



# Lederens guide til ledelsesevalueringen

Dette inspirationsmateriale er til dig, der skal evalueres eller er blevet evalueret i den fælles-offentlige ledelsesevaluering.

## Hvorfor er den fællesoffentlige ledelsesevaluering vigtig for dig som leder?

- En ledelsesevaluering giver dig indblik i, hvordan din ledelse opleves af andre. Vi ved, at ledelse virker igennem andre. Derfor er det vigtigt at vide.
- Ledelsesevalueringen er en mulighed for at arbejde med dit lederskab på et kvalificeret grundlag.

## Ledelse sker i en kontekst og er en fælles opgave

En ledelsesevaluering giver dig et øjebliksbillede af, hvordan andre oplever din ledelse *lige nu*. Der kan være mange forskellige grunde til, at din ledelse opleves på en bestemt måde. Det kan også være meget forskelligt, hvordan du selv og andre oplever din ledelse.

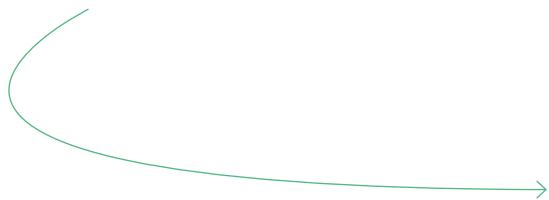
Hvis du oplever udfordringer eller har brug for sparring i løbet af processen, kan du få hjælp og sparring af fx din nærmeste leder eller HR i din organisation. Du kan også bruge denne guide som en støtte og finde en masse inspirationsmateriale på [www.ledelsesevaluering.dk](http://www.ledelsesevaluering.dk).



# Indhold og overblik over processen



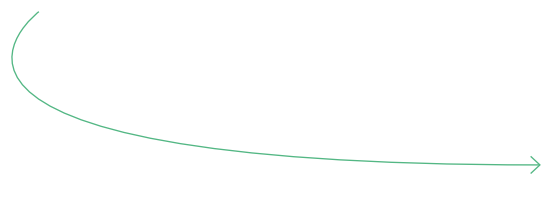
**Du forbereder dine medarbejdere på evalueringen**



**Du besvarer spørgeskemaundersøgelsen**



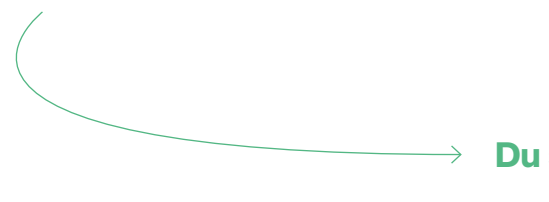
**Du modtager din individuelle evalueringsrapport**



**Du har en samtale med din nærmeste leder om rapporten**



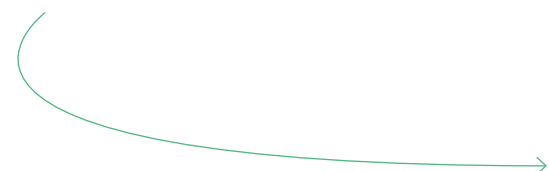
**Du har en dialog med dine medarbejdere**



**Du sparrer med dine lederkolleger**



**Du udarbejder en udviklingsplan**





## Indledning

Når en organisation sætter gang i en ledelsesevaluering, er det vigtigt, at alle føler sig klædt ordentlig på til det og er trygge i hele processen. I denne guide kan du finde inspiration og gode råd til, hvordan du kan tilrettelægge dit arbejde i de forskellige dele af processen, og hvad du bør have med i dine overvejelser.

Det første, du som leder skal overveje, er, hvordan du bedst kan forberede dine medarbejdere på evalueringen. Det kan være en god idé at give medarbejderne mulighed for at stille spørgsmål på et møde eller lignende, så de føler sig helt trygge ved evalueringen og forstår formålet med at bruge tid på den.

### Hvorfor er det vigtigt at forberede medarbejderne og give dem mulighed for at spørge ind til evalueringen?

- Fordi det giver mere ærlige svar og en højere svarprocent, når medarbejderne føler sig trygge i processen.
- Fordi det øger evalueringens troværdighed, og fordi medarbejderne tager ejerskab, når de oplever, at de ved, hvad der kommer til at ske.
- Fordi det er en forudsætning for, at medarbejderne bidrager konstruktivt til dialogen, *efter* du har fået din ledelsesevalueringssrapport.

Dernæst skal du forberede dig på, at du selv skal besvare et vist antal spørgeskemaer om din og andre leders ledelse. Det kan være en god idé at afsætte god tid til det allerede nu.

Endelig skal du overveje, hvordan du kan arbejde med ledelsevalueringen, *efter* du har modtaget din rapport. Rapporten er tænkt som et værktøj til dialog med din egen leder, dine medarbejdere/underordnede ledere og eventuelt dine lederkolleger eller andre relevante aktører. Det kan derfor være en god idé at få booket møder med de relevante personer, allerede før du modtager rapporten.

Du kan i guiden her og på hjemmesiden finde inspirationsmateriale til alle skridt i processen; fra du modtager rapporten, til du beslutter dig for dit videre arbejde med dit lederskab. Der kan være mange grunde til, at du planlægger din proces forskelligt fra den måde, vi beskriver den på. Brug derfor materialet, hvor det passer ind i dit arbejde med rapporten og din udvikling som leder.

### Hvorfor skal du prioritere at følge op?

- Fordi det først er i dialogen med din egen leder, dine medarbejdere/underordnede ledere og evt. dine lederkolleger, at din rapport bliver meningsfuld. Det er her, du kan omsætte rapporten til idéer til, hvad du skal gøre for at blive en endnu mere effektiv leder.
- Fordi ledelsevalueringen kun medvirker til at skabe bedre ledelse, når du tager ejerskab til din evaluering og tænker over konkrete måder at arbejde med dit lederskab på.
- Fordi forskning viser, at dialogen er en forudsætning for at kunne omsætte evalueringsrapporten til handling. Det er et vigtigt skridt for at kunne bruge evalueringen til det, den er: Et indblik i, hvordan andre oplever dig som leder.
- Fordi det kan være demotiverende for både dig og dine medarbejdere, hvis evalueringen stopper med besvarelsen af et spørgeskema.

## Forberedelse af dine medarbejdere

Vi anbefaler, at du forbereder dine medarbejdere på, hvad der skal ske, inden de modtager et spørgeskema. På den måde føler de sig trygge ved at svare.

På hjemmesiden kan du finde et mailforslag og en skabelon til at præsentere evalueringen for dine medarbejdere, inden de modtager spørgeskemaet, [her](#).

Det er vigtigt, at du besvarer medarbejdernes spørgsmål, så I får en god proces. Det betyder nemlig både noget for, hvor mange der besvarer spørgeskemaet, og om de svarer ærligt. Det har også betydning for, om de har lyst til at gå i dialog med dig, når du har modtaget din rapport.

Vi har også udarbejdet "ofte stillede spørgsmål og svar" til dig, der skal evalueres, og i en version, som du kan dele med dine medarbejdere. Dem kan du finde på hjemmesiden [her](#).

### Til dig med få medarbejdere:

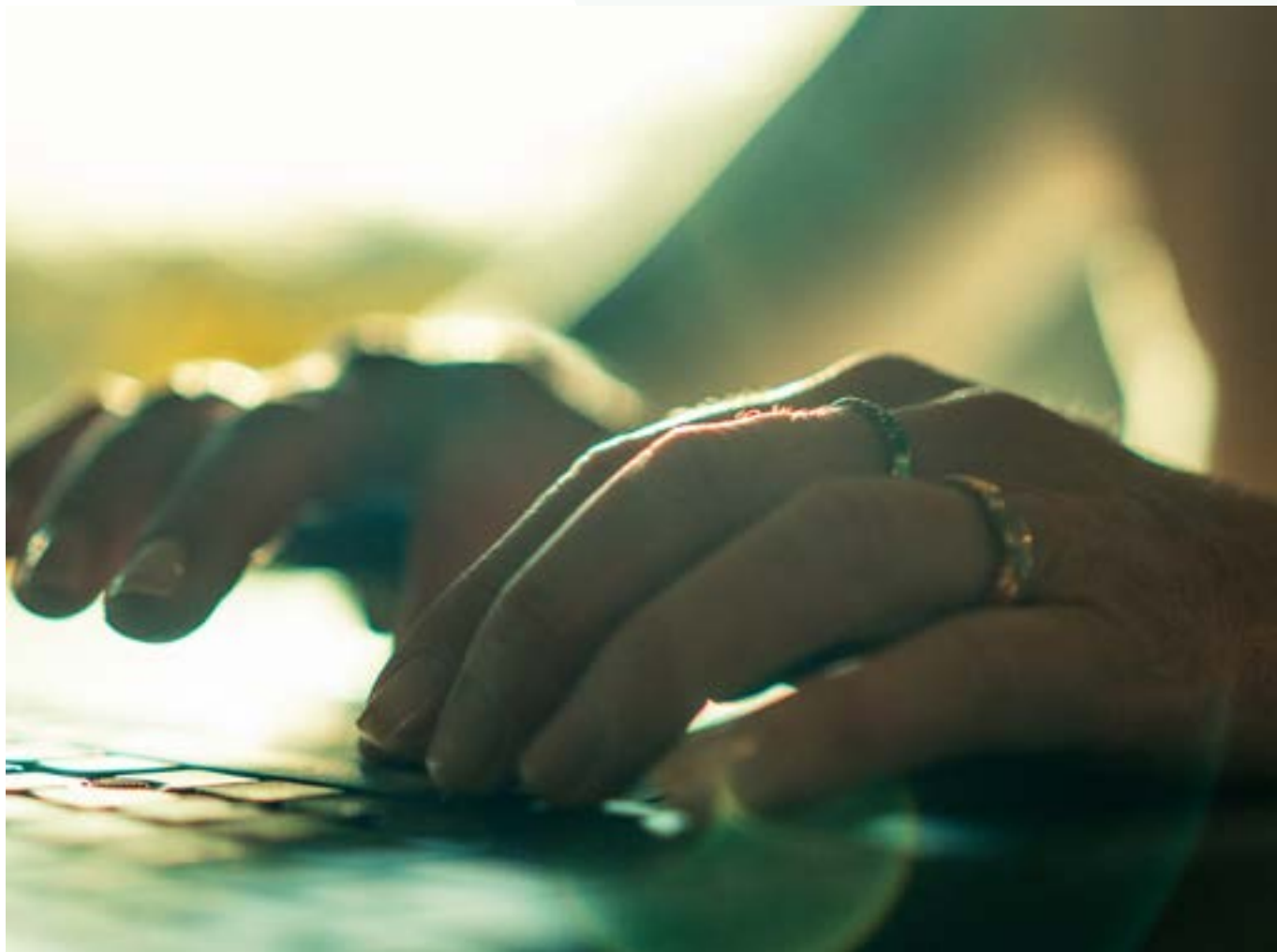
Vi anbefaler, at ledere, som har færre end fem medarbejdere, ikke modtager medarbejdernes besvarelser i lederens ledelsesevalueringsskema. Det skyldes hensynet til medarbejdernes anonymitet.

Det er vigtigt, at du stadig taler med dine medarbejdere om den forestående ledelsesevaluering i organisationen og om, hvordan I skal arbejde med at styrke ledelse hos jer.

Læs mere på hjemmesiden [her](#).

### Medarbejderne vil ofte have brug for at få afklaret:

- Hvilke spørgsmål indgår i evalueringen?
- Hvad sker der med min besvarelse af spørgeskemaet?
- Er jeg anonym, når jeg besvarer spørgeskemaet?
- Hvad sker der med en leder, der får en "dårlig" evaluering?
- Hvad sker der, efter jeg har besvaret spørgeskemaet?



## **Du besvarer spørgeskemaundersøgelsen**

Du modtager et link til flere forskellige spørgeskemaer fx via mail. Husk at sætte tid af til både at besvare din selvevaluering af din egen ledelse, din evaluering af din nærmeste leder samt eventuelt evalueringer af underordnede ledere og sideordnede ledere.

Det er også vigtigt, at du står klar til at svare på spørgsmål fra dine medarbejdere og afklare eventuel tvivl omkring spørgeskemaundersøgelsen.



## Du modtager rapporten

Vi anbefaler, at du starter med at læse rapporten grundigt fra ende til anden. Mange vil, når de læser en ledelsevalueringssrapport, have tendens til at overse de positive tendenser og kun fokusere på de steder, hvor der er plads til forbedring. Du kan derfor bruge spørgsmålene i boksen nedenfor til inspiration, når du læser rapporten.

Du kan også tage spørgsmålene med til mødet med din nærmeste leder.

Det er vigtigt at huske, at en ledelsevalueringssrapport er et øjebliksbillede af, hvordan andre *oplever* din adfærd som leder lige nu. Det er altså ikke hele sandheden om, hvordan du er som leder eller person.

Hvis din ledelsevaluering ser meget anderledes ud, end du havde forventet, anbefaler vi, at du tager kontakt til din nærmeste leder, så I kan tale sammen med det samme. Det gælder især, hvis I havde planlagt et møde om rapporten lidt ude i fremtiden. Du kan også tage kontakt til jeres HR-funktion, hvis du ikke kan mødes med din nærmeste leder lige foreløbigt.

**For at du ikke kommer til at læse rapporten "for negativt", anbefaler vi, at du tager udgangspunkt i tre spørgsmål:**

- Hvad blev du positivt overrasket over?
- Hvad synes du, er det eller de mest relevante resultater i rapporten?
- Hvad vil du gerne blive klogere på/hvad mangler du input til for at forstå det bedre?



## Du har en samtale med din nærmeste leder om rapporten

Forskningen viser, at det har stor betydning for dit udbytte af rapporten, at du drøfter den med din nærmeste leder, når du selv har haft tid til at læse den. Det kan også være en god idé at tale med en HR-partner eller en intern/ekstern konsulent om rapporten.

Samtalen med din nærmeste leder har to formål. For det første hjælper den dig til at forstå din rapport bedre. For det andet giver den din leder mulighed for at understøtte dig i at udvikle dit lederskab. Det kunne fx være i forhold til, hvad du skal tale med dine medarbejdere om som opfølgning på evalueringen, eller hvordan din organisation kan understøtte din ledelsesudvikling.

Du kan finde et forslag til en struktur for mødet [her](#). Den kan du bruge, når du forbereder dig, eller som udgangspunkt for en forventningsafstemning med din egen leder før samtalen. Samtalen kan også kombineres med fx LUS, men det er vigtigt, at I afsætter nok tid til at dykke ned i rapporten.

Hvis du ikke taler med din nærmeste leder, lige når du har modtaget rapporten, anbefaler vi, at I aftaler et møde senere (fx når du laver din udviklingsplan). Så du stadig får mulighed for at tale med din leder om, hvordan du kan udvikle dig som leder på baggrund af ledelsesevalueringen.



# Dialogen med medarbejderne

Dialogen med medarbejderne er et afgørende skridt for, at du kan omsætte resultaterne til konkret ledelsesudvikling. Det kan godt være svært at få dialogen i gang, og det kan være udfordrende at modtage kritik fra sine medarbejdere. Derfor er det vigtigt, at du tænker over, hvordan du kan bidrage til en god stemning og konstruktiv dialog.

Du kan overveje, om du skal invitere en lederkollega eller en medarbejder fra HR med til mødet med dine medarbejdere. De kan enten styre mødet, så du kan fokusere på at lytte til dine medarbejders input, eller blot observere mødet, så du kan sparre med vedkommende efterfølgende.

På hjemmesiden kan du finde gode råd og materiale som inspiration til, hvordan du kan forberede og afvikle dialogmødet med dine medarbejdere. Læs mere [her](#).

## Til dig med få medarbejdere:

Vi anbefaler, at ledere, som har færre end fem medarbejdere, ikke modtager medarbejdernes besvarelser i lederens ledelsesevalueringsrapport. Det skyldes hensynet til medarbejdernes anonymitet.

Du kan dog med fordel stadig tale med dine medarbejdere om, hvordan I kan styrke ledelse i jeres enhed. Det kan du læse mere om på hjemmesiden [her](#).

## Hvorfor er dialogen med medarbejderne vigtig?

- Dialogen giver medarbejderne indblik i, hvordan du har tænkt dig at arbejde med evalueringen. Det er en måde at kvittere for, at dine medarbejdere har brugt tid på at give dig feedback ved at besvare spørgeskemaet.
- Dialogen giver dig mulighed for at få uddybet væsentlige pointer i evalueringen og spørge ind til ting, der er uklare eller overraskende for dig.
- Dialogen er en lejlighed til at understrege, at god ledelse opstår ud af et godt samarbejde mellem leder og medarbejdere; du giver dermed medarbejderne et medansvar for, hvordan I omsætter evalueringen til udvikling i jeres enhed.



## Sparring med dine lederkolleger

Dit samarbejde med dine lederkolleger kan fungere og være struktureret på mange forskellige måder. Alt efter hvordan jeres samarbejde fungerer, kan I bruge hinanden på forskellig vis, når I arbejder med og følger op på en ledelsesevaluering.

Du kan finde mere inspiration til sparring med dine lederkolleger og afvikling af møder med forskellige formål på hjemmesiden [her](#).

### Hvorfor skal du og dine lederkolleger prioritere at sparre med hinanden?

- I skaber et rum for refleksion om jeres resultater og fremadrettede arbejde.
- I deler erfaringer og indsigter fra evalueringen; særligt om fælles udfordringer i jeres enhed/del af organisationen.
- I inspirerer hinanden og kvalificerer jeres eget arbejde ved at drøfte, hvordan I hver især vil arbejde med ledelsesevnerens resultater
- Det danner grundlag for en diskussion af jeres fælles ledelsesopgave og arbejdsdeling, hvis det er relevant for jer.
- Det styrker fællesskabet og dermed grundlaget for tværgående samarbejde i jeres organisation.



## **Udviklingsplan**

Der er størst sandsynlighed for, at din ledelsevaluering gør dig til en bedre leder, hvis du tænker over, hvordan du kan arbejde konkret med din egen ledelse. Det kan du gøre på mange forskellige måder. En metode er at lave en udviklingsplan.

Udviklingsplanen hjælper dig til at omsætte abstrakte fokusområder til mere konkrete handlinger. Du kan læse mere om, hvordan du kan arbejde med udviklingsplanen og finde en skabelon til den [her](#).

Hvis du vælger at fokusere din ledelsesudvikling på et eller flere af ledelseevalueringens temaer, kan du hente inspiration til arbejdet [her](#).

Udviklingsplanen er et dokument, du kan vende tilbage til og opdatere løbende. Det kan både være dit eget dokument, men du kan også dele og drøfte det med din egen leder, dine medarbejdere eller andre.

Din udvikling som leder stopper ikke med udviklingsplanen, så du kan også vende tilbage til den igen efter fx 3-6 måneder.