

Lederverktøy

- Ledere bør testes i praksis

For å bli en bedre leder må ledere våge å øve, og de må dessuten tåle å bli testet og evaluert. Det er også slik man finner den beste lederen i en utvelgelsesprosess, mener ledelseskonsulent.



Av Bård Andersson
bard.andersson@ukeavisen.no

Et Assessment Center (AC) er en kombinasjon av standardiserte metoder og verktøy for måling av kompetanse og potensial. Dette inneholder som oftest evnetester, personlighetsanalyser, strukturerte intervjuer og jobbsimuleringer. AC brukes både til seleksjon, kompetansekartlegging og utvikling.

– Forskning har for lengst gitt oss god kunnskap om hvilke metoder og verktøy som gjør oss best i stand til å predikere hvordan mennesker vil prestere på jobb. Disse metodene gir oss et pålitelig og presist svar på hvor vi er sterke, hvor vi er svake og hvordan vi sannsynligvis vil fungere i en gitt jobb, sier Rune Rimol, partner og faglig ansvarlig i konsultantselskapet Assessit.

Han forteller at AC-metodikken gir oss uvurderlig hjelp i seleksjon, og at den derfor benyttes blant annet i mange traineeprogrammer – deriblant i en av Norges mest omfattende seleksjonsprosesser, Utenriksdepartementets Aspirantprogram

– AC er imidlertid like relevant for både kartlegging og utvikling av kompetanser, for eksempel lederkompetanser. Det er grunn til å tro at altfor

få benytter seg av denne kunnskapen, både når de rekrutterer og når de utvikler ledere, påpeker han.

Utvelgelse

Ifølge Rimol er det bred enighet om at generelt evnenivå predikerer jobbprestasjon bedre enn noe annet. Likevel er det fortsatt mange som ikke måler kandidatene på dette når de rekrutterer

– Vi vet også at intervjuet er et verdifullt seleksjonsverktøy, først når det er strukturert og blir skåret. Til tross for dette, gjennomføres det fortsatt mange ustrukturerte intervjuer eller «prater». Vi vet at simuleringer, eller work samples, har høy prediktiv validitet og gir uvurderlig informasjon om kandidatens kompetanse, utover det personlighets-, evnetester og intervju gjør, understreker han.

Han anbefaler derfor at langt flere bør benytte seg av simuleringer i seleksjon, spesielt til lederstillinger.

– Med den kunnskapen vi i dag har, er det direkte uklokt å selektere ledere uten å benytte simuleringer.

Simuleringer

I simuleringer blir kandidatene satt i situasjoner

som ligner det de vil møte i den aktuelle jobben. Kandidatene blir utfordret på relevante kompetanser og får muligheten til å vise disse i praksis

– I stedet for å fortelle om hvordan de ville ha løst en vanskelig samtale, får de nå gjennomføre denne samtalen. Simuleringene gjør oss langt bedre i stand til å skille mellom hvor god kandidaten er til å snakke om egne kompetanser og hvor god hun er til faktisk å gjøre det. Ikke sjeldent er det diskrepans mellom dette, sier Rimol.

Kompetansekartlegging

I hvilken grad er din virksomhet kompetansemessig skodd for fremtiden? Totalt sett, hvor er våre ledere sterke og hvor er de svake?

Disse spørsmålene er det vanskelig å svare troverdig på, uten å ha gjort en eller annen valid og pålitelig måling og vurdering av de relevante kompetansene, påpeker Rimol.

Han mener at AC kan gi et riktig bilde av for eksempel den samlede lederkompetansen – og dermed gi et svært verdifullt grunnlag for strategisk kompetanseutvikling, talentidentifisering og rekruttering

«Med den kunnskapen vi i dag har, er det direkte uklokt å selektere ledere uten å benytte simuleringer»

Flere av våre lederverktøy

finder du på ledelse.as/ukeavisen



hvordan hun oppfattes av omgivelsene, sier han.

De samme verktøyene som benyttes til seleksjon, kan her benyttes til å styrke selvinnsikten.

– Hvor er jeg sterk og hvor er jeg svak? Hvordan står dette i forhold til hva fremtiden vil kreve av meg? Hvordan kan jeg utnytte styrkene bedre og hvordan kan jeg løfte meg på eller kompensere for svakhetene, spør han.

360 -vurderinger for selvinnsikt og utvikling

Såkalte 360 -vurderinger, hvor de under, ved siden av og over lederen vurderer lederens nivå på definerte kompetanser, bør også være en obligatorisk del av lederutviklingen, mener han, og påpeker at man nå kan gjennomføre mer skreddersydde, valide, pålitelige og tidseffektive målinger enn noen gang, via mobilen

– Det gir jevnlig tilbakemeldinger på hvordan man blir oppfattet, og vil over tid spore fremgang på utvalgte kompetanser

Simuleringer i lederutvikling

Effektiv utvikling av lederatferd, krever trening. I simuleringer får lederne mulighet til å trene fokusert på viktige ferdigheter, få tilbakemeldinger på egen atferd, lære og forbedre. Her kan man skreddersy situasjoner, slik at lederne får trent på det de har mest behov for og så likt hverdagen som mulig

– Kombinasjonen av relevant og fokusert ferdighetstrening og umiddelbar tilbakemelding, er noe av det ledere opplever som mest verdifullt i lederutvikling, sier Rimol.

Relevant

Disse metodene og verktøyene kan tilføre verdi, uavhengig av bransje. Du skal lete lenge etter de jobbene hvor evnenivå er irrelevant. Vår personlighet har betydning for hvordan vi presterer og har det på jobb, uansett hvilken jobb det er snakk om, hevder Rimol, og legger til at simuleringer gir uvurderlig informasjon om en persons kompetanse, uavhengig av bransje.

– AC kan i utgangspunktet være relevant for både spesialister og ledere, men det er i hvert fall viktig å benytte seg av denne kunnskapen i seleksjon og utvikling av ledere. Feilrekruttering av ledere er direkte og indirekte svært kostbart. Man kan med dagens kunnskap redusere risikoen for dette betydelig, og da er det ingen gode grunner til ikke å gjøre det, understreker han.

Når man skal investere i utvikling av disse lederne, vil det også være hensiktsmessig å la dem trene fokusert på de situasjonene og kompetansene det er viktigst for lederne å mestre i sin jobb

– Vi får stadig ny kunnskap, og nye verktøy og metoder vil komme. Såkalte Situational Judgment-tester vil i tiden fremover høyst sannsynlig bli mer utbredt i Norge. Vi vet at personlighet er en svært mye sterkere prediktor for jobbprestasjon når det er omgivelsene som beskriver ens personlighet og ikke en selv. Mer effektive metoder for «observer ratings» av personlighet vil også sannsynligvis komme. Mye annet vil også helt sikkert komme, men like fullt har vi allerede i dag mye kunnskap som ikke vil gå ut på dato og som på langt nær utnyttes. Mer og riktig bruk av AC kan fortsatt tilføre betydelig verdi til norske virksomheter, avslutter Rune Rimol. ○

Lederutvikling

Assessment Center-metodikken, er også effektiv i kompetanseutvikling, spesielt i lederutvikling, ifølge Rimol. Enhver lederutvikling bør styrke selvinnsikt og utvikle atferd.

– Selvinnsikt er en forutsetning for effektiv ledelse. Det er ikke hva lederen sier og gjør som er avgjørende, men hvordan dette blir oppfattet. Lederen er derfor avhengig av å forstå seg selv og

Lederverktøy

Slik kan du evalueres som leder:

Assessment Center (AC):

- En kombinasjon av standardiserte metoder og verktøy for måling av kompetanse og potensial
- Evnetester, personlighetsanalyser, strukturerte intervjuer og jobbsimuleringer.

Seleksjon, kartlegging og utvikling:

- Hvor vi er sterke, hvor vi er svake og hvordan vil vi sannsynligvis fungere i fremtiden?
- Gir oss hjelp i seleksjon
- For få benytter seg av denne kunnskapen, både når de rekrutterer og når de utvikler ledere
- Generelt evnenivå predikerer jobbprestasjon bedre enn noe annet
- Intervjuet er et verdifullt seleksjonsverktøy, først når det er strukturert og blir skåret

Simuleringer:

- Simuleringer, eller work samples, har høy prediktiv validitet og gir uvurderlig informasjon om kandidatens kompetanse
- Kandidatene blir satt i situasjoner som ligner det de vil møte i den aktuelle jobben, blir utfordret på relevante kompetanser samt får muligheten til å vise disse i praksis
- Får gjennomføre den vanskelige samtalen

Kompetansekartlegging:

- I hvilken grad er din virksomhet kompetansemessig skodd for fremtiden? Totalt sett, hvor er våre ledere sterke og hvor er de svake?
- AC kan gi et riktig bilde av for eksempel den samlede lederkompetansen - og dermed gi et svært verdifullt grunnlag for strategisk kompetanseutvikling, talentidentifisering og rekruttering

Lederutvikling:

- Lederen er avhengig av å forstå seg selv og hvordan hun oppfattes av omgivelsene
- De samme verktøyene som benyttes til seleksjon, kan her benyttes til å styrke selvinnsikten

360 -vurderinger for selvinnsikt og utvikling:

- Såkalte 360 -vurderinger, hvor de under, ved siden av og over lederen vurderer hennes nivå på definerte kompetanser, bør også være en obligatorisk del av lederutviklingen
- Det gir jevnlig tilbakemeldinger på hvordan man blir oppfattet, og vil over tid spore fremgang på utvalgte kompetanser

Simuleringer i lederutvikling:

- Effektiv utvikling av lederatferd krever trening. I simuleringer får lederne mulighet til å trene fokusert på viktige ferdigheter, få tilbakemeldinger på egen atferd, lære og forbedre. Her kan man skreddersy situasjoner, slik at lederne får trent på det de har mest behov for og så likt hverdagen som mulig

Relevant for alle:

- Vår personlighet har betydning for hvordan vi presterer og har det på jobb, uansett hvilken jobb det er snakk om
- AC kan i utgangspunktet være relevant for både spesialister og ledere, men det er i hvert fall viktig å benytte seg av denne kunnskapen i seleksjon og utvikling av ledere
- La lederne trene fokusert på de situasjonene og kompetansene det er viktigst for lederne å mestre i sin jobb

KILDE: RUNE RIMOL / ASSESSIT



FOTO: ASSESSIT

Konsulent- og fagsvarlig i Assessit, Rune Rimol, anbefaler ledere å teste seg i praksis.