**Veiledning for ledere med lav skår på opplevd lederadferd**

Dersom du har fått en eller flere lave skår på temaet ledelse i ForBedring, skal du ikke stå alene i oppfølgingen av dette. Hovedansvaret for oppfølgingen av deg som leder, ligger hos din overordnede leder.

* Spør din overordnede leder hvem du kan få bistand fra, og om du selv skal ta kontakt og melde behov for bistand til f.eks HR eller bedriftshelsetjenesten.
* Du kan også søke støtte hos lederkolleger. Det å ha lederkollegaer på samme nivå som du kan utveksle erfaringer med og lufte generelle problemstillinger for, er nyttig og kan gi en trygghet i lederrollen.
* Ta med tillitsvalgt og verneombud i planleggingen av hvordan dere skal følge opp ForBedring. Dere kan sammen lage en plan for gjennomføring og oppfølging av ForBedringsundersøkelsen. Tillitsvalgt og verneombud kan også bidra i selve gjennomføringen av møtene underveis i prosessen. Start dialog og planlegging med tillitsvalgt og verneombud i god tid før undersøkelsen gjennomføres og hold dialogen levende gjennom året.

Husk at en lav skår kun er en indikasjon på at det er noe som det bør jobbes med, det er ikke en personlig evaluering av deg som leder. ForBedringsundersøkelsen er et utviklingsverktøy, ikke et evalueringsverktøy.

Selv om spørsmålene er konkrete, så forteller ikke en lav skår oss nøyaktig hva utfordringene består i. Dine medarbeidere kan ha tenkt på ulike ting, og legge ulikt innhold i spørsmålene. Det er kun gjennom dialog med medarbeiderne dine, at du kan få innsikt i hva det handler om.

* Første trinn mot å forstå er å legge til rette for en åpen og trygg dialog. Planlegg gjerne i samarbeid med tillitsvalgt og verneombud.
* Så er det å ha tålmodighet for at kanskje ikke alt kommer frem med en gang. Noen medarbeidere må føle seg frem, og bli trygge på å si sin mening, og sette ord på sine tanker og forventninger.
* Det kan være flere grunner til at en leder får lav skår på ett eller flere av spørsmålene i undersøkelsen. Ytre forhold kan være med og påvirke opplevelsen av lederskapet ditt. Det kan ligge uløste konflikter i arbeidsmiljøet, være endringer i eksterne rammebetingelser, organisasjonsendringer eller andre typer av lederutfordringer.
* Forsøk å være nysgjerrig og lyttende, det kan gi deg nyttig informasjon om dine medarbeideres forventninger til deg som leder og lederrollen.
* Det er alltid nyttig å rydde unna negative følelser før et møte med dine medarbeidere. Tenk igjennom hva som kan være grunner til at dine medarbeidere har gitt en lav skåre.
* Snakk med tillitsvalgt og verneombud og planlegg videre oppfølging sammen. Hvis det føles greit kan du, sammen med medarbeiderne, tillitsvalgt og verneombud ha en åpen refleksjon om lederskap og forventninger til lederrollen, gjerne også snakke om det i sammenheng med medarbeiderskap.

Nedenfor er tre gode prosesspørsmål som kan brukes i dialogen med de ansatte, tillitsvalgte og verneombud

* Hva er god ledelse her hos oss?
* Hva er godt medarbeiderskap her hos oss?
* Hvilke råd vil dere gi til meg som leder i denne enheten?

Skriv opp alle forslagene og bli enige om hvilke av dem som passer hos dere nå eller som er et mål dere ønsker å jobbe sammen for å nå.