



🕒 2 min. 👁️ 📌 21-08-2015

Forstå din lederevaluering med social kapital

En lederevaluering kan være som at få en mavepuster, og det er let kun at fokusere på kritikken. Men den reaktion blokerer for, at du får brugt evalueringen konstruktivt og til at skabe dialog. Læs her, hvordan du kan bruge social kapital til at få det optimale ud af din lederevaluering.

Skribentinfo



[Morten Flørnæss Kerrn](#)

Organisations- og ledelseskonsulent
Mannaz

Det er fristende blot at kaste sig over lederevalueringen eller trivselsundersøgelsen, når den lander på dit bord. Men i stedet for at læse derudad skal du strukturere din læsning og fokusere på mønstre på tværs af rapportens resultater.

Strukturer din læsning

Når du modtager din rapport, skal du starte med at læse rapporten hurtigt igennem tre gange og tage noter. Ved hver gennemlæsning forholder du dig til ét af følgende tre spørgsmål:

1. Hvad blev jeg glad for at se i rapporten?
2. Hvad ser jeg af udfordringer?
3. Hvad ser jeg af muligheder?

Efter de tre hurtige gennemlæsninger samler du dine noter. Men i stedet for at slutte her, er det nu, din opgave rigtigt begynder.

Derfor skal du fokusere på social kapital

Gennem store danske forskningsstudier har man kortlagt, at en høj grad af tillid, retfærdighed og samarbejde er de afgørende karakteristika for velfungerende arbejdspladser. Derfor er det de tre vigtigste karakteristika for den del af din ledelse, der handler om at sikre, at dine medarbejdere præsterer og trives med deres opgaver, og derfor er det de tre karakteristika, du skal lede efter i din lederevaluering.

Læs også: [De skjulte velfærdsreserver](#)

Find mønstrene

Når du har læst evalueringen igennem tre gange, skal du løfte dig op over de enkeltresultater, du har samlet i dine noter, og i stedet se på sammenhænge og mønstre. Det gør du ved at strukturere og gruppere dine noter ud fra de tre karakteristika ved social kapital: tillid, retfærdighed og samarbejde.

Du kan fx tage udgangspunkt i spørgsmålene:

- Hvad siger resultaterne om tilliden i enheden og tilliden til din ledelse?
- Hvad siger resultaterne om oplevelsen af retfærdighed i enheden. Oplever medarbejderne, at processerne er fair?
- Hvad siger resultaterne om samarbejdet i enheden?

Har du fx hæftet dig ved, at flere i evalueringen fremhæver, at de oplever dine beslutningsprocesser som gennemsigtige, og at de føler sig godt behandlet? Så kan det tolkes som, at din ledelse opleves som retfærdig. Rapporten underbygger dermed, at du står godt rustet til fortsat at sikre fair processer i jeres opgaveløsning.

Hvis evalueringen på den anden side fremhæver, at du i din ledelse ikke altid opdager eller handler proaktivt på konflikter mellem medarbejderne, skyldes det måske, at tilliden mellem dig og nogle af dine medarbejdere er under pres. Måske er der konflikter, som medarbejderne ikke taler om, og som du derved ikke kan at handle proaktivt på. Andre punkter i evalueringen understøtter måske også, at tilliden er under pres, såsom at du scorer lavt på at være nærværende, og måske giver nogle medarbejdere udtryk for, at der mangler anerkendelse.

Fra enkeltresultater til fremadrettet dialog

Ovenstående er alt sammen enkeltresultater, som du kan vælge at se i en bredere sammenhæng. I stedet for at fokusere på, at du scorer lavt på f.eks. konfliktløsning og nærvær, kan du i stedet med et social kapital blik på din lederevaluering fokusere på det, du gerne vil ændre. Du kan f.eks. koncentrere dig om at styrke tilliden og samarbejdet i enheden og se på, hvordan du kan styrke din ledelse i forhold til det mål.

Ved at læse din evaluering systematisk kan du lettere forholde dig strategisk til, hvad enkeltresultaterne viser af sammenhænge og mønstre i forhold til tilliden, retfærdigheden og samarbejdsevnen i enheden og i din ledelse. Det giver dig nye muligheder for i den opfølgende dialog med dine medarbejdere at løfte blikket fra enkeltresultater og i stedet pege på, hvor du gerne vil sætte ind, så du øger tilliden og samarbejdet i din enhed.

Med det fokus har du vist lederskab. Du tager ikke udgangspunkt i noget, du vil væk fra, men i stedet sætter du tillid og samarbejde på dagsordenen, som noget, du gerne vil hen til.

Læs også:

[Social kapital er nøglen til bedre velfærd](#)

[Evaluering af lederevaluering](#)

[5 råd om at undgå værdiløse lederevalueringer](#)

[Gør den svære snak struktureret og løs problemer bedre](#)