

Evaluering av utviklingsarbeidet

Har mål og målemetode blitt utarbeidet i starten av utviklingsarbeidet, vil det være enklere å evaluere om målene er nådd. Det bør derfor legges vekt på dokumentasjon og skriftlighet i utviklingsarbeidet. Både når det gjelder mål og målemetode, men også konkrete handlingsplaner som kan brytes ned på avdelings- og personnivå.

Evaluering handler om å måle effekten av lederutviklingen fra definerte overordnede og andre definerte mål. Effekt er et sammensatt begrep som rommer ulike tolkninger, og som oftest er effekt et resultat av flere sammenfallende innsatsfaktorer. Det kan som vi tidligere har diskutert, være vanskelig å trekke bastante konklusjoner om lederutviklingens effekt, men det er likevel ikke noen god grunn til ikke å gjøre evaluering av utviklingsarbeidet. Evalueringen kan gi nyttig læring både under og i etterkant av prosessen.

En god evalueringsprosess forutsetter imidlertid en god planleggingsprosess mellom oppdragsgiver og konsulent. Som ledd i en god evalueringsprosess bør noen spørsmål avklares

- Hva skal evalueres (på hvilket nivå er målene presisert)
- Hvordan skal vi bruke læringen fra evalueringen
- Hvordan evaluerer vi
- Hvem utfører evalueringen

Det finnes ulike modeller for hvordan effekt av lederutvikling kan evalueres. Hva som er mest hensiktsmessig er avhengig av hvilke mål man satte seg i utgangspunktet. Det kan evalueres på resultatnivå både for organisasjonen som helhet og på individuelle resultatmål. Avhengig av utviklingsarbeidets målsetting kan også atferdsnivå vurderes mot endret atferd mot utvalgte variabler. Dette kan for eksempel måles ved hjelp av 360 graders tilbakemeldinger fra de som er tett på i hverdagen, observasjoner og egne opplevelser. I tillegg kan læringsutbytte, kunnskaper og ferdigheter måles. Deltakernes tilfredshet med utviklingstiltaket blir ofte brukt som mål, men dette sier lite om effekt og overføringsverdi til det daglige arbeidet (Rambøl 2012, Baustad og Sørsveen 2006, Kirkpatrick & Kirkpatrick 2005; Follesø og Olsen, 1983).

Det bør også utarbeides handlingsplaner for eksterne og interne konsulenter som bygger på den overordnede planen. Her bør man beskrive hvilken rolle konsulenten skal ha og omfanget av konsulentbistanden. Det bør legges opp til faste oppfølgingsmøter mellom ansvarlig leder og konsulent. I disse samtalene bør man sammen evaluere hvor langt man har kommet i måloppnåelse, og vurdere både konsulentens og kundens innsats. Samarbeidsrelasjoner, effektivitet, informasjon osv. bør også tas opp. Nødvendige korrigeringer i arbeidsform bør så bli gjort.

Skriftlighet i evalueringen er viktig. På organisasjons- og gruppenivå gjøres det sjelden. På individnivå utarbeides det som oftest skriftlige handlingsplaner som gjelder mellom leder og medarbeider og disse kan brukes aktivt til å evaluere om man har oppnådd det man ønsket. Både om målene er nådd og om tiltakene faktisk er gjennomført.

Man skal dokumentere tilstrekkelig til å kunne evaluere. Det å dokumentere og følge opp er i seg selv en måte å sikre tempoet i gjennomføringen. Det sikrer også at man arbeider mer målrettet.

Hovedhensikten med å evaluere er å lære av prosessen. Læring fordrer at man gjør analyser av hvorfor det gikk som det gikk (årsaksanalyser), og bruker denne læringen til å justere utviklingsarbeidet underveis og til å oppsummere til slutt.

Mange organisasjoner bruker lite tid på læring og erfaringsutveksling i det daglige – derfor bør dette stå sentralt og ha stor oppmerksomhet i lederutviklingsprosjekter.

Poenget er ikke nødvendigvis å gjennomføre store vitenskapelige evalueringsprosjekter, men å gi seg selv en mulighet til å følge med på resultatutviklingen, knyttet til de mål en satte i startfasen. Ikke minst er det viktig at organisasjonen får mulighet for å lære av det som skjer underveis i arbeidet. For å få det til, må arbeidsprosessene gjennomføres med en viss systematikk, skriftlighet og dokumentasjon.