

Særligt om Nærmeste ledelse

Særligt om spørgsmål vedrørende nærmeste ledelse

Spørgsmål om nærmeste ledelse stilles, fordi det er nærmeste ledelse, der er ansvarlig for, at det daglige arbejde kan udføres sikkert og sundt og således at medarbejderne trives.

Meget ofte er den daglige ledelsesfunktion imidlertid ikke samlet hos én og samme person. På SDU har vi fx forskningsledere, koordinatore og andre, som varetager ledelse af de faglige opgaver, mens den formelle personaleledelse ligger hos institutleder, områdechef, afdelingsleder, etc. Derfor vil det ikke altid være én og samme person, der både skal sikre, at enheden udvikles i den rigtige retning, og være den, der personligt går ind i den enkelte medarbejders måske personlige udfordringer.

Med APV og Trivselsmålingen er det derfor ikke den enkelte leder, der evalueres, men måden hvorpå ledelse bliver udøvet over for den enkelte medarbejder og over for gruppen og fællesskabet. Det er derfor ikke til debat, hvorvidt man er glad for sin leder, men hvorvidt man modtager en tilfredsstillende kvalitet af den udførte ledelse.

Det er medarbejdernes bedømmelse, som kommer til udtryk i resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen. APV og trivselsmålingen er i sit format dog kun en overordnet screening af kvaliteten af den udøvede ledelse. Viser resultaterne, at der er særlige udfordringer på dette område, må der nødvendigvis (på samme måde som fx i forbindelse med utilfredshed med indeklimaet) igangsættes kvalitative undersøgelser af forventningerne, den præsterede ledelse og det gab, der måtte være herimellem.

Opfølgningen på resultaterne af spørgsmål om nærmeste ledelse falder i to dele:

- Den ene opfølgning skal foretages i dialogen mellem ledere og medarbejdere. Denne opfølgning skal foregå i et tillidsfuldt samarbejde. I den sammenhæng kan det være en udfordring at føre en konstruktiv dialog eller at varetage mødeledelse, når ledelsen bliver part i sagen. I denne situation bør det måske overvejes at lade en proceskonsulent assistere enheden på en konstruktiv måde.
- Den anden opfølgning skal foretages i enhedens ledelsesgruppe som ledelsens selvurdering. Ansvar for at ledelse bliver udført tilfredsstillende, er placeret hos lederen af enheden, og denne skal i samarbejde med sit ledelsesteam, forholde sig til om den samlede ledelses-pulje udmøntes hensigtsmæssigt, og om der evt. er behov for egenudvikling i ledelsesgruppen eller hos en enkelt leder.

Uddybende betragtninger ift. ledelsesspørgsmålet

Styregruppen lægger vægt på, at det er den nærmeste ledelse, der vurderes, som et udtryk for trivsel frem for en vurdering af den øverste ledelse, som man som medarbejder godt kan have en mening om, men som ikke falder naturligt ind i en trivselsmåling og APV.

Ofte er trivselsmåling blandet sammen med lederevaluering. Det er fravalgt for denne undersøgelse. Som vilkårene er lige nu, er det ikke til at definere, hvem der er nærmeste leder:

- Ledelse er meget forskelligt udmøntet på universitetet og især ift. ledelseslaget 'nærmeste leder': Terminologien er forskellig (sekretariatsleder, forskningsleder, IT-chef, planlægningschef, etc.). En opstilling af ledertitlerne i den fælles APV/Trivselsmåling ville skabe forvirring og medføre fejlregistrering.
- 'Nærmeste leder'-opgaven udføres ikke altid af én og samme person: Mange steder er funktionen som 'nærmeste leder' delt på flere personer. Mens 1 person tager sig af personaleledelse, tager en anden person sig af fordeling og koordinering af opgaver, som det fx ses hos nogle koordinatore og forskningsledere.
- Hvis respondenter selv får lov at identificere nærmeste leder, vil vi få en ufuldstændig vurdering af den enkelte leder: Et typisk scenarium på et institut kunne fx se sådan ud: 10 medarbejdere evaluerer institutleder, 20 medarbejdere evaluerer sekretariatsleder, og 70 medarbejdere evaluerer et antal forskningsledere. Dermed bliver institutlederen kun evalueret af 10 % af sine medarbejdere – og kun i sin egenskab af 'nærmeste leder', ikke i sin egenskab af institutleder. Det er meget vanskeligt at få noget brugbart ud af sådanne resultater.
- Vi risikerer, at vi ikke kan gengive svarene af hensyn til at sikre anonymitet: Når vi krydser svarene med oplysninger om køn, stillingsbetegnelse eller andet, vil man ved sammenlægning af de forskellige grafer kunne identificere visse besvarelser. Ligeledes kommer vi for mange nærmeste ledes vedkommende under det kritiske svarantal på 5.
- Vi kan ikke fremlægge resultaterne direkte for medarbejderne: Hvis vi evaluerer navngivne ledere eller navngivne ledelsesfunktioner, kan vi ikke gøre resultaterne tilgængelige for medarbejderne. Evaluering af en identificerbar leder kræver, at resultaterne tilgår lederen, der skal have mulighed for at give sine kommentarer.