



Forslag til struktur for samtalen om rapporten

60 minutter.

Materialet her er både til den evaluerede leder, der har modtaget sin ledelsevalueringssrapport, og til lederens nærmeste leder (overordnet leder), der skal tale med lederen om rapporten.

Materialet kan også bruges af andre, fx eksterne eller interne konsulenter, til samtalen med den evaluerede leder om rapporten.

Inspirationsmaterialet indeholder:

- Forberedelse til samtalen (side 2)
- Forslag til struktur for samtalen (side 3-5)

Du kan også finde materialet i en word-udgave i [materialekataloget](#) på hjemmesiden.



Formål

- At den evaluerede leder får mulighed for at drøfte rapporten og forstå rapportens resultater bedre.
- At leders nærmeste leder får mulighed for at understøtte den evaluerede leders arbejde med sin ledelsesudvikling og egen ledelsespraksis.
- At leders nærmeste leder bruger samtalen til at afdække, hvordan han/hun og evt. organisationen kan hjælpe den evaluerede leder med at styrke sin ledelse fremadrettet.

Varighed

Vi anbefaler, at der afsættes 60 minutter til samtalen.

Samtalen om rapporten kan kombineres med afvikling af LUS eller lignende, men så bør der sættes ekstra tid af til at tale om rapporten, så der er mulighed for at dykke ned i resultaterne.

Timing

Det er vigtigt, at den evaluerede leder har tid til selvrefleksion, efter at lederen har modtaget rapporten, men inden lederen skal tale om resultaterne med sin nærmeste leder. Det er også vigtigt, at der ikke går for lang tid, fra lederen modtager sin rapport, til samtalen mellem leder og leders nærmeste leder finder sted.

Hvis samtalen tages i forbindelse med afvikling af LUS eller lignende, er det vigtigt, at LUS finder sted umiddelbart efter, at lederen har modtaget sin rapport. Vi anbefaler maks 1-2 uger.

Deltagere

Den evaluerede leder og lederens nærmeste leder.

Samtalen kan også foretages af en intern eller ekstern konsulent. Det er dog vigtigt, at den evaluerede leder også taler med sin nærmeste leder om rapporten.

Rollefordeling

Forslaget til strukturen for samtalen på de næste sider tager afsæt i, at det er lederens nærmeste leders ansvar og rolle at være lyttende og spørge ind til den evaluerede leders egen læsning af rapporten.

Materialer og forberedelse til samtalen

Både den evaluerede leder og lederens nærmeste leder bør have læst rapporten inden mødet og noteret sig de mest centrale resultater i rapporten.

1. Rammesætning af samtalen (5 minutter)

Leders nærmeste leder rammesætter samtalen. Leders nærmeste leder gør det klart, hvad resultaterne fra rapporten kan sige noget om, og hvad resultaterne ikke kan sige noget om:

- Resultaterne kan sige noget om, hvordan forskellige personer og grupper af personer oplever lederens ledelse på nogle udvalgte områder på det tidspunkt, hvor spørgeskemaundersøgelsen er blevet gennemført.
- Resultaterne kan *ikke* sige noget om lederens performance, lederens personlighed eller lederens evner som leder generelt.

Den evaluerede leder og leders nærmeste leder afstemmer, hvad der skal komme ud af samtalen:

- Input til lederens selvrefleksion?
- En beslutning om, hvad lederen skal tale med sine medarbejdere/underordnede ledere, lederkolleger og evt. andre relevante aktører om?
- En foreløbig beslutning om, hvad lederen skal arbejde på at styrke i sin ledelsespraksis, fx hvad lederen skal fokusere på i sin udviklingsplan?
- En beslutning om, hvordan leders nærmeste leder skal understøtte lederen i sit arbejde med at styrke sin ledelsespraksis?

2. Lederens egen læsning af resultaterne i rapporten (15 minutter)

Den evaluerede leder fremhæver de mest centrale fund i rapporten baseret på sin egen læsning. Leders nærmeste leder kan spørge ind løbende, men lytter primært.

Leders nærmeste leder kan fx spørge til:

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

Leders nærmeste leder kan følge op med andre spørgsmål og supplerende perspektiver til lederens læsning af rapporten.

3. Prioritering af fokusområder (5 minutter)

Leder og leders nærmeste leder udvælger og prioriterer 2-3 nedslagspunkter i rapporten, som de fokuserer på i resten af samtalen. Det gør de på baggrund af, hvad lederen har fremhævet som centrale resultater, og hvilke perspektiver, leders nærmeste leder har suppleret med.

Nedslagspunkter kan fx være lederens adfærd ift. et bestemt ledelsesmæssigt tema i evalueringen, men det kan også være et mere snævert eller overordnet nedslagspunkt i rapporten.

4. Fortolkning af rapporten og fremadrettet arbejde (20 minutter)

Leder og leders nærmeste leder diskuterer fokusområderne i rapporten nærmere. Formålet er at tale om mulige årsager til, at resultaterne i rapporten ser ud, som de gør. Leder og leders nærmeste leder kan bl.a. identificere, hvor lederen skal ændre adfærd (fx inden for hvilke ledelsesmæssige temaer), og hvor lederen skal holde fast i sin nuværende praksis og adfærd.

Leders nærmeste leders rolle er at hjælpe den evaluerede leder til at forstå resultaterne bedre og kan fx spørge om følgende:

- Hvordan oplever hhv. lederen selv, medarbejderne/underordnede ledere og leders leder lederens adfærd ift. de udvalgte fokusområder?
- Er der enighed eller uenighed i medarbejdernes besvarelser og deres oplevelse af lederens adfærd ift. fokusområdet? Hvad kan enigheden/uenigheden være et udtryk for?
- Er der særlige dimensioner eller underspørgsmål inden for de ledelsesmæssige temaer, der skiller sig ud fra de øvrige?
- Hvordan arbejder lederen med sin ledelse inden for fokusområdet, fx et bestemt ledelsesmæssigt tema, i dag?
- Hvordan vil lederen – i lyset af resultaterne fra rapporten – gerne arbejde med fokusområdet fremadrettet?
- Hvilke muligheder og barrierer oplever lederen selv for at lykkes med sin ledelsesopgave generelt og konkret ift. de udvalgte fokusområder fra rapporten?

Leders nærmeste leder kan også sætte ord på sin egen besvarelse i spørgeskemaet for at bidrage til lederens forståelse af resultaterne.

5. Øvrige nedslagspunkter i rapporten (10 minutter)

Hvis der er andet i rapporten, som den evaluerede leder selv eller leders nærmeste leder gerne vil drøfte, kan begge vælge at tage det op afslutningsvist inden opsamlingen og afrundingen på dialogen.

6. Opsamling og afrunding (5 minutter)

Som opsamling og afrunding på mødet opsummeres det, hvad lederen går videre med i opfølgningen på evalueringen. Lederen og leders nærmeste leder kan med fordel strukturere opsummeringen ud fra, hvad de indledningsvist aftalte, at der skulle komme ud af mødet:

- Input til lederens selvrefleksion?
- En beslutning om, hvad lederen skal tale med sine medarbejdere/underordnede ledere, lederkolleger og evt. andre relevante aktører om?
- En foreløbig beslutning om, hvad lederen skal arbejde på at styrke i sin ledelsespraksis, fx hvad lederen skal fokusere på i sin udviklingsplan?
- En beslutning om, hvordan leders nærmeste leder skal understøtte lederen i sit arbejde med at styrke sin ledelsespraksis?