle udfordringer, der måtte opstå i løbet af en forandringsproces, ikke er givet på forhånd, men de er derimod konstruerede ud fra uoverensstemmelser, som har været udfordrende eller på anden vis gjort organisationsmedlemmerne usikre (Ford et al., 2008: 363). I sådanne tilfælde hvor der opstår udfordringer i forandringsprocessen, og forandringsagenterne ikke lykkes med at skabe de resultater, der forventes af dem, har de en tendens til at skylde skylden på, at det er organisationsmedlemmerne, der udøver modstand mod det arbejde, de forsøger at udføre (Ford et al., 2008: 364). Dette begrundes med, at forandringsagenter tager et større ansvar for de faktorer, der er under deres kontrol, end de gør for faktorer uden for deres kontrol, hvilke ofte er relateret til organisationsmedlemmerne (Ibid.). Modstandsbegrebet anvendes dermed med henblik på at skjule den interaktion mellem forandringsagenten og de resterende organisationsmedlemmer, som oprindeligt ligger bag den oplevede modstand (Ford et al., 2008: 364).

Som en måde, hvorpå organisationer kan søge at involvere forandringsagenterne i at udforske og skabe forandring, nævner Ford et al. meningsskabelse (Ford et al., 2008: 364). Meningsskabelse kan i

et systemteoretisk perspektiv praktiseres ved at skabe et overskud af henvisninger til handlingsmuligheder (Luhmann, 2000: 99). På denne måde kan forandringsagenten ved hjælp af meningsskabelse gennem kommunikation bidrage til, at organisationsmedlemmerne opfatter nogle handlingsmuligheder som særligt oplagt frem for andre.

Konstruerende kommunikation

Det andet element i perspektivet af Ford et al. indebærer, at forandringsagenter gennem deres egen kommunikation eller mangel på samme selv bidrager til at skabe de reaktioner, som de kategoriserer som modstand (Ford et al., 2008: 364). Dette element skal dermed ses i forlængelse af ovenstående forståelse af, at forandringsagenter og organisationsmedlemmer sammen gennem kommunikation skaber nye strukturer og mønstre. Denne forståelse indikerer, at modstand ikke betragtes som en pludselig eller direkte respons på et bestemt forandringstiltag, men derimod som en funktion af den kvalitet der er i kommunikationerne mellem forandringsagent og organisationsmedlemmerne (Ford et al., 2008: 364).

Kvaliteten i kommunikationerne mellem forandringsagenter og organisationsmedlemmer kan herunder påvirkes af forskellige hændelser såsom, at forandringsagenter enten bevidst eller ubevidst har brudt et løfte eller på anden vis misbrugt organisationsmedlemmernes tillid (Ford et al., 2008: 365). Dette kan medføre, at organisationsmedlemmerne ønsker at gøre gengæld gennem negativ adfærd som eksempelvis lavere produktivitet eller reduceret samarbejdsvilje (Ibid.).

Men betyder det så, at forandringsagenten lige så godt kan opgive organisationsmedlemmerne på forhånd, hvis sådanne situation skulle hænde? Nej, heldigvis er organisationsmedlemmerne tilgivelige væsner, hvorfor forandringsagenten af Ford et al. opfordres til at forsøge at genetablere relationen ved gennem kommunikation at give en oprigtig, formel og rettidig undskyldning, hvori forandringsagenten tydeligt indrømmer den personlige skyld (Ford et al., 2008: 363). Såfremt forandringsagenten ikke formår at levere end sådan undskyldning, kan organisationsmedlemmernes reaktioner tage til i styrke samt ufordelagtighed og fremtræde som eksempelvis kynisme eller lavere motivation og commitment i forandringen (Ford et al., 2008: 365).

En anden hændelse, der kan påvirke kvaliteten i kommunikationerne mellem forandringsagent og organisationsmedlemmer, er modstand gennem kommunikationsnedbrud. Dette indebærer, at forandringsagenten eksempelvis ikke formår at skabe mening i forandringen og dermed legitimere den på trods af, at forandringsagenten følger alle tommelfingerregler (Ford et al., 2008: 366-367). Hertil nævner Ford et al., at forandringsagenten gennem kommunikation kan tilbyde begrundelser, som etablerer en hensigtsmæssighed og rationalitet eller logik i organisationsmedlemmernes accept samt deltagelse i forandringen (Ford et al., 2008: 366).

Fejltolkning af modstand mod forandring

Som et tredje element i forståelsen af modstand mod forandring er det vigtigt også at fremhæve, at der kan være tilfælde, hvor det, der af forandringsagenten kategoriseres som modstand, kan være et positivt bidrag til forandringen (Ford et al., 2008: 363). Herunder nævner Ford et al., at modstand bidrager til, at bestemte kommunikationer kan opretholdes (Ford et al., 2008: 368). Dette betyder, at uanset om der tales godt eller dårligt om en forandring, så tales der om den, hvilket giver andre organisationsmedlemmer mulighed for at deltage i kommunikationerne (Ibid.). Såfremt der tales negativt om forandringen, giver dette forandringsagenten mulighed for at klarlægge, hvad forandringen indebærer, hvilket senere kan bidrage til legitimeringen heraf samt give organisationsmedlemmerne mulighed for at oversætte den til egen kontekst (Ford et al., 2008: 368). En sådan oversættelse hos organisationsmedlemmerne kan understøtte en accept og ansvarsfølelse for forandringen (Ibid.).

Modstand som konstruktive modargumenter

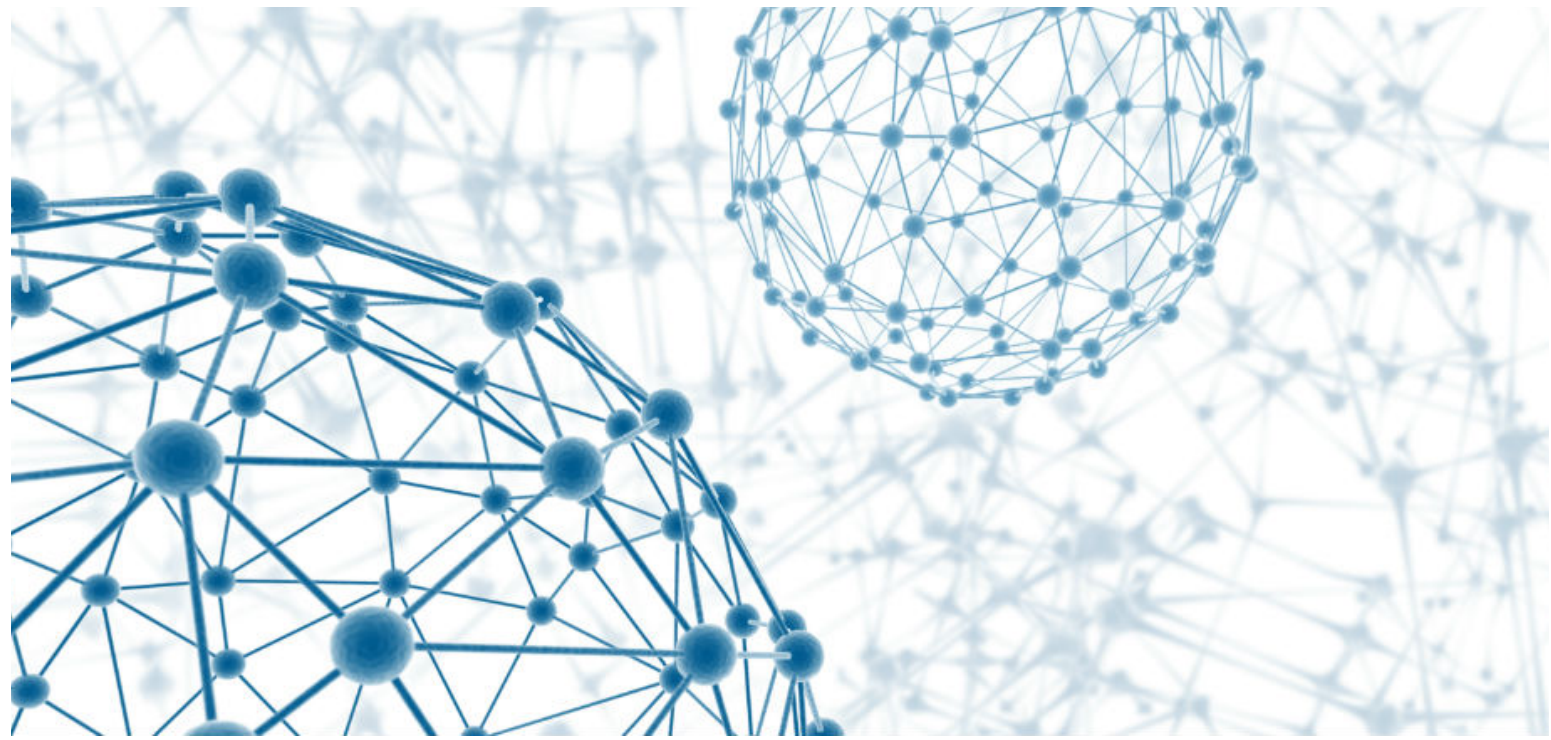
Udover ovenstående elementer genererer modstand i form af indvendinger mod forandringen mere velovervejede modargumenter, hvormed organisationsmedlemmerne er mindre modtagelige over for ”overtalelse” af forandringsagenten (Ford et al., 2008: 369). Denne type samtale kan bidrage til at motivere forandringsagenten, således ønsket om at få forandringen til at lykkes blot forstærkes og dermed giver forandringsagenten mere blod på tanden igennem processen (Ibid.). Det kan således siges, at der skabes en kreativ spænding hos forandringsagenten. Hertil kan de velargumenterede modargumenter mod forandringen ligeledes af forandringsagenten anvendes som en feedback på fordelagtige justering i hastighed, sekvens eller form (Ford et al., 2008: 369).

Ovenstående perspektiv på modstand mod forandring indebærer dermed en forståelse af, at modstand ikke er noget, der kun finder sted i organisationsmedlemmernes psyke, men det er i lige så høj grad noget, som forandringsagenterne er en del af (Ford et al., 2008: 370). Mere konkret er modstand en kombination af tre elementer, hvilke er forandringsagentens og organisationsmedlemmernes kommunikationer i forbindelse med forandringen, forandringsagentens meningsskabelse omkring forandringen samt den kontekst, i hvilken de to foregående elementer finder sted, og som er formet af og til stadighed former kommunikationerne mellem forandringsagenten og organisationsmedlemmerne (Ford et al., 2008: 370-371).

Perspektivet indebærer ligeledes en forståelse af, at der kun findes den modstand mod forandring, som af forandringsagenten identificeres som modstand. Det centrale spørgsmål i modstandsbegrebet bliver dermed ikke: ”*Hvorfor udøver organisationsmedlemmerne modstand?*”, men derimod: ”*Hvorfor kalder forandringsagenter nogle kommunikationer for modstand og ikke andre?*” (Ford et al., 2008: 372). Denne definition af modstand kan jf. systemteorien begrundes med forandringsagenternes distinktioner, som er afgørende for, hvorledes organisationsmedlemmernes kommunikationer opfattes (Ibid.). Dette betyder også, at de kommunikationer, som forandringsagenter betragter som modstand, kan være det stik modsatte for organisationsmedlemmerne selv (Ford et al., 2008: 372).

Opsummering

Dette kapitel har givet en indføring i det teoretiske grundlag, der vil blive anvendt som fundamentet for de kommende analyser af 360° ledelsesevalueringens bidrag til den organisatoriske udvikling. Det kommende kapitel vil udgøre første delanalyse i nærværende speciale, hvori interviewpersonernes opfattelser af de gennemførte 360° ledelsesevalueringer analyseres.



KAPITEL 4

ZOOMING IN

Iagttagelse af interviewpersoners iagttagelser

Nærværende kapitel vil zoome ind på de enkelte interviewpersoners forståelse af 360° ledelsesevaluering og organisationsudviklingen i deres organisationer. Dette betyder, at interviewpersonernes citater anvendes som pædagogiske hjælpemidler med henblik på at illustrere hovedstrømningerne i de gennemførte interview. På trods af denne inddeling af citaterne i hovedstrømninger, vil de anvendte citater være direkte afspejlinger af interviewpersonernes sagte ord. Interviewpersonernes sagte ord vil derfor også præge den vinkel, hvorfra 360° ledelsesevalueringer iagttages og dermed også det sprogbrug, som vil blive anvendt.

Det er derfor essentielt at gøre opmærksom på, at hele kapitlet, synspunkterne, budskaberne og sprogbruget heri afspejler et forsøg på at iagttage 360° ledelsesevalueringer ud fra hovedstrømningerne i interviewpersonernes forståelser heraf. Formålet med dette er at foretage en anden ordens iagttagelse af, hvorledes interviewpersonerne opfatter de gennemførte evalueringer i deres respektive organisationer. Kapitlet skal således ses som stærkt forbundet med den organisatoriske kontekst for de pågældende interviewpersoner samt deres distinktioner, hvoraf også titlen ”zooming in” kommer i spil.

Begrundelsen for, hvorfor en sådan anden ordens iagttagelse er interessant, er, at det foruden at give et indblik i den valgte empiri om 360° ledelsesevalueringer også bidrager til en indsigt i de enkelte interviewpersoners forståelser heraf. Dette giver et afsæt til at kunne belyse sammenhængen mellem 360° ledelsesevalueringer og den organisatoriske udvikling. Med udgangspunkt i denne forståelse for bidraget fra nærværende kapitel til de resterende dele af specialet vil der nu blive zoomet ind på interviewpersonernes iagttagelser af de gennemførte 360° ledelsesevalueringer i deres organisationer. Iagttagelserne vil desuden blive suppleret med relevante teoretiske perspektiver og input fra litteraturen inden for 360° evalueringer.

Nedenstående opbygning af nærværende kapitel beskrives gennem en forståelse af sammenhængen mellem fokusområderne 1) ledelsesevaluering som springbræt til udvikling, 2) målrettet udvikling gennem evalueringen som strategiimplementering, 3) ledelsesevaluering som afsæt for mere målrettede og systematiserede kommunikationer, 4) ledelsesevaluering som input til kompetenceudvikling samt 5) 360° ledelsesevalueringens begrænsninger.

Ledelsesevaluering som springbræt til udvikling

Gennem iagttagelserne af interviewpersonernes iagttagelser af 360° ledelsesevalueringer tegner der sig et billede af, at de gennemførte ledelsesevalueringer overordnet set har bidraget til organisationen, hvortil Interviewperson B som en mere generel iagttagelse udtaler, at: *”Det arbejde, evalueringen gør, er, at man bliver mere åben over for, at der bliver kigget ind på en som leder... Der tror jeg, at vi som organisation har flyttet os qua 360° evalueringen.”* (Bilag 2, 2016: 13.25). Med denne udtalelse

lelse nævner interviewpersonen dermed, at 360° ledelsesevalueringer kan bidrage til at ændre forståelsen af, hvorledes man som leder opfatter det at blive evalueret som noget problematisk eller gavnligt. Denne pointe er vigtig at inddrage, idet den qua den systemteoretiske forståelse kan indikere, at organisationer gennem 360° ledelsesevalueringer kan ændre på de distinktioner, der ligger til grund for organisationsmedlemmernes forståelser og opfattelser af begivenheder i organisationen.

Foruden denne mere generelle iagttagelse fra Interviewperson B nævner Interviewperson D, at: *"Jeg synes, at det har været et skridt i den rigtige retning i forhold til at bidrage med noget indhold."* (Bilag 1, 2016: 01.00). I forlængelse heraf udtalte Interviewperson C, at: *"Den [ledelsesevalueringen] gav et meget fint overblik over de parametre, vi har stillet op."* (Bilag 3, 2016: 00.55).

Dette lille udsnit af interviewpersonernes udtalelser indikerer, at deres gennemførte 360° ledelsesevalueringer har fungeret som en slags katalysator for det udviklingsforløb, som de gerne ville tage hul på. Hertil påpeger Interviewperson A dog også, at: *"Den [grundindstillingen] er ikke tryllet om på ét år – det er en kulturforandring, som vi har sat i gang, og det er en kulturforandring, som vi ønsker at skabe. Det tager tid – og det skal også opleves på egen krop, før man synes, at det er fedt. Og det synes jeg, at det er lykkes at skubbe gang i."* (Bilag 1, 2016: 12.45). Med denne påpegning understreger interviewpersonen, at den gennemførte 360° ledelsesevaluering skal ses som et led i en længere organisatorisk udviklingsproces, som langt fra er færdiggjort efter evalueringens afslutning, men derimod har et liv, der rækker ud over denne. Denne forståelse går igen i Walker og Smithers (1999) studie, hvilket viste, at der først opstår signifikante forbedringer i ledernes ledelsespraksis mellem den anden og tredje evaluering samt mellem den tredje og fjerde evaluering (Dai et al., 2010: 198-199). Dette indikerer netop, at en organisation først kan realisere det fulde potentiale af ledelsesevalueringen, når denne og indholdet heri har fået lov til at slå rod i ledernes hverdagssystemer.

Ledelsesevaluering som et led i en længere kæde

I forlængelse af ovenstående interviewpersoners iagttagelser nævner Interviewperson D, at: *"Vi har brugt evalueringen som input til det [arbejde med god ledelse], så den står jo ikke alene – den er jo sammen med flere andre elementer – men det, som er kommet ud af ledelsesevalueringen, er blevet taget mere alvorligt hele vejen rundt som input til, hvor vi står henne, og hvad vi arbejder med."* (Bilag 4, 2016: 1.10). Hertil tilføjer Interviewperson A, at: *"Jeg synes, at vi fik tænkt ledelsesevalueringen sammen med rigtig mange andre ting, som vi havde gang i i vores organisation, så vi vidste godt, at vi kunne bruge resultatet [af evalueringen] ind i den måde, vi godt ville udvikle vores organisation på afhængigt af, hvad resultatet viste."* (Bilag 1, 2016: 1.38). Interviewpersonerne fremhæver her en bestemt måde at anvende ledelsesevalueringer på, idet de understreger, at de ikke kan ses som særskilte udviklingstiltag, men derimod i højere grad kan betragtes som et led i en kæde af udviklingsaktiviteter, som tilsammen udgør en større organisatorisk udvikling.

Denne opfattelse af 360° ledelsesevalueringen står i god tråd med det systemteoretiske fokus på sammenhænge mellem delsystemer. Dette betyder, at en ledelsesevaluering netop kan betragtes som et delsystem, der side om side med andre udviklingsaktiviteter indgår i et større system, som tilsammen

har til formål at skabe udvikling af organisationen i en bestemt retning. Denne forståelse bekræfter Interviewperson A desuden i sin udtalelse om, at: *”Vi prøver at lade være med at stoppe op, men prøver at få ringene til at gå videre der, hvor dagsordnerne er, så det ikke bliver noget, der er løsrevet fuldstændig fra vores kerneopgaver.”* (Bilag 1, 2016: 17.15).

På denne måde understreges der, at 360° ledelsesevalueringer skal ses i sammenhæng med de kontekster, som de gennemføres i. Dette medfører qua den systemteoretiske forståelse, at evalueringerne kan betragtes som noget, der foregår i de enkelte systemer, idet det netop er der, hvor ledernes kerneopgaver er forankret i konteksten. Hertil ville en systemteoretiker muligvis tilføje, at dette ligeledes betyder, at ledelsesevalueringen skal være forankret i det pågældende system. Begrundelsen herfor er, et systems identitet kun kan formuleres samt besvares inden for systemet selv – og ikke af en udenforstående iagttager (Luhmann, 2007: 19). Denne påpegning understøtter ligeledes den stærke sammenhæng mellem evaluering, kontekst og system.

Til at belyse disse sammenhænge nævner Interviewperson A, at de i høj grad har gjort brug af kommunikation i forsøget på at tydeliggøre, at udviklingsforløbet, som 360° ledelsesevalueringen var en del af, er bredt forankret – og ikke kun omhandler nogle udvalgte dele af organisationen (Bilag 1, 2016). Dette giver anledning til at drøfte det andet fokusområde, som interviewpersonerne fremhævede i deres iagttagelser af de gennemførte 360° ledelsesevalueringer, hvilket omhandler evalueringerne som afsæt for strategiimplementering i organisationerne.

Målrettet udvikling gennem evaluering som strategiimplementering

Det andet fokusområde, som gik igen i flere af interviewpersonernes iagttagelser, var, hvorledes 360° ledelsesevalueringer kan bidrage til strategiimplementeringen i organisationen. Her udtaler Interviewperson A, at ledelsesevalueringen overordnet bidrog til at øge bevidstheden omkring organisationens strategiplan (Bilag 1, 2016). I forlængelse heraf tilføjer Interviewperson A, at: *”Det at vi har et fælles evalueringsfundament, som gør den enkelte leder skarp på, at det er faktisk dét, som vi som organisation forventer af dig, det er dét, vi er optagede af som organisation – spiller det i forhold til dine medarbejdere, din chef og din sideordnede kollega?”* (Bilag 1, 2016: 22.40). Med denne udtalelse påpeger interviewperson A, at det fælles evalueringsgrundlag for organisationen, som 360° ledelsesevalueringen udgør, giver mulighed for at indikere, hvilke ledelseskompetencer, som organisationen som helhed prioriterer og dermed i særdeleshed ønsker, at den pågældende leder besidder. Dette budskab understøtter Interviewperson D ved at fremhæve, at deres udviklingsforløb, som de kalder ”God ledelse”, netop bidrager med at belyse: *”Hvilke kompetencer det er, vi skal kunne for at bedrive god ledelse.”* (Bilag 4, 2016: 5.15).

Strategisk beslutningstagning i ledelsesevalueringprocessen

I forlængelse af ovenstående nævner Interviewperson A som begrundelse for udarbejdelsen af de specifikke evalueringsspørgsmål ud fra organisationens strategi, at: *”Vi ramte vores ledere på en mere meningsfuld måde, end hvis vi bare gik ud og pillede 20 eller 60 spørgsmål ned fra hylderne og sagde: Nå, det er jo også rart at vide.”* (Bilag 1, 2016: 2.51). Dette betyder, at 360° ledelsesevalueringen if. Interviewperson A kan udarbejdes på baggrund af allerede eksisterende strategier. På denne måde fremhæver den ved gennemførelsen netop de elementer i organisationens strategi, som er væsentlige for organisationen som helhed. Dette medfører, at grundpointerne i strategien kommunikeres ud til organisationsmedlemmerne samtidig med, at organisationsmedlemmerne bliver bedt om at evaluere lederen med udgangspunkt i de værdier, som strategien indebærer.

Det, at lederen evalueres op imod strategien, kan medføre en øget bevidsthed herom. Men spørgsmålsformuleringerne i evalueringen kan også i sig selv fungere som et fingerpeg for den enkelte leder om, hvorledes organisationen gerne ser, at denne agerer i sin ledelsespraksis.

Som en begrundelse for hvordan 360° ledelsesevalueringer kan bidrage til strategiimplementering, påpeger Interviewperson A, at: *”Hvis vi antager, at de virker, så er det jo også med til ligesom at flytte organisationen med alle de små brikker, den enkelte leder sætter i gang – det flytter organisationen mod at mindske det gap, der er mellem ledelsesgrundlaget [som er en del af organisationens strategi] og den ledelsespraksis, der er.”* (Bilag 1, 2016: 23.39). På denne måde illustreres en forståelse af, at udvikling af den enkelte leders ledelsespraksis kan bidrage til, at organisationen som helhed kan flytte sig i den retning, som af organisationens strategi fremgår som ønskværdig.

Ledelseskompeterncernes form som afgørende faktor for evalueringseffekten

Desuden er netop Interviewperson As tilføjelse af ordene: *”Hvis vi antager, at de virker”* yderst interessant i denne sammenhæng, idet dette giver anledning til spørgsmålet om, hvorvidt og i så fald hvordan det er forskelligt, om 360° ledelsesevalueringer viser sig at bidrage til den ønskede effekt eller ej. Til dette spørgsmål fremhæver Dai et al., at formen på de ledelseskompeter, der vælges at fokuseres på i 360° ledelsesevalueringen, spiller en betydelig rolle for, om det er muligt at opnå den ønskede udviklingseffekt (Dai et al., 2010: 199). Her hævder Dai et al., at den opfattede effekt af 360° ledelsesevalueringen og den enkelte leders ledelsespraksis vil afhænge af de medtagede ledelseskompeterncers kombination af kompleksitet, erfaringskrav samt emotionelle involvering (Ibid.).

Dette betyder dermed, at en evaluering, der er baseret på ledelseskompeter, som består af en lavere grad af kompleksitet, erfaringskrav samt emotionel involvering, er lettere for lederen at ændre på, hvormed også effekten af ledelsesevalueringen vil synes større (Dai et al., 2010: 199). Det er med andre ord også de ledelseskompeter, som udspringer fra organisationens strategi, der er afgørende for, hvorvidt ledelsesevalueringen vil blive opfattet som effektiv eller ej. Denne sammenhæng står i god tråd med den systemteoretiske forståelse af, at ledelsesevalueringens delelementer er gensidigt afhængige samt definerende. Strategien fungerer som input til 360° ledelsesevalueringens ind-

hold, mens gennemførelsen af selvsamme evaluering kan virke tilbage på strategien i form af implementering heraf samt input til, hvor organisationen bør igangsætte yderligere strategiske tiltag eller justere disse.

Denne drøftelse om, hvorledes 360° ledelsesevalueringer kan bidrage med input til igangsættelsen af yderligere strategiske tiltag i organisationen, leder videre til spørgsmålet om, hvordan dette kan praktiseres. Dette er netop det næste fokusområde i kapitlet, hvilket omhandler 360° ledelsesevalueringer som afsæt for mere målrettede og systematiserede kommunikationer.

Ledelsesevaluering som afsæt for mere målrettede og systematiserede kommunikationer

Dette fokusområde indebærer som nævnt ovenfor interviewpersonernes iagttagelser af, hvorledes 360° ledelsesevalueringer kan anvendes med henblik på at skabe mere målrettede og systematiserede kommunikationer i organisationen. Denne iagttagelse udspringer blandt andre fra Interviewperson B, der udtaler, at: *"Hele vores arbejde med blandt andet evalueringen har åbnet op for, at man kan have dialogen om ledelse, som jo tit drukner i driften."* (Bilag 2, 2016: 10.15), hvortil Interviewperson A tilføjer, at: *"Den dialog, den enkelte leder har med sine medarbejdere og med sin chef, den giver dem mulighed for at tage en kvalificeret dialog om, at der simpelthen er noget, som jeg skal være opmærksom på, eller som jeg skal kompetenceudvikles inden for eller lave nogle udviklingsmål inden for, for der er behov for det her."* (Bilag 1, 2016: 23.00).

Disse iagttagelser fra henholdsvis Interviewperson A og B giver et billede af, at 360° ledelsesevalueringer kan være et springbræt til at igangsætte meningsfulde kommunikationer om den evaluerede leders ledelsespraksis mellem organisationsmedlemmerne i de pågældende systemer. Denne gevinst ved 360° ledelsesevalueringer er vigtig at pointere, idet netop organisationsmedlemmernes evne til at give sådanne tilbagemeldinger if. Lombardo og Eichinger er rangeret blandt de 10 nederste evner ud af 67 ledelseskompetencer (Lombardo & Eichinger, 2001: 214).

Ledelsesevalueringsresultater som input til LUS-samtaler

Som et eksempel på hvorledes de mere strukturerede og systematiserede kommunikationer udfolder sig i praksis, nævner Interviewperson B, at: *"Vores LUS-samtaler bliver mere kvalificerede, fordi man faktisk har noget materiale, man kan snakke ud fra udover kun nogle emner... Det, at man også har et evalueringsresultat, giver jo også noget input til en LUS-samtale."* (Bilag 2, 2016: 14.00). Hertil udtalte Interviewperson C, at *"Så blev den [ledelsesevalueringen] også brugt til at gennemføre LUS-samtaler med lederens overordnede, hvor evalueringen gjorde det let at identificere de udviklingspunkter, som lederen havde."* (Bilag 3, 2016: 2.15). Dette betyder, at Interviewperson B og C har oplevet, at ledernes lederudviklingssamtaler i organisationen bliver mere fokuserede samt systematiserede, idet de netop kan tage udgangspunkt i de evalueringsresultater, som lederen fik gennem den gennemførte 360° ledelsesevaluering. Evalueringsresultaterne kan dermed være afsættet for mere

meningsfulde kommunikationer mellem leder og dennes overordnede om lederens mulige udviklingspunkter. Som begrundelse herfor tilføjer Interviewperson B, at: *"Afrapporteringen giver mulighed for at sortere i det og se, hvor man har de største udfordringer."* (Bilag 2, 2016: 7.33). Dette betyder, at de kommunikationer, som lederne har med deres overordnede ledere, netop kan bidrage til at foretage en prioritering af de udviklingsindsatser, som er omdrejningspunktet for de ovennævnte LUS-samtaler.

Udvikling af relationer og nye perspektiver

Som en sidegevinst af gennemførelsen af sådanne kommunikationer mellem den evaluerede leder og dennes under-, side- samt overordnede opsummerer Interviewperson D, at: *"Man kommer jo tættere på sine medarbejdere især og sin overordnede i forhold til dem, der har givet evalueringen."* (Bilag 4, 2016: 14.00). Denne opsummering indikerer, at 360° ledelsesevalueringen kan bidrage til gennem kommunikation at forbedre relationerne mellem organisationsmedlemmerne i det pågældende system, hvilket kan være en betragtelig fordel, når det kommer til at styrke samarbejdsevnerne heri.

Foruden denne sidegevinst af 360° ledelsesevalueringen fremhæver Interviewperson C, at: *"Dialogen i det hele taget gav nogle nye vinkler på evalueringen og lederens udviklingsområder."* (Bilag 3, 2016: 1.55). Denne udtalelse indikerer, at 360° ledelsesevalueringer kan åbne op for, at organisationsmedlemmerne bliver i stand til at skabe indsigt i andre forståelser eller opfattelser end blot sine egne. Dette betyder systemteoretisk set, at de ved at iagttage forskellen mellem egne og andres synsvinkler kan blive bevidste om deres egne synsvinkler. Derudover kan organisationsmedlemmerne ved at anvende disse iagttagelsesforskelle skabe en forståelse for de andres synsvinkler. Ved gennem kommunikation at belyse forskellige synsvinkler giver det også organisationsmedlemmerne et beslutningsgrundlag for at sortere heri og derpå udvælge de af lederens største udfordringer, som denne kan udvikle sig med udgangspunkt i.

Som afslutning på drøftelserne om, hvorledes 360° ledelsesevalueringer kan bidrage til mere systematiserede samt strukturerede kommunikationer mellem organisationsmedlemmerne, nævner Interviewperson A, at de i deres organisation foruden ovennævnte kommunikationer mellem leder og dennes under-, side- og overordnede har anvendt kommunikation til at forankre ledelsesevalueringens resultater som grundlag for ledelsesudvikling i organisationen (Bilag 1, 2016). Dette fører videre til at give et indblik i, hvad disse kommunikationer organisationsmedlemmerne imellem har givet anledning til, hvilket netop vil være fokusområdet i næste afsnit omhandlende ledelsesevalueringer som input til kompetenceudvikling.

Ledelsesevaluering som input til kompetenceudvikling

Igennem iagttagelserne af interviewpersonernes iagttagelser blev især 360° ledelsesevalueringen som input til organisationens kompetenceudvikling fremhævet, hvorfor også dette vil være et fokusområde, der i nærværende kapitel vil blive zoomet ind på. Herunder udtalte interviewperson A, at: *"Den*

[ledelseevalueringen] er et pejlemærke for vores ledelsesudviklingsaktiviteter” (Bilag 1, 2016: 5.00). Ifølge Interviewperson A betyder dette, at de i deres organisation evaluerede lederne op imod deres ledelsesgrundlag med henblik på at belyse forskellen mellem lederens opfattede ledelsespraksis og den ledelsespraksis, som if. ledelsesgrundlaget var ønskværdig.

Dette blev gjort for at få et indblik i, at: *”Hvis der er noget, som vi kan se, der mangler krudt, hvor er det så, at vi skal have fat i forhold til vores ledelsesudvikling?”* (Bilag 1, 2016: 5.10). Denne forståelse af ledelseevalueringens bidrag blev ligeledes delt af Interviewperson C, der udtalte, at: *”En af de ting, som vi også brugte evalueringen til, var at få et billede af, om der var nogle ting, som vi mere generelt kunne løfte i organisationen – og det var der jo...”* (Bilag 3, 2016: 10.15). Denne analyse gav således anledning til interne udviklingsprogrammer hos Interviewperson C, idet: *”... Vi iværksatte noget intern uddannelse af vores nye niveau 4-ledere, hvor vi skulle kunne løfte dem i forhold til deres rolle som niveau 4-ledere.”* (Bilag 3, 2015: 11.15). 360° ledelseevalueringen blev dermed hos både Interviewperson A og C anvendt som en form for gap-analyse, hvor formålet var at belyse forskellene mellem lederens nuværende ledelsespraksis og den ledelsespraksis, der var kommunikeret som den mest hensigtsmæssige for organisationen som helhed.

Denne forståelse af værdien af at belyse forskelle mellem det nuværende og det ønskede stadie trækker tråde fra den systemteoretiske interesse i at belyse forskelle. Et centralt element heri kan netop være at iagttage systemer samt deres iagttagelser med henblik på at kunne fremhæve forskelle herimellem. På samme måde kan 360° ledelseevalueringer bidrage til at belyse en forskel, hvilken træder frem i kraft af, at de organisationsmedlemmer, der evaluerer den pågældende leder, anvender forskellige distinktioner som baggrund for deres svar. Dette medfører, at der i 360° ledelseevalueringen opstår iagttagelsesforskelle, som bidrager til en mere nuanceret indsigt i den evaluerede leders ledelsespraksis.

Dette perspektiv på anvendelsen af 360° ledelseevalueringer som en form for gap-analyse mellem lederens nuværende ledelsespraksis samt den for organisationen ønskede ledelsespraksis understøttes af blandt andre Eichinger og Lombardo. Eichinger og Lombardo argumenterer for, at organisationsmedlemmerne må lære sig selv at kende – herunder både det gode og det dårlige – for på baggrund heraf at blive i stand til at kunne vælge, hvad der skal gøres ved det (Eichinger & Lombardo, 2003: 44). På denne måde kan 360° ledelseevalueringer if. Eichinger og Lombardo ses som et redskab, som den enkelte leder kan anvende for derigennem at blive mere bevidst om sine styrker og svagheder og dermed også, hvor denne kan sætte ind for at forbedre sin ledelsespraksis.

Blinde pletter og skjulte styrker

I forlængelse af ovenstående perspektiv på 360° ledelseevalueringer som input til kompetenceudvikling introducerer Eichinger og Lombardo begreberne blinde pletter samt skjulte styrker. Blinde pletter indebærer, at det evaluerede organisationsmedlem evaluerer sig højere, end andre evaluerer denne (Eichinger & Lombardo, 2003: 35). Dette indikerer, at det pågældende organisationsmedlem

har nogle svagheder, som denne ikke umiddelbart selv er bevidst om, og som det først gennem belysningen heraf bliver muligt at udvikle på. Omvendt indebærer skjulte styrker, at det evaluerede organisationsmedlem evaluerer sig selv lavere, end andre evaluerer denne (Eichinger & Lombardo, 2003: 35). Dette indikerer modsat blinde pletter, at det pågældende organisationsmedlem besidder nogle styrker inden for nogle bestemte områder, som denne ikke umiddelbart er bevidst om (Ibid.).

Ud fra ovenstående kan 360° ledelsesevalueringer dermed bidrage til at give det evaluerede organisationsmedlem et indblik i, hvilke styrker og svagheder denne besidder og dermed også, hvilke områder, denne kan fokusere på for at udvikle sin ledelsespraksis. Foruden foranstående bidrag fra 360° ledelsesevalueringer eksisterer der if. interviewpersonerne også en række begrænsninger, hvilke vil blive belyst i nedenstående afsnit.

360° ledelsesevalueringens begrænsninger

Med udgangspunkt i interviewene nævner en af interviewpersonerne, at *"Evalueringen fortæller ikke noget om ledelsesadfærd"* (Bilag 2, 2016: 1.20). Med denne udtalelse nævner blandt andre interviewperson B, at en af udfordringerne med 360° ledelsesevalueringen er, at den ikke kan give et billede af lederens "reelle" ledelsesadfærd. Dette indikerer, at Interviewpersonen forinden gennemførslen af evalueringen forventede, at evalueringsresultatet gav et fyldestgørende billede af, hvordan den enkelte leder udøver ledelse i relation til sine under-, over- og sideordnede.

Denne forventning til 360° ledelsesevalueringer går tilsyneladende igen i litteraturen, hvor blandt andre Lombardo og Eichinger nævner, at 360° ledelsesevalueringer er det mest nøjagtige alternativ til udvikling af organisationer (Lombardo & Eichinger, 2001: 214). Lombardo og Eichinger indikerer dermed, at 360° ledelsesevalueringen kan give organisationen et forholdsvist nøjagtigt billede af ledernes ledelsesadfærd med henblik på udvikling heraf.

Hvem kan egentlig svare på hvad?

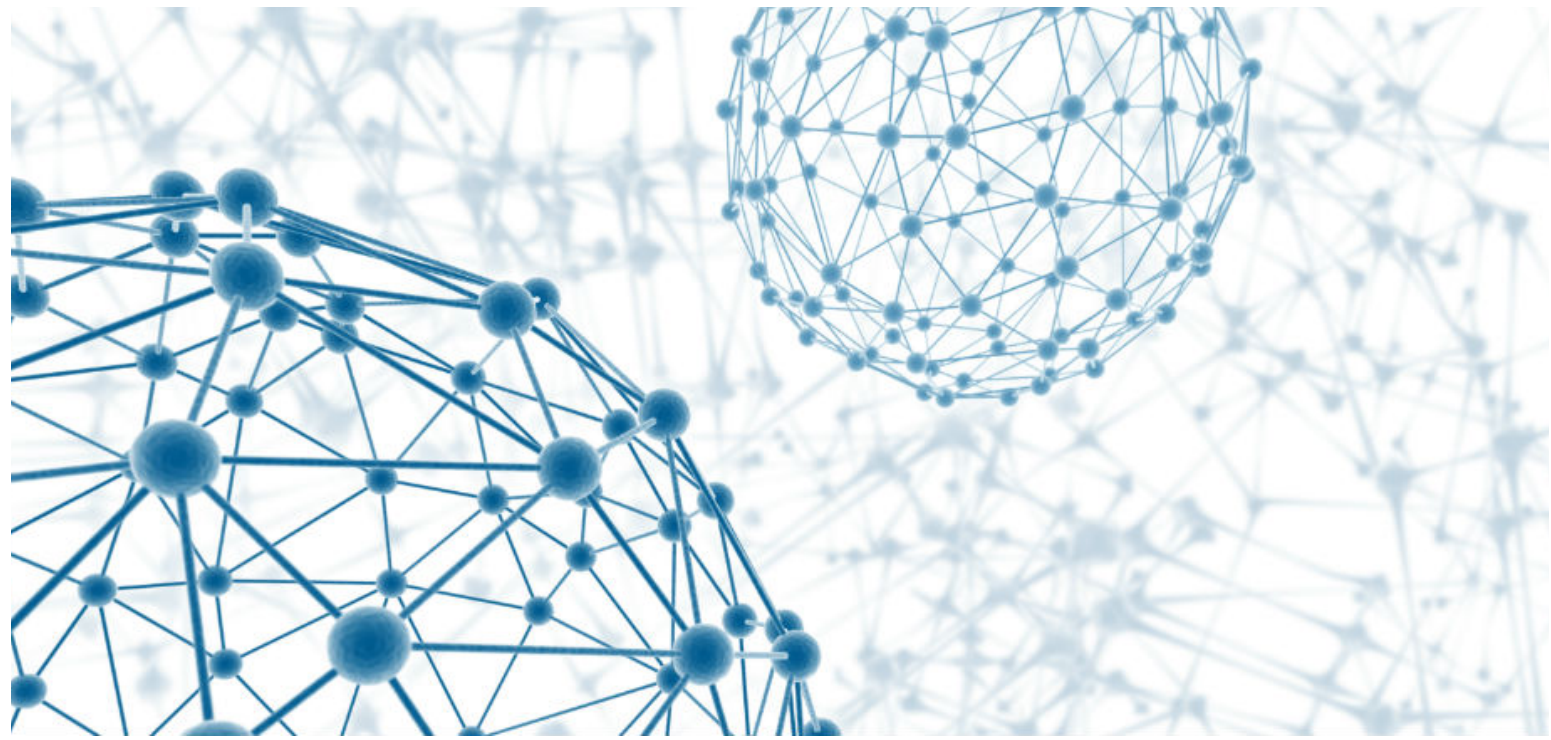
I forlængelse af dilemmaet om hvorvidt 360° ledelsesevalueringer kan give et fuldent billede af ledernes ledelsesadfærd, stilles der af interviewpersonerne det meget korte og mundrette spørgsmål: *"Hvilke spørgsmål kan sideordnede egentlig svare på!?"* (Bilag 4, 2016: 11.45). Denne formulering er baseret på Interviewpersonernes oplevelse af, at man som organisationsmedlem har nemmere ved at evaluere de ledere, som man kender rigtig godt. Dem, som man kender knap så godt, får dermed måske en bedre evaluering, fordi man som organisationsmedlem er mindre kritiske over for dem og deres ledelsespraksis (Bilag 2, 2016).

Disse overvejelser fra interviewpersonerne indebærer den bekymring, om evalueringsresultaterne påvirkes af, at der stilles nogle spørgsmål til især den sideordnede, som denne måske ikke har forud-

sætninger for at kunne svare på. Dette kan begrundes med, at organisationsmedlemmet ikke har mulighed for at iagttage den evaluerede leder ud fra de stillede spørgsmål, ligesom andre organisationsmedlemmer har. Til dette dilemma nævner Lombardo og Eichinger, at nogle respondentgrupper qua deres placering i organisationen har bedre forudsætninger for at evaluere bestemte ledelseskompetencer frem for andre, hvilket der skal tages hensyn til i evalueringssituationer (Lombardo & Eichinger, 2001: 216).

Opsummering

Der er i nærværende kapitel blevet zoomet ind på, hvorledes interviewpersonerne opfatter 360° ledelsevalueringer og den organisatoriske udvikling i deres organisationer. I det kommende kapitel vil der blive zoomet ud på interviewpersonernes iagttagelser samt det teoretiske bidrag for derigennem at få et indblik i sammenhængen mellem 360° ledelsevalueringer og den organisatoriske udvikling.



KAPITEL 5

ZOOMING OUT

360° ledelsevalueringer og organisatorisk udvikling

I forlængelse af forrige kapitel, hvor der blev zoomet ind på de enkelte interviewpersoners iagttagelser af de gennemførte 360° ledelsevalueringer i organisationerne, vil der nu blive zoomet ud herpå. Kapitlet vil således ikke længere tage udgangspunkt i interviewpersonernes forståelser og sprogbrug, men vil i stedet være baseret på mine forståelser og distinktioner samt det sprogbrug, der udspringer fra disse. Formålet med kapitlet er at koble interviewpersonernes iagttagelser med det tidligere præsenterede teoretiske bidrag. Dette gøres med henblik på at få en forståelse for sammenhængen mellem 360° ledelsevalueringer og den organisatoriske udvikling.

Den strukturelle opbygningen fra forrige kapitel med fokusområderne: 1) Ledelseevaluering som springbræt for udvikling, 2) Måltrettet udvikling gennem evaluering som strategiimplementering, 3) Ledelseevaluering som afsæt for mere måltrettede og systematiserede kommunikationer, 4) Ledelseevaluering som input til kompetenceudvikling og 5) 360° ledelseevalueringens begrænsninger vil i nærværende kapitel blive omdannet til en anden struktur. Denne struktur vil tage udgangspunkt i spørgsmålene: 1) Hvad omfatter 360° ledelseevalueringer? 2) Hvad er 360° ledelseevalueringer? 3) Hvordan praktiseres 360° ledelseevalueringer? 4) Hvad kommer der ud af 360° ledelseevalueringer? Samt 5) Hvad er de potentielle udviklingsområder for 360° ledelseevalueringsfeltet? Denne opbygning af kapitlet er således en overbygning på forrige kapitel, som giver mulighed for at koble både kapitel to, tre og fire, således en analyse af 360° ledelseevalueringer og den organisatoriske udvikling muliggøres.

I kapitlet møder vi den konstruerede case om Anne, der er en ny afdelingsleder, og Peter, der er den nye administrerende direktør i Illatech Solutions. Igennem kapitlet anvendes Anne og Peters hverdag til at konkretisere centrale pointer i kapitlet. Lad os først se nærmere på konteksten for Anne og Peter i Illatech Solutions.

Anne er afdelingsleder i organisationen Illatech Solutions. I Illatech Solutions er Peter i år kommet til som ny direktør, og for at sætte sit fingeraftryk på organisationen, har han igangsat en række udviklingstiltag. Et af disse udviklingstiltag er, at det netop er blevet besluttet, at alle organisationens 28 ledere for første gang nogensinde skal evalueres. Efter en lang række direktionsmøder samt møder med ledere fra forskellige ledelsesniveauer er direktionen nået frem til, at evalueringen skal være en 360° ledelseevaluering. Dette betyder mere konkret, at Anne både skal evalueres af sin chef, 9 andre afdelingsledere samt sine 15 medarbejdere. Anne er spændt på at se, hvordan evalueringresultaterne ser ud, men samtidig kan hun også mærke, at det vækker en lille nervøsitet, når hun tænker på det. For hvad nu hvis hendes chef ikke kan forstå formålet med de ting, som hun sætter i værk i sin afdeling? Eller endnu værre hvad nu hvis hendes medarbejdere ikke synes, at hun er en god leder?

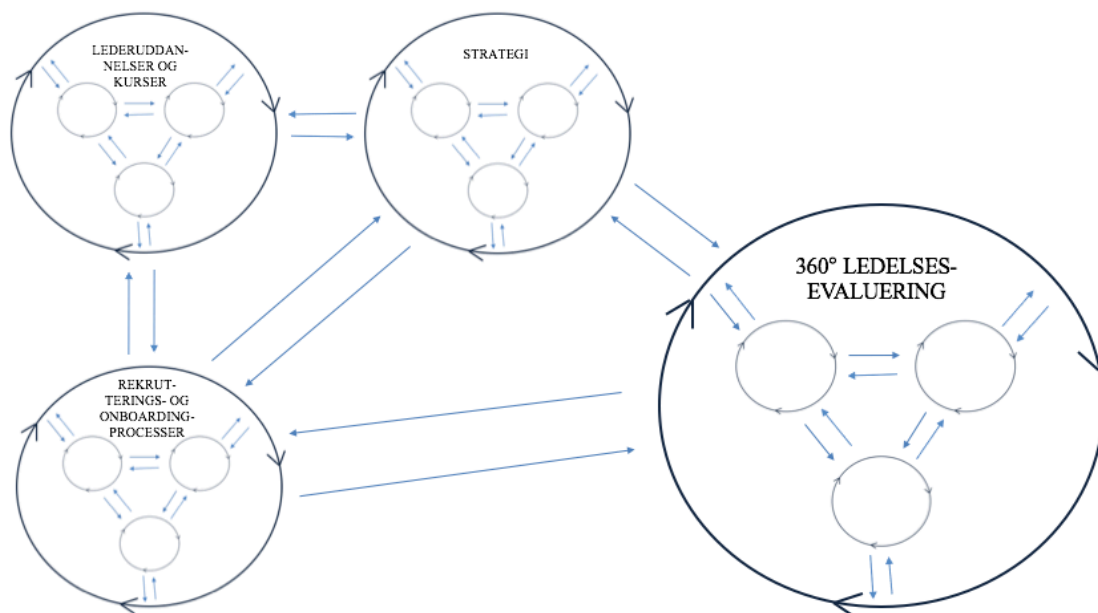
I de kommende afsnit vil der blive set nærmere på, hvordan både Anne og Peter håndterer denne situation, hvor de står over for en 360° ledelsesevaluering for første gang i Annes karriere samt organisationens historie.

Hvad omfatter 360° ledelsesevalueringer?

I forrige kapitel blev et af de primære fokusområder, som især optog interviewpersonerne, i hvilken sammenhæng, som 360° ledelsesevalueringer skal ses i. Herunder blev der især fremhævet, at ledelsesevalueringerne ikke bør betragtes som særskilte begivenheder, som foregår dekoblet fra de resterende aktiviteter i organisationen ej heller som noget, der udelukkende finder sted i nogle enheder frem for andre. Denne forståelse af, at 360° ledelsesevalueringer skal ses som ét element i en samling af flere udviklingsaktiviteter er en væsentlig pointe at trække frem og kan desuden sammenlignes med Senges femte disciplin om systemtænkningen.

Systemtænkningen indebærer som tidligere nævnt forståelsen af, at organisationer består af en række systemer, hvor opgaven består af at få delsystemerne deri til at arbejde sammen og komplementere hinanden, således de i fællesskab bidrager til organisationens overordnede mål. Det betyder i relation til 360° ledelsesevalueringer som udviklingsaktivitet, at denne kan ses som et selvstændigt system, hvilken dog strukturelt skal spille sammen med og relatere til alle de øvrige udviklingsaktiviteter i organisationen for at bidrage til skabelsen af synergieffekter. Denne forståelse er forsøgt illustreret i nedenstående figur.

Figur 5.1: 360° ledelsesevalueringer som system



Kilde: Efter egen udarbejdelse

Et konkret eksempel kan være, at 360° ledelsesevalueringen er udarbejdet med udgangspunkt i organisationens samlede strategi, hvormed den afspejler de værdier, der af den pågældende organisation er identificeret som centrale for organisationens fremtidige vækst. Samtidig skal 360° ledelsesevalueringen være koblet til eksempelvis organisationens rekrutterings- og onboarding-processer forstået på den måde, at der gennem ledelsesevalueringens resultater belyses, hvilke ledelseskompetencer eller værdier, som organisationen tilsyneladende er svage på. Dette giver dermed organisationen et beslutningsgrundlag, når det kommer til spørgsmålet om, hvem af de potentielle ansøgere til en given lederstilling, som organisationen kan rekruttere for at imødekomme disse svagheder.

Foruden anvendelsen af 360° ledelsesevalueringens resultater i forbindelse med rekruttering kan de ligeledes anvendes som grundlag for udviklingen af i forvejen ansatte ledere, hvilket vil blive uddybet senere i kapitlet. På denne vis indgår 360° ledelsesevalueringer i en større organisatorisk sammenhæng, hvor der kræves et sammenspil mellem samtlige HR-processer og øvrige aktiviteter, førend disse som samlet enhed gennem synergieffekter kan bidrage til realiseringen af organisationens mål og strategi.

Denne forståelse af sammenspillet mellem de organisatoriske udviklingsaktiviteter har lighedstræk med den systemteoretiske forståelse i kapitel to, idet 360° ledelsesevalueringen kan betragtes som et operationelt lukket system. Dette begrundes med, at selve evalueringsprocessen og de operationer, som denne indebærer, ikke direkte kan overføres til de øvrige udviklingsaktiviteter på en meningsfuld måde, men evalueringsprocessen kan derimod gennem de strukturelle koblinger forstyrre systemerne for de andre udviklingsaktiviteter. Herefter optages på en selektiv måde de af forstyrrelserne, som det for det enkelte system giver mening af arbejde videre med. På denne måde bidrager udviklingsaktiviteterne gennem de strukturelle koblinger til hinandens og sin egen systemopretholdelse.

360° ledelsesevalueringers indflydelse på samt afspejling af distinktioner

Udover denne mere overordnede sammenhæng mellem 360° ledelsesevaluering og organisationens udviklingsaktiviteter kan der qua interviewpersonernes iagttagelser i forrige kapitel argumenteres for, at 360° ledelsesevalueringer også kan påvirke måden, hvorpå lederne kommunikerer. 360° ledelsesevalueringen kan med andre ord bidrage til at rykke på ledernes mentale modeller, som dannes af de distinktioner, hvorudfra lederne forstår, opfatter samt kommunikerer. Dette begrundes med, at ledelsesevalueringen netop giver de evaluerede organisationsmedlemmer en form for selvindsigt, idet evalueringens resultaterne afspejler de distinktioner, som lederne kommunikerer og agerer ud fra, hvormed de if. Senge får mulighed for også at ændre herpå (Senge, 1999: 155). Denne sammenhæng kan eksemplificeres ved at give et billede af en leder, der bliver præsenteret for sine evalueringens resultater.

Ved at blive konfronteret med evalueringens resultaterne opnår lederen en indsigt i, hvordan organisationsmedlemmerne oplever lederen. Denne indsigt giver dermed lederen mulighed for at foretage justeringer i den måde, som lederen agerer på. Lederen bliver sagt på en anden måde ved hjælp af organisationsmedlemmernes forståelser klogere på sine egne forståelser. Ved at gøre dette, foretager

lederen en anden ordens iagttagelse af sin egen ledelsespraksis. Hvis ikke lederens selvforståelse blev udvidet ved hjælp af de øvrige organisationsmedlemmernes forståelser, ville lederen formentlig bære rundt på en række blinde pletter, som lederen selvsagt ikke ville være i stand til at se.

Ovenstående indikerer dermed, at der er en sammenhæng mellem 360° ledelsesevalueringer, de øvrige udviklingsaktiviteter samt ledernes distinktioner og mentale modeller.

360° ledelsesevalueringer kan derfor både ses som et element i en strømning af organisationens udviklingsaktiviteter samtidig med, at de kan bidrage til organisationsmedlemmernes forståelser.

På denne måde er sammenhængen mellem 360° ledelsesevalueringer, de øvrige udviklingsaktiviteter samt ledernes mentale modeller et praksiseksempel på Bertalanffys tidligere nævnte udtalelse om, at en ændring i én komponent altid vil påvirke det resterende system (Molly-Søholm et al., 2014: 289; Nielsen, 2016: 5).

Lad os se nærmere på, hvordan den nye direktør, Peter, fra Illatech Solutions vælger at gribe de forestående 360° ledelsesevalueringer an.

Peter er allerede opmærksom på, hvordan de udviklingstiltag, der bliver sat i søen, komplementerer hinanden. Peters agenda er at skabe en sammenhæng mellem alle udviklingsaktiviteterne, således de hver især bidrager med input til hinanden. Mere konkret tilstræber Peter, at ledelsesevalueringen, som skal gennemføres, bliver ledsaget af en detaljeret gennemgang af de øvrige HR-redskaber i Illatech Solutions.

Denne gennemgang indebærer, at ledelsesevalueringens resultater udgør det input til organisationens fremadrettede kompetenceudvikling, som bliver tilbudt samtlige ledere i organisationen. Derudover skal evalueringens resultater også give en indikator på, hvilke ledelseskompetencer organisationen tilsyneladende kan udvikle sig på. Denne information skal tages over i organisationens rekrutteringsprocesser, således det sikres, at der fremadrettet rekrutteres ledere, der besidder netop de kompetencer, som er en mangelvare i organisationen – og ikke kun tilføjes flere af de ledelseskompetencer, der allerede er in house i Illatech Solutions.

Imens Peter forsøger at gennemskue, hvilke sammenhænge der kobler de forskellige udviklingsaktiviteter i organisationen, er Anne så småt ved at forberede sig på at blive evalueret af sine over- og sideordnede. Anne er som tidligere nævnt en smule nervøs over at skulle blive evalueret for første gang i sin karriere, og derfor forbereder hun sig det bedste, hun har lært.

Under forberedelserne kommer hun til at reflektere over, hvordan hun selv opfatter sin ledelsespraksis. Anne synes jo egentlig, at hun har klaret det meget godt det sidste halve år, hvor hun har været afdelingsleder. Hun synes især, at hun har formået at opbygge en vis selvstændighed hos medarbejderne, således de selv er i stand til at varetage opgaverne i afdelingen – faktisk så godt at flere af medarbejderne selv kan køre hele projekter fra ende til anden. Gad vide, om de andre afdelingsledere er lige så heldige at have så ansvarsfulde og pligtopfyldende medarbejdere, som hun har?

Vi lader Anne og hendes spekulationer hænge lidt i luften og vil nu bevæge os videre til det næste fokuspunkt i nærværende kapitel, hvor der vil blive zoomet ud på, hvad fænomenet om 360° ledelsevalueringer består af.

Hvad er 360° ledelsevalueringer?

Udover en særlig bevidsthed om, at 360° ledelsevalueringer skal ses som en integreret del i organisationens øvrige udviklingsaktiviteter, viste interviewpersonerne også en interesse for, hvorledes den kan bidrage med implementeringen af organisationens strategier. Denne forståelse af, hvordan 360° ledelsevalueringer kan bidrage hertil kan være ved eksplicit at italesætte de budskaber, som strategierne indebærer. Ved at italesætte disse budskaber fremmer organisationen, at der etableres det, som Senge ville kalde fælles visioner. Disse fælles visioner indebærer billeder, som organisationsmedlemmerne kan komme til at dele på kryds og tværs i organisationen (Senge, 1999: 183). Det betyder helt konkret, at idet en organisation har et fælles evalueringsgrundlag, hvilket er opnåeligt gennem deres 360° ledelsevaluering, dannes der qua den skriftlige tydeliggørelse og fremhævnning af budskaberne i organisationens strategi ligeledes en øget mulighed for at danne fælles visioner. Et konkret eksempel herpå er, at idet i al fald de ledere, der er på samme ledelsesniveau, vurderes ud fra de samme spørgsmål 360° ledelsevalueringer, dannes der et fælles evalueringsgrundlag for hele organisationen.

Dette fælles evalueringsgrundlag skal være udarbejdet med udgangspunkt i organisationens strategi og mål. Såfremt dette er tilfældet, vil den enkelte leder i løbet af evalueringsprocessen dermed løbende blive konfronteret med organisationens værdier og strategi. Denne løbende konfrontation kan bidrage til, at de distinktioner, som er afsættet for lederens visioner, provokeres eller på anden vis forstyrres. Denne provokation eller forstyrrelse af lederens egne visioner kan dermed bidrage til, at lederens visioner udvikler sig til at tilnærme sig organisationens visioner, hvormed disse bliver fælles visioner.

Som også tidligere nævnt er eksistensen af fælles visioner netop et af de vigtigste elementer for en organisations virke, idet disse kan bidrage til at skabe et overordnet mål, som fungerer som den ledestjerne, der hjælper organisationsmedlemmerne med at arbejde i samme retning (Senge, 1999: 185). På den måde kan 360° ledelsevalueringer gennem ovenstående tydeliggørelse af de fælles visioner

indikere over for organisationsmedlemmerne, hvad der opfattes som hensigtsmæssigt og uhensigtsmæssigt at gøre. Disse indikatorer skal ikke forstås som allerede fastsatte handlemuligheder, som den enkelte leder får fra de øverste ledelsesniveauer i organisationen. I stedet skal indikatorerne betragtes som værende tæt forbundet med lederens engagement over for organisationen. Det overordnede mål er med andre ord fastlagt af organisationens øverste ledelsesniveauer, men det er i højere grad op til den enkelte leder, hvordan denne vil nå frem til dette mål.

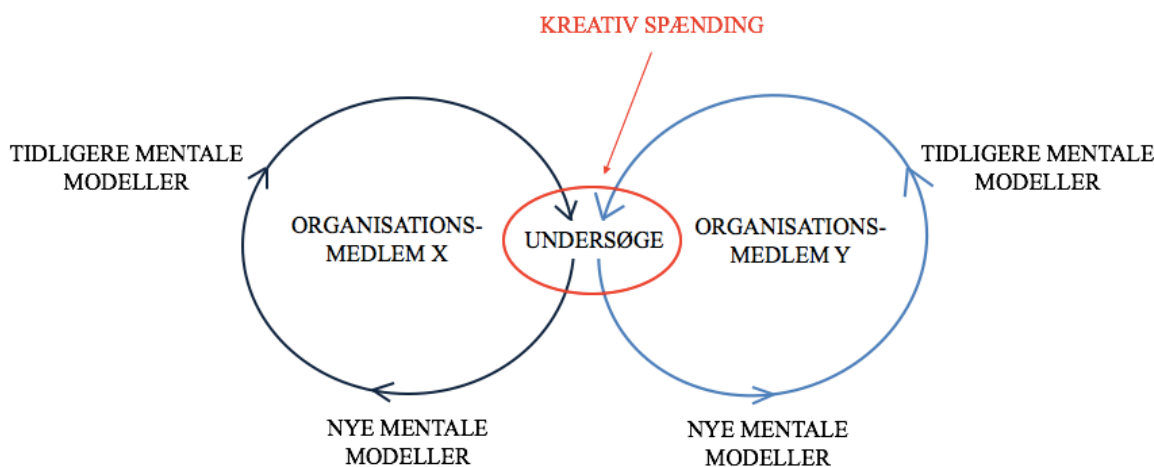
Der kan dermed også argumenteres for, at 360° ledelsevalueringer kan bidrage til at vække denne ansvarsfølelse eller dette engagement. Dette begrundes med, at organisationemedlemmerne i evalueringsprocessen gennem enten deres besvarelser eller deres ledelsespraksis har mulighed for at påvirke, hvorledes organisationen som helhed bør folde sig ud og dermed også, hvilke elementer fra 360° ledelsevalueringen, der kan prioriteres frem for andre. Ud fra denne forståelse kan 360° ledelsevalueringer udover at fungere som strategiimplementering i et top down-perspektiv også bidrage til strategiimplementeringen i et bottom up-perspektiv. Dette begrundes med, at organisationsmedlemmerne som sagt gennem evalueringsprocessen får mulighed for at sætte deres fingeraftryk på, hvordan det organisatoriske landskab gennem den enkelte leders ledelsespraksis kan se ud.

Et konkret eksempel på, hvorledes 360° ledelsevalueringer kan bidrage til strategiimplementering i et bottom up-perspektiv, kan være, at lederens over-, under- og sideordnede kolleger peger på, at den evaluerede leder ikke formår at agere på et tilstrækkeligt fagligt niveau i de opgaver, som denne er en del af. Dette evalueringresultat påvirker således gennem de strukturelle koblinger de strategiske indsatsområder, hvor der besluttes, at ledernes faglige kompetencer skal prioriteres. Som følge heraf påvirkes sammensætningen og prioriteringen af de lederuddannelser og –kurser, der tilbydes organisationens ledere, hvormed lederne fremadrettet bliver tilbudt faglige kurser inden for netop deres fagområde. På denne måde har de over-, under- og sideordnede organisationsmedlemmer indirekte påvirket, hvordan organisationens strategiske prioriteter former sig.

Fælles visioner gennem den kreative spænding

I forlængelse af ovenstående fælles visioner kan der drages paralleller mellem teorien om double loop learning og teorien om den kreative spænding samt mentale modeller. Der kan iagttages en tæt kobling mellem disse, idet der kan argumenteres for, at double loop learning kan ske gennem den kreative spænding, hvorigennem mentale modeller sammensmeltes. Som et eksempel herpå kan der argumenteres for, at idet et organisationsmedlem bliver konfronteret med mentale modeller og visioner, der er anderledes end sine egne, kan dette bidrage til, at organisationsmedlemmets mentale modeller udfordres. Organisationsmedlemmets mentale modeller provokeres så at sige gennem den kreative spænding, hvilket kan være fundamentet for, at organisationsmedlemmet skaber nye mentale modeller. Denne tænkning er forsøgt illustreret i nedenstående figur.

Figur 5.2: Koblingen mellem double loop learning, den kreative spænding og mentale modeller



Kilde: Efter egen udarbejdelse

Ovenstående figur indikerer, at det er i feltet mellem organisationsmedlemmernes mentale modeller og visioner, at der igennem den kreative spænding kan skabes double loop learning. Det er med andre ord den kreative spænding, der giver anledning til skabelsen af nye mentale modeller samt sammensmeltningen af de fælles visioner.

Ovenstående sammenhæng mellem fælles visioner, mentale modeller, den kreative spænding samt double loop learning kan for 360° ledelsesevalueringer og strategiimplementering betyde, at 360° ledelsesevalueringer kan bidrage til at skabe denne kreative spænding. Dette begrundes med, at 360° ledelsesevalueringens resultatet giver en indsigt i, hvor organisationen som helhed opleves at være lige nu med hensyn til de mest centrale budskaber i strategien, hvilket kan holdes op imod, hvor organisationen gerne vil være. Organisationsmedlemmerne kan på denne måde blive motiverede til at korrigere deres mentale modeller af, hvad der er hensigtsmæssigt for organisationen som helhed. Dette betyder, at der via den kreative spænding kan dannes grundlag for en sammensmeltning mellem det enkelte organisationsmedlems visioner og de fælles visioner for organisationen som helhed.

Lad os vende tilbage til casen og se nærmere på, hvordan Peter oplevede processen med at skabe et fundament for de fælles visioner for Illtech Solutions gennem 360° ledelsesevalueringen.

Noget af det første, som Peter lægger mærke til, da han på eget initiativ besøger de forskellige afdelinger i Illtech Solutions, er, at lederne tilsyneladende har meget forskellige forestillinger om, hvor organisationen som helhed skal bevæge sig henad.

På sine besøg i afdelingerne oplever Peter, at nogle af områdecheferne har udarbejdet sine egne visioner om, hvad de ser, at Illtech Solutions skal stræbe mod.

Når Peter sammenligner de forskellige visioner, oplever han hurtigt, at flere af dem er direkte modsigende. Områdecheferne har tilsyneladende ikke taget sig tid til at snakke sammen eller for den sags skyld haft direktionen med på råd, da de i deres gode tro udarbejdede nogle visioner, som skal være ledestjerner for deres arbejde.

Peter beslutter derfor at gå offensivt til værks: Den kommende ledelseevaluering skal udarbejdes med udgangspunkt i organisationens strategi og den vision, som han og direktionen oplever, der er den mest gunstige for Illatech Solutions i fremtiden. Dagen for ledelseevalueringens begyndelse oprinder, og Peter er spændt på at se, hvad lederne vil sige til ledelseevalueringen og de nye fokusområder, som denne indebærer. Evalueringsresultaterne ved de første områdechefer begyndte så småt at rulle ind, og der går ikke lang tid, før områdecheferne går rundt og ligner store spørgsmålstejn på direktionsgangen. Deres evalueringsresultater er alt andet, end de havde forventet!

Efterhånden som områdecheferne igennem evalueringsprocessen får mulighed for at kommunikere samt reflektere over deres egne forståelser af organisationens visioner sammenlignet med dem, der blev fremhævet i ledelseevalueringen, bliver de motiverede til at skabe en bedre sammenhæng herimellem. En af områdecheferne, som ellers ikke er kendt for at være den første til at fare ud med rosende ord, henvender sig til Peter: *"Hvor er jeg lettet over, at der endelig er kommet indsigt i vores fælles retning! Jeg må indrømme, at jeg var lidt uforstående over for ledelseevalueringen, inden vi startede – og min forståelse blev ikke ligefrem bedre, da jeg så mine lave evalueringsresultater! Men efter at have drøftet dem med mine lederkolleger begynder jeg at kunne se sammenhængen mellem forretningsområderne, og hvordan hvert område bidrager til strategien."* Peter kan ikke lade være med at ånde lettet op – nu ser det ud til, at områdecheferne er begyndt at skabe nye forståelser af, hvor Illatech Solutions skal arbejde henad!

Peters bestræbelser på at skabe fælles visioner igennem de gennemførte 360° ledelseevalueringer giver anledning til at uddybe, hvorledes disse fælles visioner mere konkret kan italesættes gennem kommunikation. Dette leder videre til det næste afsnit om, hvordan 360° ledelseevalueringer praktiseres.

Hvordan praktiseres 360° ledelseevalueringer?

Med udgangspunkt i interviewpersonernes iagttagelser fra sidste kapitel blev 360° ledelseevalueringer også fremhævet som værende det grundlag, hvorudfra organisationsmedlemmerne får mulighed for at optage kvalificerede og systematiserede kommunikationer. Dette skal forstås på den måde, at evalueringsresultaterne fra de gennemførte 360° ledelseevalueringer giver organisationsmedlemmerne et kvalificeret grundlag, som de kan kommunikere ud fra til eksempelvis LUS-samtaler, afdelingsmøder eller andre former for kommunikationer organisationsmedlemmerne imellem.

Som det også blev fremhævet af Senge i det teoretiske bidrag, er tilstedeværelsen af kommunikation essentiel for organisationens udvikling, idet team, der lærer, er betragtelig mere værdiskabende end den individuelle læring hos organisationsmedlemmerne (Senge, 1999: 207). For at lære som team fordrer dette, at der kommunikeres blandt organisationsmedlemmerne i det enkelte system. Dette betyder med andre ord, at det er gennem kommunikation, at organisationsmedlemmerne kan blive bevidste om deres egne mentale modeller (Senge, 1999: 212-213). Kommunikation kan dermed ud fra en systemteoretisk vinkel betragtes som en metode til at give organisationsmedlemmerne en indsigt i deres egne distinktioner, hvilke danner afsættet for deres mentale modeller. Derudover kan kommunikation også betragtes som værende det element, der tillader organisationsmedlemmerne adgang til den organisatoriske pulje af mening, hvilken er yderst interessant at få del i for at kunne skabe de attraktive fælles visioner, som blev fremhævet i det foregående afsnit.

Denne fælles pulje af mening kan i praksis være en indsigt i de mål og forståelser om, hvorfor organisationen er sat i verden samt hvilke udfordringer, organisationsmedlemmerne deri har som fornemteste opgave at bidrage til løsningen af. Sagt på en anden måde er det gennem kommunikation, at organisationsmedlemmerne kan få en indsigt i det overordnede formål med organisationens eksistens samt hvilke kerneopgaver, som det enkelte organisationsmedlem skal bidrage til løsningen af.

Kommunikationer kan med udgangspunkt i ovenstående forståelse sammenlignes med Senges begreb om læringslaboratorier, hvilke netop indebærer en opfattelse af, at organisationsmedlemmernes primære læringsrum er der, hvor læringen sættes i relation til den konkrete praksis. Læringslaboratorier er dermed som også tidligere nævnt i kapitel tre en betegnelse for den reflektive proces, hvor organisationsmedlemmerne skaber sammenhænge mellem det, som de lærer, og deres praksis.

Det er formuleret på en anden måde dermed i de kommunikationer, hvor de potentielle læringspointer relateres direkte til organisationsmedlemmernes praksis, at den primære læring i organisationer finder sted. På denne måde er det i disse læringslaboratorier, at det enkelte organisationsmedlem får mulighed for at reflektere over de potentielle udviklingspointer i sin ledelsespraksis, hvilket giver den pågældende mulighed for gennem kommunikation at udfordre sine distinktioner og dermed gængse mentale modeller. Det kan således siges, at der i disse læringsrum skabes double loop learning, idet det pågældende organisationsmedlems analytiske ramme gennem læringslaboratorierne udvides.

Ovenstående forståelse af kommunikationer kan i praksis konkretiseres ved hjælp af et eksempel, som tager udgangspunkt i casen med Illattech Solutions. Lad os derfor se nærmere på, hvordan Anne sammen med sin overordnede leder indgår i en LUS-samtale.

Annes nærmeste leder, Merethe, arrangerer som en af de første områdeledere en LUS-samtale med sine 10 afdelingsledere. Endelig bliver det Annes tur til at komme til samtale, og hun ser frem til at drøfte sine evalueringsresultater, som hun føler sig lidt nedslået over.

Under LUS-samtalen åbner Anne op for sine bekymringer om sine evalueringsresultater, og i stedet for at komme med forslag til mulige forklaringer, vælger Merethe at invitere Anne ind i en refleksion ved hjælp af spørgsmålene: ”Hvorfor tænker du, at dine medarbejdere har evalueret dig lavt på disse kompetencer? Hvad er det, som du gør i din hverdag, der kunne være medvirkende til, at evalueringresultatet ser sådan ud? Eller hvad er det, du ikke gør?”. Ved at drøfte disse spørgsmål tvinger Merethe Anne til at omsætte evalueringresultaterne til praksis og med udgangspunkt heri reflektere over sine potentielle udviklingsområder. Denne refleksion bidrager til at udfordre Annes distinktioner, hvilket giver hende mulighed for gennem double loop learning at skabe nye mentale modeller.

Sat i forbindelse med 360° ledelsesevalueringer er eksemplet med Anne og Merethe yderst interessant, idet evalueringresultaterne giver dem et afsæt for at drøfte de potentielle læringspointer, som Anne kan tage til sig. Disse systematiserede kommunikationer illustrerer de kommunikationer, hvori læringspointerne sættes i direkte reference med Annes ledelsespraksis. Med dette som argument kan 360° ledelsesevalueringer qua de efterfølgende kommunikationer derfor bidrage til systemernes og organisationens læring.

360° ledelsesevalueringen som afsæt for fortællinger

Ud fra ovenstående forståelse af kommunikation og 360° ledelsesevalueringer kan der således argumenteres for, at det er gennem kommunikationer, at organisationsmedlemmerne kan invitere eller blive inviteret til double loop learning, hvorigennem de mentale modeller kan udfordres. Dette kan gøres gennem fortællinger om, hvorfor netop denne udvikling eller forandring er fordelagtig for organisationen som helhed (Nielsen, 2006: 37).

I forlængelse af denne forståelse kan strategi ses som fortællinger, hvorunder fortællingerne kan tage sig forskellige former; det kan være fortællinger om det overordnede formål med 360° ledelsesevalueringen eller fortællinger om sammenhængen mellem 360° ledelsesevalueringen og de øvrige udviklingstiltag, som organisationen har. Det er med andre ord gennem disse fortællinger, at der kan skabes mening omkring, hvorfor ledelsesevalueringen for det første skulle gennemføres, men også hvad der så tilsyneladende kommer ud af den.

Det er hertil essentielt at fremhæve, at det kan være nødvendigt at nuancere disse fortællinger alt efter, hvor i organisationen de udspiller sig, idet det qua systemernes differentierede distinktioner er forskelligt, hvorledes fortællinger opfattes samt om de giver mening. Det handler dermed om, at organisationsmedlemmerne forholder sig til 360° ledelsesevalueringen på en måde, som er i forlængelse af systemets kommunikationer, således der opstår et overskud af henvisninger til, hvordan de på en meningsfuld måde kan fortolke evalueringresultaterne. Dette betyder, at fortællingerne skabes i de enkelte systemer ud fra distinktionerne og kommunikationerne heri. Begrundelsen herfor er, at det netop er en forudsætning, at de ”passer ind” i de allerede eksisterende principper for systemet og

dermed relaterer til de mentale modeller samt distinktioner (Nielsen, 2006: 37). Lad os tage et tilbageblik på afdelingslederen, Anne, fra Illattech Solutions og se, hvordan hun håndterer afrapporteringen af sine ledelsevalueringresultater i afdelingen.

Det er nu en uge siden, at Anne modtog sin samlede evalueringsrapport, og hun må indrømme, at hun er nedslået over resultaterne. Hendes evalueringresultater er ikke, som hun havde forventet. Anne har derfor brugt de sidste mange dage på at gå og gruble over, hvad det dog i alverden var, hun gjorde galt – for hendes medarbejdede virkede umiddelbart yderst tilfredse med at have fået hende som leder... Eller det var i hvert fald det, som de fortalte hende.

Efter at have tænkt meget over, hvordan hun skal gribe afrapporteringen af sine evalueringresultater an, beslutter Anne sig for at håndtere det på en helt anden måde, end hun normalt ville gøre. Dagen for afdelingsmødet oprinder, og Anne stiller sig op foran sine medarbejdere og siger: *”Som I nok allerede har opdaget, så har vi netop gennemført en ledelseevaluering, som resulterede i nogle meget differentierede evalueringer. Jeg vil gerne vise jer nogle udsnit af min evaluering, hvor det især er tydeligt, at vi som afdeling skal fokusere.”* Anne viser medarbejderne fem af de ledelseskompetencer, hvor hun i særlig grad rammer ved siden af. Den ene af disse går på spørgsmålene om, hvorvidt medarbejderne oplever, at Anne er nærværende og tilgængelig, når de har brug for det. Som også tidligere nævnt har Anne her en oplevelse af, at hun virkelig har formået at skabe en solid selvstændighed hos medarbejderne og er derfor forbløffet over det lave evalueringresultat.

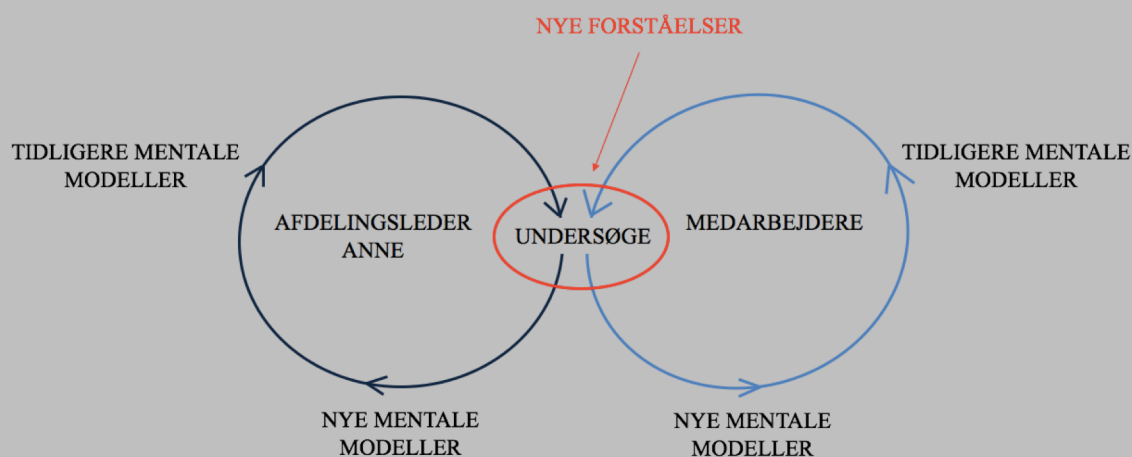
Anne ved godt, at der har været en del møder med de øvrige afdelingsledere på det seneste, og hun føler, at det er hendes pligt som den nyeste og yngste afdelingsleder at sørge for at møde velforbereget op til dem alle. Derfor har hun måske brugt en del tid på at forberede disse møder, men hun synes ellers altid, at hun når rundt til medarbejderne og følge op samt vejlede dem det bedste, hun har lært.

Anne forventer ikke at få svar på, hvorfor hun har fået så lave evalueringer på netop denne kompetence, men en af de ældre medarbejdere, Jan, som har været i afdelingen i lang tid, vil gerne knytte en kommentar til netop dette emne: *”Jo altså Anne, det er jo ikke fordi, at vi ikke synes, at du gør det godt! Men jeg har især de seneste tre måneder oplevet, at du har haft meget travlt, og du har virket ekstra presset her på det seneste. Jeg har derfor været lidt bekymret for at forstyrre dig for meget, når jeg har haft spørgsmål eller ting, som jeg i virkeligheden gerne ville have vendt med dig.”*

Jans udmeldinger får nogle af de øvrige medarbejdere til at tage mod til sig og komme med deres syn på sagen, og især en af de nye medarbejders udmelding bekymrer Anne: ”Ja, Jan har fat i noget. Jeg har som ny medarbejder brug for lidt mere støtte her i starten, og jeg er så heldig at have nogle gode kolleger, som gerne hjælper mig, hvor jeg er i tvivl. Men jeg oplever desværre ikke, at jeg har kunnet gå til dig med mine spørgsmål, selvom det måske havde været både nemmere og mere effektivt at kunne spørge dig direkte om tingene.”

Da Anne hører sine medarbejders begrundelse, forstår hun, at hun har prioriteret sin tid på en uhensigtsmæssig måde. Denne reflekserive proces, som Anne og hendes medarbejdere gennemgår på afdelingsmødet, kan illustreres ved hjælp af en justeret udgave af den tidligere præsenterede figur for den kreative spænding, hvilken er illustreret nedenfor.

Figur 5.3: Double loop learning i Annes afdeling



Kilde: Efter egen udarbejdelse

Som det fremgår af ovenstående figur, er det gennem kommunikationerne på afdelingsmødet, at Anne sammen med sine medarbejdere skaber nye forståelser for, hvorfor evalueringsresultaterne ser ud, som de gør. Disse nye forståelser er mulige, idet Anne på afdelingsmødet gennemgår en meningsbearbejdning af sin oplevelse af medarbejdernes opfattelser af Annes ledelsespraksis. Anne bruger med andre ord medarbejdernes system/omverden-difference, således hun får mulighed for at skabe en forståelse for, hvordan de opfatter hendes ledelsespraksis.

Gennem disse nye forståelser skaber Anne et ønske om at imødekomme medarbejdernes forventninger til hende som leder, og de bidrager således til opbygningen af en kreativ spænding mellem det, som Anne allerede gør og det, som medarbejderne gerne vil have hende til at prioritere.

Dette danner afsættet for, at Anne og hendes medarbejdere arbejder på en fortælling om, hvorfor hun egentlig er i virksomheden: Hendes fornemmeste opgave i Illatech Solutions er at hjælpe sine medarbejdere med at lykkes - og derfor er der ingen spørgsmål, beslutninger eller temaer, der er for små til, at man kan komme til hende med dem.

Sat i relation til denne forståelse af fortællinger betyder det i nærværende speciale, at 360° ledelses-evalueringsprocessen giver de evaluerede organisationsmedlemmer mulighed for at skabe sine egne fortællinger om, hvor de som system skal bevæge sig henad. Det er dermed essentielt at fremhæve, at organisationsmedlemmerne via kommunikationer skaber nogle konstruktive samtaler, som udgør det fælles fundament for kommunikationen i organisationen, hvilket bidrager til den organisatoriske udvikling. Gennem systematiserede kommunikationer kan organisationen dermed opnå en fordelagtig synergieffekt, hvor de enkelte systemers intelligens og læring overstiger organisationsmedlemmernes særskilte individuelle intelligens og læring.

Et konkret eksempel på dette kan være, da Anne i ovenstående case indgår i kommunikationer med sine medarbejdere og finder ud af, at grunden til, at hun især scorer lavt på en af ledelseskompetencerne ikke er, at hendes medarbejdere synes, at hun er mindre kompetent som leder. Medarbejdernes forklaringer på Annes evalueringer er, at de oplever, at Anne har brugt sin tid på andre ting end at hjælpe dem i deres daglige opgaveløsning. Dette har betydet, at medarbejderne i stedet selv har valgt at give sig i kast med at løse opgaverne fra ende til anden. I casen indgår Anne i kommunikationer med sine medarbejdere med det resultat, at afdelingen tilsammen får skabt mening og forståelse omkring Annes haltende evalueringer. Det essentielle her er, at Anne eller medarbejderne ikke kunne skabe denne mening eller forståelse for evalueringerne, hvis de ikke indgik i disse kommunikationer sammen.

Ovenstående analyse af betydningen af systematiserede kommunikationer leder videre til det næste afsnit, hvor der vil blive set nærmere på, hvad disse kommunikationer som et element i 360° ledelsesevalueringsprocessen også kan bidrage til ud fra et organisatorisk perspektiv.

Hvad kommer der ud af 360° ledelsesevalueringer?

Som nævnt i forrige kapitel var interviewpersonernes iagttagelser især præget af en interesse for deres 360° ledelsesevaluering som input til ledernes kompetenceudvikling. Som præsenteret i det teoretiske bidrag er det if. Senge gennem de mentale modeller, at lederne får adgang til at arbejde med deres forståelser og dermed deres ledelsespraksis samt hvilke behov, der er i relation hertil i organisationen, hvilke ellers som hovedregel ligger uden for deres bevidsthed (Senge, 1999: 155).

Ud fra denne forståelse kan der argumenteres for, at 360° ledelsesevalueringer kan sammenlignes med de teknikker for institutionel læring, som blev præsenteret i det teoretiske bidrag, heriblandt scenarier, bevidstheden om abstraktionsspring samt venstrekollonen. Forståelsen kan dermed være endnu et eksempel på institutionel læring, hvor lederne arbejder med at synliggøre deres mentale modeller med henblik på at udvikle dem (Stacey, 2003: 104). På denne måde kan 360° ledelsesevalueringer som tidligere nævnt fungere som en gap-analyse mellem ledernes opfattede ledelsespraksis og den ønskede ledelsespraksis for organisationen som helhed. Ved at gøre dette får lederne if. Senge anledning til at udfordre de mentale modeller samt sin ledelsespraksis og herunder forståelsen af, hvilke styrker samt svagheder de besidder.

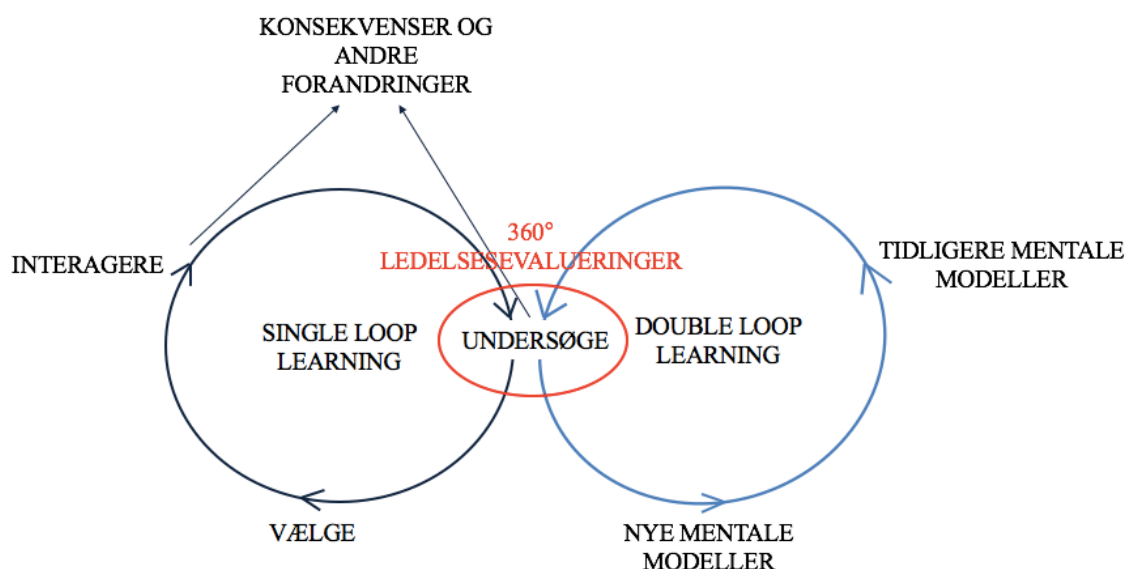
Det, at lederne får et indblik i denne form for gap-analyse mellem egne og andres forestillinger af lederens ledelsespraksis samt den ønskede ledelsespraksis fra organisationens side, giver lederen et grundlag for at kunne foretage korrigerende kommunikationer og skabe overensstemmelse mellem egne samt organisationens mål, hvilket relaterer til Senges første disciplin omkring personlig beherskelse (Senge, 1999: 16).

Fra single til double loop learning gennem 360° ledelsevalueringer

Foruden koblingen mellem 360° ledelsevalueringer, mentale modeller samt personlig beherskelse kan der argumenteres for, at lederne ved hjælp af 360° ledelsevalueringer kan bevæge sig fra single til double loop learning. Dette argument begrundes med, at lederne forinden 360° ledelsevalueringen ubevidst tager udgangspunkt i deres eksisterende distinktioner. Lederne bliver dermed blot i stand til at kommunikere ud fra deres eksisterende distinktioner, hvilke danner grundlaget for deres mentale modeller og kan dermed kun foretage forbedringer inden for systemet, hvilket netop karakteriserer single loop learning (Batista, 2006). Men idet lederne gennemfører en 360° ledelsevaluering, kan de blive i stand til at få et indblik i deres egne distinktioner, hvormed de bliver bevidste om dem, og deres forudsætninger for at kunne ændre på dem forbedres.

Dette betyder med andre ord, at 360° ledelsevalueringer kan hjælpe lederne med at blive i stand til at udfordre deres distinktioner og derudfra skabe nye mentale modeller, hvorigennem lederne bliver i stand til at udvikle deres ledelsespraksis samt skabe læring. Denne forståelse for 360° ledelsevalueringer og double loop learning kan billedliggøres ved hjælp af nedenstående figur.

Figur 5.4: 360° ledelsevalueringer og double loop learning



Kilde: Inspireret af Stacey, 2003: 112

Ud fra figuren kan 360° ledelsesevalueringer dermed bidrage til, at lederne bliver i stand til at undersøge deres egne mentale modeller, hvormed de får mulighed for at udfordre disse og skabe nye forståelser. Denne forståelse af, at lederne bliver i stand til at skabe nye mentale modeller, kan således som også tidligere nævnt ske gennem Senges teori om den kreative spænding. Den kreative spænding indebærer som sagt, at der skabes et spændingsforhold mellem lederens oplevede ledelsespraksis og organisationens samlede forståelse af, hvad der lægges vægt på i ledernes ledelsespraksis. Sammenligningen begrundes med, at lederen gennem den kreative spænding bliver motiveret til at bevæge sig væk fra sine tidligere mentale modeller og hen imod at skabe nye, som kan være i overensstemmelse med organisationens strategi.

Denne sammenhæng mellem double loop learning og 360° ledelsesevalueringer kan relateres tilbage til casen med Anne, der på afdelingsmødet anvendte sine evalueringresultater til at skabe nye fælles forståelser i afdelingen. På denne måde bevægede Anne sig over i double loop learning, hvor hun gik fra en forståelse af, at medarbejderne scorede hende lavt på nogle parametre, fordi hun som leder ikke var tilstrækkelig, til en forståelse af, at den lave score skyldtes, at hun prioriterede sin tid på en uhenigtsmæssig måde. Denne proces dannede også grundlaget for at udbrede en forståelse af, at Anne skulle prioritere medarbejdernes spørgsmål samtidig med, at hun skulle forberede ledermøderne med de resterende afdelingsledere. På denne måde medførte kommunikationerne i afdelingen også en understregning af de strategiske aspekter, som direktionen netop forsøgte at fremhæve gennem 360° ledelsesevalueringen.

Som det også fremgår af ovenstående figur, er gennemførelsen af 360° ledelsesevalueringer ikke nogen garanti for, at der opstår double loop learning. Ledelsesevalueringen kan også anvendes af den enkelte leder til blot at agere ud fra allerede eksisterende mentale modeller, hvormed lederen forbliver i cirklen for single loop learning. Det er dermed op til det enkelte system bestående af den evaluerede leder og dennes omkringliggende over-, under- samt sideordnede at skabe rammerne for, at de som system gennem kommunikationer kan bevæge sig fra single til double loop learning og derigennem blive i stand til at bidrage til den organisatoriske læring for organisationen som helhed.

Ovenstående forståelse af 360° ledelsesevalueringer og organisatorisk udvikling indikerer, at der er en stærk sammenhæng mellem lederens individuelle læring og den organisatoriske læring. Denne sammenhæng understreges også af Senge, idet han nævner, at en organisation først lærer, når organisationsmedlemmerne deri gør det (Senge, 1999: 125). Dette betyder dog ikke, at individuel og organisatorisk læring er en og samme ting, idet individer godt kan lære uden, at det nødvendigvis er ensbetydende med, at de resterende organisationsmedlemmer i systemet lærer. Den individuelle læring er eksempelvis muligt gennem de psykiske systemers tanker og bevidstheder. En mere uddybende redegørelse herfor vil dog række ud over nærværende speciale, og der vil derfor i stedet blive fokuseret på relationerne mellem den individuelle og organisatoriske læring.

Den stærke sammenhæng mellem individuel og organisatorisk læring er gennemsyret af en systemteoretisk forståelse i og med, at ledernes individuelle læring, hvilken 360° ledelsesevalueringer jf. ovenstående kan bidrage til, betragtes som en forudsætning for organisatorisk læring. Men denne

relation kan ligeledes vendes forstået på den måde, at det er via den organisatoriske læring, at rammerne og mulighederne for den individuelle læring skabes.

Dette betyder, at den individuelle og organisatoriske læring er gensidigt afhængig samt definerende, hvortil der kan tillægges en forståelse af den organisatoriske læring som et system, hvilket består af adskillige delsystemer i form af den individuelle læring hos organisationsmedlemmerne.

Lad os se tilbage på direktøren Peter og hans oplevelse af, hvad 360° ledelsevalueringen bidrager til i Illatech Solutions.

Det er efterhånden en måned siden, at de sidste ledere i Illatech Solutions fik deres evalueringssrapporter i hånden, og de fleste ledere har haft anledning til at afholde strukturerede møder med deres under-, over- og sideordnede om evalueringresultaterne. Peter fokuserer på, at der bliver fulgt op på, hvordan de evaluerede ledere opfatter udbyttet af 360° ledelsevalueringen hele vejen gennem ledelseskæden. Tilbagemeldingerne er naturligvis differentierede, men størstedelen af dem synes at give indtryk af, at 360° ledelsevalueringen har givet lederne en ny indsigt i områderne og afdelingerne. Peter begynder også gennem sine ugentlige besøg i de forskellige områder at kunne se, at mange af områderne reviderer deres strategiske pejlemærker, således de arbejder med udgangspunkt i den strategiske retning, som Peter og direktionsmedlemmerne tidligere på året lagde sporene for.

På et mere overordnet plan kan Peter også gennem ledernes tidsregistreringer se, at de bruger langt mindre tid på det, som i Illatech Solutions kategoriseres som ”strategitid”. Strategitid er en fortegnelse, som lederne i særlig grad bruger for den tid, der bliver anvendt på de strategiske aspekter i ledelsesopgaverne. Tidsforbruget på denne front er især bemærkelsesværdig hos områdecheferne, der har reduceret deres tidsforbrug på de strategiske ledelsesopgaver med hele 35%. Efter nærmere undersøgelse heraf finder Peter ud af, at reduktionen i tidsforbruget udelukkende kan begrundes i, at områdecheferne ikke længere finder det nødvendigt at opfinde den dybe tallerken, når de udarbejder strategier i de enkelte områder. De kan i stedet tage udgangspunkt i de kommunikationer, som 360° ledelsevalueringprocessen har igangsat, og som indirekte ligger i forlængelse af visionen for Illatech Solutions.

I sin afrapportering til de resterende direktionsmedlemmer samt bestyrelsen i Illatech Solutions, lægger Peter derfor særlig vægt på at fremhæve, hvordan han kan se, at ledelsevalueringen har medvirket til helt konkrete ændringer i afdelingernes og områdernes praksis.

Peter er ikke i tvivl om, at denne udvikling for Illatech Solutions kun har været mulig på grund af, at man som samlet organisation har lagt et stort arbejde i at skabe gunstige vilkår for 360° ledelsevalueringprocessen samt sikre dennes sammenhæng med de øvrige aktiviteter i organisationen.

Ovenstående forståelse, som Peter fremhævede, kan sammenfattes, således man ved at udvikle den enkelte leders ledelsespraksis ikke kun udvikler lederen på det personlige plan, men effekten skal

derimod ses ud fra et mere holistisk systemisk perspektiv. Dette skal forstås på den måde, at den enkelte leder indgår i sit område eller sin afdeling, hvor dennes ledelsespraksis har direkte betydning for arbejdet heri, men på en og samme tid påvirker dette arbejde qua de strukturelle koblinger også de resterende dele af organisationen på samme vis, som det også påvirkes heraf. Denne gensidige påvirkning ledernes ledelsespraksis og dermed enhedernes udvikling imellem er den dynamik, der udgør den organisatoriske udvikling i organisationen som helhed.

Foruden ovenstående organisatoriske sammenhænge i relation til 360° ledelsesevalueringer, er der dog også ifølge interviewpersonerne nogle potentielle udviklingsområder for 360° ledelsesevalueringfeltet. Disse potentielle udviklingsområder vil blive analyseret nærmere i nedenstående afsnit.

Hvad er de potentielle udviklingsområder for 360° ledelsesevalueringfeltet?

Som også belyst i forrige kapitel fremhævede interviewpersonerne det værende som en begrænsning, at 360° ledelsesevalueringer ikke kan belyse lederens ledelsesadfærd. Denne forståelse er baseret på en forventning om, at organisationerne gennem deres ledelsesevaluering ville få et nøjagtigt billede af, hvordan deres leders ledelsesadfærd så ud.

Forståelsen kan dog også anskues på en anden måde ved at anvende perspektivet fra Ford et al. Et af hovedbudskaberne i deres forståelse af modstand indebærer, at fortolkninger afhænger af fortolkeren, der ser. Ford et al. sætter i deres tekst dette budskab i forbindelse med identifikationen af modstand mod organisatoriske forandringer, men der kan argumenteres for, at den ligeledes kan anvendes i 360° ledelsesevalueringer. Denne sammenligning begrundes med, at evalueringresultatet skal ses som organisationsmedlemmernes fortolkninger af den pågældende leders ledelsesadfærd. Evalueringresultatet bliver dermed en iagttagelse af de under-, over- og sideordnede iagttagelser af ledernes ledelsesadfærd. Dette betyder dog ikke, at iagttagelserne er værdiløse for organisationerne - tværtimod! I stedet indebærer dette en forståelse af, at evalueringresultaterne ikke er en direkte afspejling af ledernes adfærd eller ledelsespraksis. En sådan direkte afspejling er nemlig ikke opnåelig, idet evalueringresultatet altid vil være baseret på fortolkninger, som er foretaget med afsæt i organisationsmedlemmernes distinktioner.

Det giver dermed ikke mening at stille spørgsmålstejn ved, hvorvidt 360° ledelsesevalueringer belyser ledernes ”reelle” ledelsesadfærd, som den i forrige kapitel tilsyneladende forventes at gøre. Noget tyder dermed på, at der er behov for at re-tænke denne forståelse af 360° ledelsesevalueringfeltet, som der trådte frem i forrige kapitel.

Nødvendigheden af diversifikation mellem respondentgrupper

Udover dilemmaet om, hvorvidt 360° ledelsesevalueringer kan afspejle ledernes ledelsesadfærd, blev der som nævnt i forrige kapitel også stillet spørgsmålstejn ved, hvilke respondentgrupper, der kan

svare på hvilke spørgsmål. Herunder blev det især fremhævet, at der er stor forskel på, hvorvidt lederens sideordnede kollega besidder de rette forudsætninger i form af viden om lederens ledelsespraksis til at kunne besvare spørgsmål herom.

Som også Lombardo og Eichinger fremhæver, så er der god grund til at være bevidst om, hvorvidt lederens sideordnede besidder forudsætningerne for at kunne besvare de spørgsmål, som de bliver stillet omkring lederens ledelsespraksis (Lombardo & Eichinger, 2001: 216). Det giver med andre ord selvsagt ikke mening at bede den sideordnede leder om at evaluere sin kollega på nogle ledelseskompetencer, som vedkommende på ingen måde har muligheden for at kunne besvare.

Dette betyder dog ikke, at den sideordnede leder ikke skal evaluere lederen. Tværtimod kan der være stor værdi i at bede den sideordnede om at evaluere sin kollega på en række ledelseskompetencer. Disse ledelseskompetencer kan eksempelvis omhandle det horisontale samarbejde eller samarbejdet i ledergruppen, hvilke begge er situationer, hvori den sideordnede leder indgår i en relation med den evaluerede leder.

Sagt med andre ord handler det dermed om at øge bevidstheden om, hvor det vil være gavnligt at få den sideordnede leders input samt hvilken værdi, disse vil bidrage med - og ikke mindst hvad de skal bruges til. Denne øgede bevidsthed indebærer også en øget forståelse for, hvordan distinktionerne, som den sideordnede leder evaluerer ud fra, differentierer sig fra de over- såvel som de underordnede.

Det er formuleret på en anden måde dermed også her de distinktioner, som den sideordnede leder besidder, der påvirker, hvorledes og i hvilken sammenhæng denne evaluerer lederen. For at videreføre den systemteoretiske tankegang handler det også om, at man gennem evalueringer fra den sideordnede får svar baseret på kontekster i andre systemer end eksempelvis systemet mellem den evaluerede leder og dennes under- eller overordnede.

Det handler derfor om at stille evalueringsspørgsmålene, således de giver mening i konteksten for de systemer, som både lederen og dennes sideordnede kollega indgår i. Dette begrundes med, at den evaluerede leder indgår i flere forskellige delvist åbne og lukkede systemer, hvormed det ikke vil være konstruktivt kun at evaluere lederen med udgangspunkt i ét system. Dette vil nemlig svare til, at man bad de forskellige respondentgrupper om at evaluere lederen ud fra de nøjagtig samme spørgsmål, som eksempelvis var udarbejdet med udgangspunkt i systemet med lederen og dennes underordnede og konteksten heri. Dette ville ikke blot tilføre en masse forvirring og frustrationer hos de øvrige respondentgrupper, men det ville formentlig heller ikke bidrage konstruktivt til den organisatoriske udvikling.

Ved at evaluere lederen ud fra forskellige respondentgrupper vil organisationen få en mere nuanceret forståelse af lederens ledelsespraksis, som fremkommer af, at de forskellige systemer, hvori den evaluerede leder indgår, bliver sat i et sammenspil. Dette sammenspil kan belyses, således der kommunikeres med udgangspunkt i synsvinklerne fra henholdsvis over-, side- og underordnede, hvormed de

supplerer hinanden samtidig med, at de er selvstændige systemer. Sammenspillet mellem disse systemer internt i organisationen kan ligeledes være med til at skabe den synergieffekt, som bidrager til udviklingen af organisationen som helhed.

Lad os se nærmere på, hvordan Anne oplever mødet med de forskellige distinktioner, som hendes sideordnede lederkolleger evaluerer hende ud fra.

Efter at have indgået i kommunikationer med sine medarbejdere, er det nu blevet tid til, at Anne skal se nærmere på evalueringerne fra de sideordnede kolleger. Hun vælger derfor at tage hendes evalueringer fra de øvrige 9 afdelingsledere op på det næste ledergruppemøde. På ledergruppemødet vælger Anne at gå direkte til fadet og vise hendes lederkollegers meget blandede evalueringer af hende. En af lederkompetencerne, som Anne tager op, omhandler hendes evne til at indgå i relationer med medlemmerne af ledergruppen.

Undervejs i Annes udlægning af hendes forståelse og undren over at have scoret relativt lavt på denne ledelseskompetence, afbryder en af de anciennitetsmæssigt mest garvede kolleger hende: *”Jo ser du, vi har så længe jeg huske haft en tradition med, at vi afdelingsledere spiser frokost sammen. Vi har op til flere gange forsøgt at invitere dig med, men du har ikke virket synderligt interesseret og har i stedet taget din frokost med op på kontoret. Det er sådan set derfor, at jeg har evalueret dig lidt lavere på denne kompetence.”*

Anne kan godt se, hvad kollegaen fortæller hende, for det er korrekt, at hun op til flere gange er blevet inviteret med til frokost af flere af sine lederkolleger. Grunden til, at Anne blev ved med at afslå invitationen, er, at hun tænkte, at hun kunne tage maden med op på kontoret, så hun kunne nå at følge op de sidste mails og aftaler, inden de næste gøremål for dagen skulle ordnes.

Inden Anne når at forklare sig over for de øvrige afdelingsledere, afbryder en af de yngre lederkolleger hende: *”Nå, så forstår jeg da bedre, hvorfor mine evalueringer på den samme kompetence er så lave! Men jeg har simpelthen haft så travlt de sidste par måneder, at jeg konsekvent har sprunget frokostpausen over, så jeg måske kunne undgå at sidde med arbejdet om aftenen... Det betyder jo ikke, at jeg ikke kan finde ud af at indgå i konstruktive relationer og bidrage med noget i vores ledergruppe!?”*

Her går det op for Anne, at hendes lederkolleger ser vidt forskelligt på, hvordan man som medlem i ledergruppen indgår i relationer med hinanden – nogle mener, at dette er, når man tager sig tid til at snakke med hinanden i løbet af dagens pauser, mens andre inklusiv hende selv mener, at det er tilstrækkeligt at opbygge professionelle relationer i ledergruppen.

Kommunikationerne giver også Anne indsigt i, at grunden til, at nogle af især de ældre lederkolleger gerne vil skabe en mere privat relation til hinanden, er, at de ser hinanden som de eneste ligeværdige sparringspartnere, som de har i hele organisationen. De ser med andre ord hinanden på en anden måde, end de ser på sine chefer eller medarbejdere – her kan de snakke frit fra leveren uden at tænke for meget over det magtforhold, der altid vil være mellem forskellige ledelsesniveauer - de ser hinanden som værende ombord på ”den samme båd”, som en af afdelingslederne sagde.

Casen med kommunikationerne mellem Anne og lederkollegaerne er et godt eksempel på, hvordan afdelingsledernes distinktioner påvirker, hvorledes de vælger at evaluere Anne på udvalgte ledelseskompetencer. Det er med andre ord det perspektiv, hvor lederkollegerne ser på Anne ud fra, der afspejles gennem 360° ledelsesevalueringen.

Hertil kan der stilles spørgsmålstejn ved, hvorvidt spørgsmålet om ledernes indbyrdes relationer var formuleret på en måde, således svarene var gavnlige for organisationens udvikling. Her kunne det eksempelvis have været hensigtsmæssigt med en rammesætning af i hvilke sammenhænge, man ønskede at få et indblik i ledergruppens relationelle forhold – var det i arbejdet i ledergruppen eller i alle situationer, som ledergruppemedlemmerne måtte indgå i?

Opsummering

I dette kapitel blev der zoomet ud på de foregående kapitler i specialet, hvor de tidligere præsenterede iagttagelser af interviewpersonerne blev koblet med det teoretiske bidrag for derigennem at skabe en indsigt i mulige sammenhænge mellem 360° ledelsesevalueringer og den organisatoriske udvikling. Det kommende kapitel vil indeholde en konklusion, hvori der vil tilsigtes at svare på, hvordan 360° ledelsesevalueringer kan bidrage til den organisatoriske udvikling, som er problemfeltet for nærværende speciale.



KAPITEL 6

KONKLUSION

360° ledelseevalueringers bidrag til organisatorisk udvikling

Som afsæt for det afsluttende kapitel vil der blive taget udgangspunkt i problemfeltet for nærværende speciale, hvilket er:

Hvordan kan 360° ledelseevalueringer bidrage til den organisatoriske udvikling?

Med udgangspunkt i ovenstående spørgsmålsformulering, som har dannet fundamentet og den røde tråd i specialet, vil der i nedenstående afsnit blive samlet op på forståelserne samt argumenterne fra tidligere kapitler med henblik på at give en indsigt i 360° ledelseevalueringernes bidrag til den organisatoriske udvikling. Derudover vil der blive suppleret med de potentielle udviklingsområder inden for 360° ledelseevalueringsfeltet, som der tidligere i specialet blev analyseret frem til.

360° ledelseevalueringens bidrag til den organisatoriske udvikling

Ud fra de foregående kapitler i nærværende speciale kan 360° ledelseevalueringens bidrag til den organisatoriske udvikling kort beskrives som værende et kommunikationsredskab. Dette kommunikationsredskab giver organisationsmedlemmerne mulighed for social refleksivitet, således der skabes en kreativ spænding mellem organisationsmedlemmernes forståelser.

Den kreative spænding forstyrrer organisationsmedlemmernes mentale modeller og danner dermed afsættet for skabelsen af nye fortællinger, som kan indgå i systemernes operationer på en meningsfuld måde. Den kreative spænding og de nye fortællinger motiverer således organisationsmedlemmerne til at indgå i double loop learning, hvorigennem de ud fra de nye meningsfulde måder at agere på skaber nye mentale modeller. Idet organisationsmedlemmerne skaber nye mentale modeller ved at indgå i double loop learning, ændrer de også på sin praksis for, at denne kan blive opfattet som meningsfuld ud fra de nye mentale modeller. Dette betyder med et systemteoretisk begreb, at systemernes operationer udvikles, hvormed det enkelte system også udvikler sig.

Qua de strukturelle koblinger mellem system og omverden betyder en udvikling i et system ligeledes påvirkning på den øvrige del af organisationen. Dette begrundes med, at systemet gennem de strukturelle koblinger forstyrrer de øvrige systemer i organisationen, hvilket giver input til udvikling af disse. Blandt disse mulige input optages på en selektiv måde de af dem, som kan ”*passe ind*” i systemets allerede etablerede meningskonstruktioner og kommunikationer.

Dette betyder med andre ord, at systemet om end på en selektiv måde udvikler sig. På denne måde er der en gensidig afhængighed, hvor udviklingen i et system påvirker udviklingen i de øvrige systemer. Set ud fra en systemteoretisk synsvinkel betyder udviklingen i organisationens delsystemer også, at organisationens som helhed udvikler sig.

Lad os se nærmere på, hvordan ovenstående sammenhænge mellem 360° ledelsesevalueringen og organisatorisk udvikling kan illustreres ved hjælp af den konstruerede case fra kapitel fem om Peter og Anne fra Illatech Solutions og det gennemførte 360° ledelsesevalueringsforløb.

Anne anvendte på sit afdelingsmøde sine evalueringresultater som kommunikationsredskab, hvor hun præsenterede de kompetencer, som medarbejderne havde scoret hende lavt på. Ud fra disse kompetencer indgik hun sammen med medarbejderne i en social refleksion om, hvorfor de havde scoret hende lavt på netop disse kompetencer. Drøftelserne, som udsprang af disse refleksioner, skabte en kreativ spænding hos Anne, som forstyrrede hendes forståelse af, at hun havde formået at opbygge et yderst velfungerende og selvstændigt medarbejderteam. Disse forstyrrelser af Annes egne forståelser af sin ledelsespraksis dannede fundamentet for, at de i afdelingen skabte nye fortællinger om, hvad Annes vigtigste arbejdsopgaver som afdelingsleder var.

De nye forståelser, som Anne sammen med sine medarbejdere havde skabt, medvirkede til, at Anne gennem double loop learning skabte nye modeller af, hvordan hun skulle prioritere sine tid for at imødekomme medarbejdernes behov. Dette betød, at Anne nu kun brugte halvt så meget tid på at forberede sig til møderne med de øvrige afdelingsledere, således hun kunne stå til rådighed for sine medarbejdere resten af tiden. Efter at Anne havde begyndt at prioritere mere tid til sparring og vejledning af sine medarbejders opgaveløsning, havde hun løbende fået tilbagemeldinger fra dem, hvor især de nye medarbejdere gav udtryk for, at de var meget mere sikre i deres opgaveløsning, end de var før.

Mere konkret betød den ændrede praksis i Økonomi og Administration, som Anne var afdelingsleder i, at tidsforbruget i de opgaver, som de løste for andre afdelinger, var markant reduceret. Det reducerede timeforbrug i Annes afdeling betød, at blandt andet salgsafdelingen i Illatech Solutions nu kunne koncentrere sig om at sælge organisationens produkter, hvor de før brugte meget tid på at dobbelttjekke faktureringsopgørelser samt løbende opdatering af kundedatabasen, der var opgaver, som Annes afdeling burde tage sig af. Overordnet set betød denne udvikling i salgsafdelingen, at salget i Illatech Solutions steg med 15% alene på grund af sælgernes ændringer i tidsforbruget. Peter kunne dermed på det årlige *"State of the Union-møde"* ved årets udgang med stolthed præsentere den udvikling, som hele organisationen i kraft af 360° ledelsesevalueringen havde gennemgået.

360° ledelsesevalueringens udviklingsområder

På trods af 360° ledelsesevalueringens tydelig bidrag til den organisatoriske udvikling, synes der at være nogle områder, hvor den eksisterende litteratur om 360° ledelsesevalueringer kalder på en revidering.

Det første udviklingsområde for 360° ledelsesevalueringer handler om det forventede udbytte af evalueringen. Her synes der både inden for litteraturen og de analyserede interview at være en forestilling

om, at man gennem 360° ledelsesevalueringer kan få et nøjagtigt billede af ledernes ledelsesadfærd. Ud fra analyserne i nærværende speciale giver det dog ikke mening at forsøge at belyse ledernes "reelle" ledelsesadfærd. Dette begrundes med, at evalueringresultaterne i stedet for at sige noget om lederens ledelsesadfærd siger noget om, hvordan den pågældende leder indgår med sine over-, under- og sideordnede. På den måde giver ledelsesevalueringen via de over-, under- og sideordnedes iagttagelser en indsigt i, hvordan disse oplever lederens ledelsespraksis. Der lægges dermed vægt på relationerne mellem organisationsmedlemmerne frem for kun at tillægge 360° ledelsesevalueringen et individfokus, hvilket synes at være tilfældet i den eksisterende litteratur samt praksis.

Et andet udviklingsområde inden for 360° ledelsesevalueringen indebærer bevidstheden om de forskellige systemer, der indgår i evalueringen af den pågældende leder. Dette opmærksomhedspunkt blev i forrige kapitel eksemplificeret gennem den sideordnede leders begrænsede forudsætninger for at kunne svare på de samme spørgsmål, som lederens over- og underordnede. Opmærksomhedspunktet begrænser sig dog ikke til kun at omhandle den sideordnede leder, men også den evaluerede leders underordnede kan have umådeligt svært ved at evaluere sin leder ud fra den samme kontekst, som denne bliver evalueret ud fra af sin overordnede leder - og omvendt.

Sagt på en anden måde betyder det, at den evaluerede leders over-, under- og sideordnede evaluerer lederen ud fra forskellige systemer. Disse systemer kan qua det systemteoretiske perspektiv betragtes som operationelt lukkede og strukturelt åbne. Dette betyder, at man ikke blot kan overføre konteksten fra et system til et andet. Det er derfor et fortsat opmærksomhedspunkt, at organisationer i en evalueringssituation er bevidste om de forskellige systemer, som den enkelte leder evalueres ud fra.



KAPITEL 7

REFERENCER

Litteraturliste

Andersen, S.C. (2005), "*Smid ikke metoderne ud med badevandet – Epistemologisk konstruktivisme og dens metodiske konsekvenser*", Dansk Sociologi nr. 3, 16. årg.

Andersen, Å.N. (2003) "*Organisation i anden ordens perspektiv – systemteoriens analysestrategiske maskine*", i: Højlund, H. & Knudsen, M. "*Organiseret kommunikation – systemteoretiske analyser*", Samfundslitteratur

Argyris, C. (1977), "*Double loop learning in organizations*", Harvard Business Review

Batista, E. (2006), "*Executive Coaching Change Management*", lokaliseret d. 04.03.2016 på: http://www.edbatista.com/2006/12/doubleloop_lear.html

Dahl, P.N. (2008), "*Interpersonel kommunikation – forsøg på et overblik*", I: "*Kommunikation og organisationsforandring*" af Alrø, H. & Frimann, S., Interpersonel Kommunikation i Organisationer, nr. 10, Aalborg Universitetsforlag

Dai, G., De Meuse, K.P. & Peterson, C. (2010), "*Impact of Multi-Source Feedback on Leadership Competency Development: A Longitudinal Field Study*", Journal of Managerial Issues, vol. XXII, nr. 2

Deetz, S. (2001), "*Theoretical and Methodological Issues – Conceptual Foundations*" I: "*The New Handbook of Organizational Communication – Advances in Theory, Research, and Methods*" af Jablin, F.M. & Putnam, L.L., Sage Publications

Eichinger, R.W. & Lombardo, M.M. (2003), "*Knowledge summary series: 360-degree assessment*", Human Resource Planning, Vol. 26(4), pp. 34-44

Esposito, E. (1996), "*The Weight of the World – social Suffering in Contemporary Society*", Polity Press

Ford, J.D., Ford, L.W. & D'Amelio, A. (2008), "*Resistance to Change: The Rest of the Story*", Academy of Management Review, vol. 33, No. 2, 362-377

Forside- og bagsideillustration: Aristotle University of Thessaloniki (2016), "*Participation in International Organizations, Unions and University Networks*", lokaliseret d. 07.04.16 på: <https://www.auth.gr/en/networks>

Fuglsang, L. & Olsen, P.B. (2009), "*Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne – på tværs af fagkulturer og paradigmer*", Roskilde Universitetsforlag

Gebelein, S. (1996), "*Multi-Rater Feedback Goes Strategic*", HR-Focus

- Gelsing, L, Gjerding, A.N., Nielsen, T., Rasmussen, J.G. & Vinding, A.L.** (2010), *"Virksomheders hverdagsstrategier"*, 1. udgave, 2. oplag, Forlaget Samfundslitteratur
- Grumstrup, K.** (2005), *"Medarbejdere er ikke imod forandring, de er imod at blive forandret"*, Kommunikationsforum, lokaliseret d. 27.05.16 på:
<http://www.kommunikationsforum.dk/artikler/medarbejdere-er-ikke-imod-forandring-de-er-imod-at-blive-forandret>
- Hedelund, L.** (2009), *"Peter Senges discipliner i Den lærende Organisation som afsæt for organisatorisk udvikling"*, Aalborg Universitet
- Kapitel- og titelbladsillustration: Chapter Six** (2016), *"Network"*, lokaliseret d. 07.04.16 på:
<http://joeandkarenchaptersix.weebly.com>
- Kvale, S. & Brinkmann, S.** (2009), *"Interview – Introduktion til et håndværk"*, 2. udgave, 4. oplag, Hans Reitzels Forlag
- La Cour, A., Knudsen, M. & Thygesen, N.T.** (2005), "Det systemteoretiske interview – Interviewet som meningsdannelse", CBS
- Larsen, F.** (2001), *"Evaluerings faktiske anvendelse – Arbejdsmarkedspolitikken som case"* i: "Tendenser i evaluering" af Dahler-Larsen, P. & Larsen, F, Syddansk Universitetsforlag
- Levinson, S.C.** (2005), *"Living with Manny's dangerous idea"*, Max Planck Institute for Psycholinguistics, pp. 431-453, Sage
- Lombardo, M.M. & Eichinger, R.W.** (2001), *"The Leadership Machine"*, Lominger
- Luhmann, N.** (2007), *"Indføring i systemteorien"*, Unge Pædagoger
- Luhmann, N.** (2000), *"Sociale systemer – Grundrids til en almen teori"*, Hans Reitzels Forlag
- Luhmann, N.** (1997), *"Iagttagelse og paradoks – essays om autopoietiske systemer"*, Gyldendal
- Maturana, H. & Varela, F.** (1987), *"Kundskabens træ – den menneskelige erkendelses biologiske rødder"*, ASK Forlaget
- Molly-Søholm, T., Willert, S., Rosenmeier, J. & Andersen, H.S.** (2014), *"Action Learning Consulting – strategisk proceskonsultation i teori og praksis"*, Dansk Psykologisk Forlag
- Nicolini, D.** (2009), *"Zooming In and Out: Studying Practices by Switching Theoretical Lenses and Trailing Connections"*, pp. 1391-1418, Sage

Nielsen, B. N. (2016), *"Effektive ledergrupper – I en partnerdrevet organisation"*, Aalborg Universitet

Nielsen, K.S. (2006), *"Fortællinger i organisationer – narrativ praksis"*, 2. udgave, 1. oplag, Hans Reitzels Forlag

Proquest (2013), *"Future of 360 Degree Feedback: New Study Find Increased HR Influence"*, Proquest

Senge, P. M. (1999), *Den femte disciplin – den lærende organisations teori og praksis"*, Forlaget Klim

Senge, P. M. (1990), *"The fifth Discipline"*, Doubleday

Smither, J.W., London, M. & Reilly, R.R. (2004) *"Discussing multisource feedback with raters and performance improvement"*, Journal of Management Development, vol. 23., nr. 5

Stacey, R.D. (2003), *"Strategic Management and Organisational Dynamics – The Challenge of Complexity"*, Pearson Education Limited

Tække, J. & Paulsen, M. (2008), *"Luhmann & organisation"*, Forlaget UP

Voxted, S. (2000), *"Lærende organisationer i praksis"*, I: *"Det lærende perspektiv"* af Christensen, A., Laursen, E., Nielsen, K., Mølvadgaard, O., Nymark, S.R., Rasmussen, J.G., Voxted, S. & Wadskjær, H., Aalborg Universitetsforlag

Bilag 1-2

Nedenstående bilag udgør en vedhæftet CD, som indeholder følgende:

Bilag 1: Interviewperson A

Bilag 2: Interviewperson B

Bilag 3-4

Nedenstående bilag udgør en vedhæftet CD, som indeholder følgende:

Bilag 3: Interviewperson C

Bilag 4: Interviewperson D

