



# Den fællesoffentlige ledelsesevaluering

Rapportering udarbejdet af Kong Frederiks  
Center for Offentlig Ledelse, Aarhus Universitet



Den fællesoffentlige  
ledelsesevaluering

# Indholdsfortegnelse

|                                                                             |           |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Introduktion</b>                                                      | <b>5</b>  |
| 1.1. Fem nedslagspunkter fra rapporten                                      | 7         |
| 1.2. Rapportens indhold og læsevejledning                                   | 8         |
| <b>2. Hvem er de evaluerede offentlige ledere?</b>                          | <b>10</b> |
| <b>3. Fælles spørgsmål</b>                                                  | <b>14</b> |
| 3.1. Spredning blandt medarbejdernes besvarelser                            | 16        |
| 3.2. Jobtilfredshed                                                         | 17        |
| <b>4. Ledelsestemaer</b>                                                    | <b>19</b> |
| 4.1. Visionsledelse                                                         | 20        |
| 4.2. Resultatorienteret ledelse                                             | 22        |
| 4.3. Borgerorientering                                                      | 24        |
| 4.4. Anerkendelse af indsats og resultater                                  | 26        |
| 4.5. Ledelse af politisk betjening                                          | 28        |
| 4.6. Faglig ledelse                                                         | 29        |
| 4.7. Innovationsledelse                                                     | 31        |
| 4.8. Forandringsledelse                                                     | 33        |
| 4.9. Driftsledelse                                                          | 35        |
| 4.10. Ledelse af digital omstilling                                         | 37        |
| 4.11. Tværgående ledelse                                                    | 38        |
| 4.12. Sammenhæng i ledelseskæden                                            | 40        |
| 4.13. Samarbejde om ledelsesopgaver                                         | 42        |
| 4.14. Ledelse af borgerinddragelse                                          | 43        |
| 4.15. Ledelsesmæssigt nærvær                                                | 44        |
| 4.16. Tillidsbaseret ledelse                                                | 46        |
| 4.17. Lederrollen                                                           | 48        |
| 4.18. Ledelse af psykologisk tryghed                                        | 50        |
| <b>5. Sammenhæng mellem ledelsesadfærd og medarbejdernes jobtilfredshed</b> | <b>53</b> |
| <b>6. Lederens egen kontekst</b>                                            | <b>55</b> |
| <b>7. Tværgående temaer</b>                                                 | <b>57</b> |

|                                                                                                                      |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>7.1. Lederens kontekst</b>                                                                                        | <b>57</b> |
| 7.1.1. Ledernes vurdering af den interne organisering                                                                | 57        |
| 7.1.2. Ledernes vurdering af muligheder for at prioritere opgaver                                                    | 59        |
| <b>7.2. Overensstemmelse mellem lederopfattet ledelsesadfærd og medarbejderopfattet ledelsesadfærd</b>               | <b>63</b> |
| 7.2.1. Overenstemmelse mellem leder- og medarbejderopfattet ledelsesadfærd for psykologisk tryghed                   | 64        |
| 7.2.2. Overenstemmelse mellem leder- og medarbejderopfattet ledelsesadfærd for faglig ledelse                        | 66        |
| 7.2.3. Overenstemmelse mellem leder- og medarbejderopfattet ledelsesadfærd for anerkendelse af indsats og resultater | 68        |

# 1.

# Introduktion



Den fællesoffentlige  
ledelsesevaluering

# 1. Introduktion

God ledelse skaber værdi for borgerne. Derfor skal offentlige ledere løbende udvikle og styrke deres ledelsespraksis, så de skaber mest mulig værdi for borgerne - og derfor er den fællesoffentlige ledelsesevaluering udviklet til hele den offentlige sektor. Den fællesoffentlige ledelsesevaluering er udviklet som en del af [Aftale om ledelse og kompetencer i den offent-](#)

[lige sektor](#) og stilles til rådighed for alle offentlige organisationer. Medarbejder- og Kompetencestyrelsen, KL og Danske Regioner har udviklet den fællesoffentlige ledelsesevaluering i tæt samarbejde med Kong Frederiks Center for Offentlig Ledelse ved Aarhus Universitet.

## Den fælles offentlig ledelsesevaluering er:

- Et forskningsbaseret værktøj til at evaluere og skabe dialog om ledelse.
- Meget mere end bare et spørgeskema - redskabet indeholder også procesværktøjer, som kan inspirere og støtte hele processen før, under og efter selve spørgeskemaundersøgelsen.
- Udviklet til den danske offentlige sektor ved at sætte fokus på de temaer, der er vigtige lige nu.
- Fleksibel og mulig at tilpasse til den strategiske ledelsesdagsorden i den enkelte organisation.
- En mulighed for at skabe overblik over offentlig ledelse på nationalt niveau og styrke forskningen i ledelse.

Formålet med afrapporteringen er at bidrage til den offentlige debat om offentlig ledelse. Ledelse handler om at skabe resultater sammen med og via andre, og god ledelse skaber værdi for borgerne. Forskningen viser, at der er forskel på lederens intenderede ledelse (dvs. lederens hensigt med sin ledelse) og den ledelse, som medarbejderne oplever ([læs litteraturreview om ledelsesevalueringer](#)). Det er altså ikke lederens intenderede ledelse, men derimod den ledelse medarbejdere og andre oplever, der skaber resultater for organisationen. Derudover viser forskningen, at ledelse har betydning for medarbejdernes jobtilfredshed, fastholdelse af medarbejdere og organisationers performance.

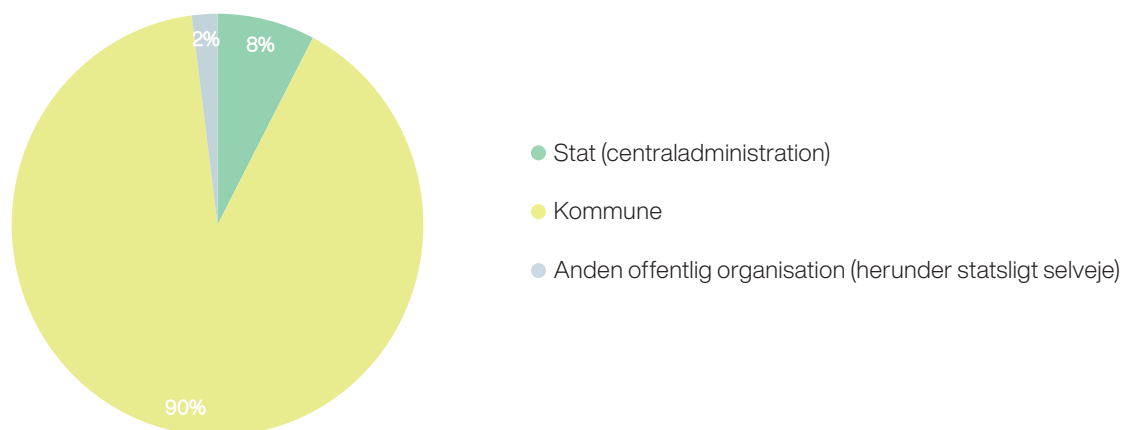
Derfor er det vigtigt at forstå, hvem offentlige ledere

er, hvordan deres ledelse opleves af andre og lederens egne oplevelser af deres muligheder for at udøve ledelse.

De nyeste data fra ledelsesevalueringen præsenteres i afrapporteringer, der indeholder et tværgående overblik over data indsamlet i den fællesoffentlige ledelsesevaluering.

Analyserne i denne rapport bygger på besvarelser fra 1870 ledere og 19880 medarbejdere fra 16 offentlige organisationer, indsamlet i perioden april 2022-februar 2024. Datagrundlag er derfor ikke repræsentativt for danske offentlige organisationer. Figur 1 viser, hvordan de 16 organisationer fordeler sig på sektorområder.

Figur 1 Fordeling sektorområder



Figuranmærkning: Der indgår ikke data fra nogen af de fem regioner i datagrundlaget, da de endnu ikke har brugt den fællesoffentlige ledelsesevalueringens IT-løsning.

## Hvad bygger rapporten på?

Antal offentlige organisationer: **16**

Antal evaluerede ledere: **1870**

Antal medarbejdere: **19880**

### Overordnet leder



Antal: **1504**  
% kvinder: **53**  
Gns. alder: **53**

### Underordnede ledere



Antal: **1594**  
% kvinder: **64**  
Gns. alder: **51**

### Sideordnet ledere



Antal: **2651**  
% kvinder: **67**  
Gns. alder: **52**

### Selvevaluering



Antal: **1558**  
% kvinder: **65**  
Gns. alder: **52**

### Medarbejdere



Antal: **19880**  
% kvinder: **76**  
Gns. alder: **47**

## Fordeling temaer

### Strategi og retning

| Temaer                                | Antal organisationer |
|---------------------------------------|----------------------|
| Visionsledelse                        | 6                    |
| Resultatorienteret ledelse            | 10                   |
| Borgerorientering                     | 2                    |
| Anerkendelse af indsats og resultater | 8                    |
| Ledelse af politisk betjening         | -                    |

### Drift og udvikling

| Temaer                        | Antal organisationer |
|-------------------------------|----------------------|
| Faglig ledelse                | 14                   |
| Innovationsledelse            | 4                    |
| Forandringsledelse            | 7                    |
| Driftsledelse                 | 4                    |
| Ledelse af digital omstilling | -                    |

### Samarbejde

| Temaer                        | Antal organisationer |
|-------------------------------|----------------------|
| Tværgående ledelse            | 13                   |
| Sammenhæng i ledelseskæden    | 4                    |
| Samarbejde om ledelsesopgaver | -                    |
| Ledelse af borgerinddragelse  | -                    |

### Det nære lederskab

| Temaer                         | Antal organisationer |
|--------------------------------|----------------------|
| Ledelsesmæssigt nærvær         | 9                    |
| Tillidsbaseret ledelse         | 9                    |
| Lederrollen                    | 4                    |
| Ledelse af psykologisk tryghed | 7                    |

Følgende temaer er først udviklet i 2022: Ledelse af politisk betjening, Driftsledelse, Ledelse af digital omstilling, Ledelse af borgerinddragelse samt Ledelse af psykologisk tryghed.

## 1.1. Fem nedslagspunkter fra rapporten

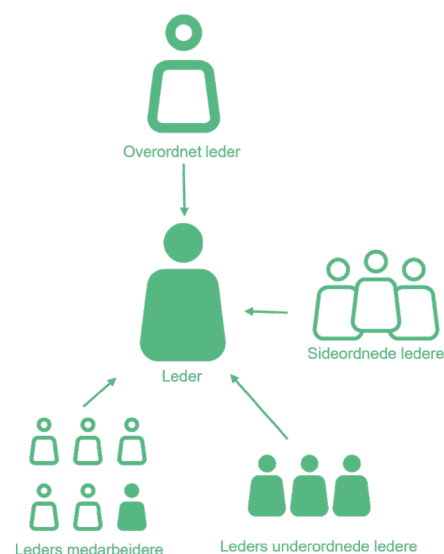
Forskerne bag den fællesoffentlige ledelsesevaluering har på baggrund af denne afrapportering valgt fem nedslagspunkter, som er særligt interessante:

- **Offentlige organisationer er interesseret i et bredt udvalg af ledelsestemaer.** De offentlige organisationer, der har brugt den fællesoffentlige ledelsesevaluering, vælger oftest at inddrage temaerne om faglig ledelse og tværgående ledelse. Som nummer tre, fire og fem finder vi resultatorienteret ledelse, ledelsesmæssigt nærvær og tillidsbaseret ledelse. Valgene siger noget om, hvad der er på den strategiske ledelsesdagsorden i de organisationer, som har gennemført en ledelsesevaluering. De viser, at opmærksomheden både er rettet mod "det nære" og mod at skabe organisatorisk sammenhæng.
- **Der er forskel på, hvordan ledere og medarbejdere oplever ledelsesadfærd.** Ledere vurderer generelt deres ledelsesadfærd højere end medarbejderne. Denne uoverensstemmelse er gennemgående for alle ledelsestemaerne, der indgår i rapporten. Det er vigtigt, at man som leder er opmærksom på denne forskel, da forskning viser, at en høj grad af overensstemmelse mellem leder- og medarbejderopfattet ledelsesadfærd er forbundet med en højere jobtilfredshed og større organisatorisk tilknytning blandt medarbejderne.
- **Medarbejdernes opfattelse af ledernes ledelsesadfærd har betydning for jobtilfredsheden.** Graden af overensstemmelse mellem ledernes opfattelse af egen ledelsesadfærd og medarbejdernes opfattelse af lederens ledelsesadfærd hænger sammen med medarbejdernes jobtilfredshed. I de tilfælde hvor medarbejderne opfatter mindre af en given ledelsesadfærd, end lederne selv angiver, er jobtilfredsheden lavere blandt medarbejderne. Dette understreger vigtigheden af, at lederne har et retvisende billede af, hvordan deres ledelsesadfærd opleves af deres medarbejdere, da ledelse er noget, som bedrives sammen med og via andre.
- **Overordnede ledere evaluerer generelt deres underordnede ledere meget positivt.** I flere tilfælde evaluerer overordnede ledere deres underordnede leders adfærd højere, end lederne selv vurderer deres egen ledelsesadfærd. Dette kan være udtryk for flere ting. Set i lyset af at medarbejderne konsekvent oplever mindre ledelsesadfærd, end lederne selv vurderer, kan det f.eks. være en indikator på, at lederne er fokuserede på, og dygtige til, at lede opad i deres respektive organisationer.
- **Det er vigtigt at have blik for ledernes opfattelse af egen kontekst.** Ledernes opfattelse af egen ledelseskontekst har betydning for, hvorvidt lederne lykkes med egne ledelsesopgaver. Lederne i denne rapportering oplever generelt at have gode vilkår for at bedrive ledelse, men de er udfordrede i forhold til rekruttering, muligheden for at prioritere opgaver, og i balancen mellem arbejds- og privatliv. Ledere, som har en oplevelse af at kunne lykkes i deres ledelseskontekst, har typisk medarbejdere med et højere niveau af jobtilfredshed, og medarbejdere som i højere grad oplever at få brugbar feedback, og at deres leder understøtter deres motivation.

## 1.2. Rapportens indhold og læsevejledning

I rapporten præsenteres beskrivende statistik, der giver et overblik over hvordan offentlige ledere evalueres på følgende niveauer:

- Medarbejdere: Ansatte, der har evalueret deres nærmeste leder.
- Underordnede ledere: Ledere, der har evalueret deres nærmeste leder.
- Sideordnede ledere: Ledere, der har evalueret samarbejdet med deres sidestillede kolleger<sup>1</sup>.
- Overordnede ledere: Ledere, der har evalueret deres underordnede leder.
- Selvevaluering: Ledere, der har evalueret deres egen ledelse.



Strukturen betyder, at den samme person kan indgå flere gange i en organisations ledelsesevaluering. Dette er eksempelvis tilfældet, hvis man er overordnet leder af flere ledere og/eller både som underordnet leder, der evaluerer sin nærmeste leder og selvevaluerer.

Rapporten indeholder seks elementer:

1. Ledernes baggrund: Køn, alder, sektorområde, uddannelsesbaggrund, ledelseserfaring og ledelses-spænd. Disse spørgsmål er obligatoriske for alle ledere at tage stilling til i besvarelsen af spørgeskemaet.
2. Fællesspørgsmål om overordnet oplevet ledelse: Centrale aspekter af ledelse, som eksempelvis lederens bidrag til at skabe motivation. Alle respondenter tager stilling til fællesspørgsmålene, når de gennemfører en ledelsesevaluering. Derudover tilkendegiver medarbejderne og de underordnede ledere også deres jobtilfredshed. I disse analyser indgår gennemsnit på tværs af grupper og spredningen i medarbejdernes besvarelser.
3. Ledelsestemaer, der indgår i ledelsesevalueringen: For hver af de 18 temaer præsenteres gennemsnit og fordelinger på tværs af de grupper, der indgår i ledelsesevalueringen. Typisk vælger en organisation cirka fire temaer, som lederne evalueres på. En organisation kan således have valgt faglig ledelse, resultatorienteret ledelse, nærværende ledelse og visionsledelse, mens en anden organisation kan have valgt forandringsledelse, tillidsbaseret ledelse, tværgående ledelse og visionsledelse.
4. Sammenhængsanalyse af, hvordan hvert ledelsestema hænger sammen med medarbejdernes jobtilfredshed.
5. Lederens kontekst: Ledelse virker gennem andre, og alle ledere leder i en bestemt kontekst. Derfor har de evaluerede ledere haft mulighed for at svare på, hvordan de oplever deres muligheder for at kunne varetage deres ledelsesopgave.
6. Tværgående temaer: Her stilles der skarpt på to udvalgte temaer, der går på tværs af evalueringens temaer. De to temaer er 1) lederens kontekst og 2) overensstemmelse mellem ledernes egen opfattelse af deres ledelse og medarbejdernes opfattelse af ledernes ledelse. Temaerne er udvalgt af forskerne bag den fællesoffentlige ledelsesevaluering. I de to temaer indgår både beskrivende statistik og analyser, der belyser, hvordan eksempelvis medarbejdernes jobtilfredshed varierer efter, hvordan lederne oplever deres egen kontekst.

For alle spørgsmål har der været mulighed for at svare "ved ikke" og "ønsker ikke at oplyse". Disse besvarelser er ikke medregnet i gennemsnittene, men afrapporteres i spredningsanalyserne. Ledere, som er evalueret

af under fem medarbejdere, indgår ikke i analyserne. På [ledelsesevaluering.dk](https://ledelsesevaluering.dk) er det muligt at læse mere om ledelsesevalueringens opbygning og de specifikke spørgsmål og temaer.

<sup>1</sup>Der indgår ikke analyser på sideordnede ledere i rapporten.



# 2.

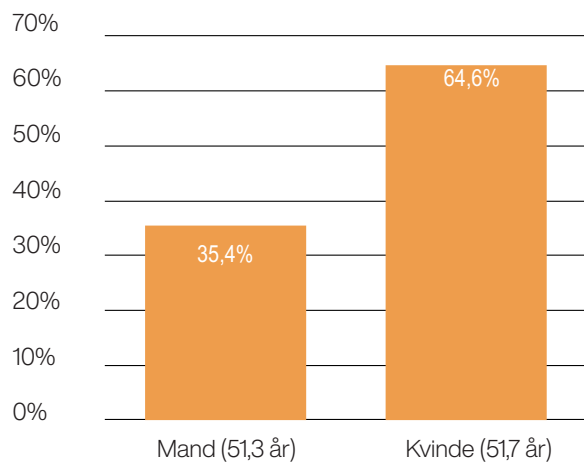
## Hvem er de evaluerede offentlige ledere?



## 2. Hvem er de evaluerede offentlige ledere?

I denne del af rapporten præsenteres de evaluerede leders centrale baggrundskarakteristika.

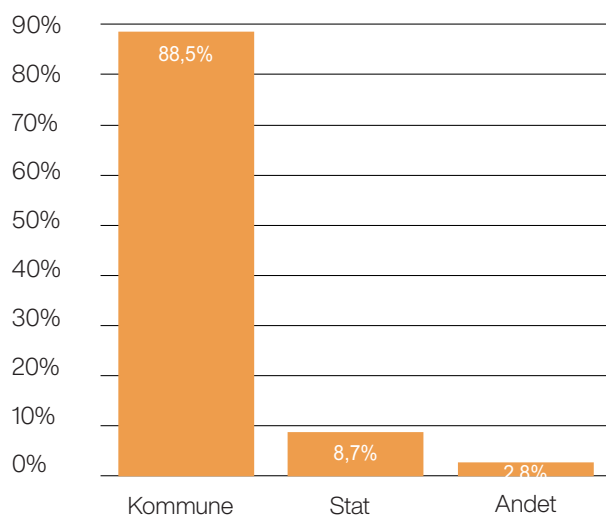
Figur 2 Kønsfordeling og gennemsnitsalder



Figur 2 viser, at der er en overvægt af kvindelige ledere, og at de i gennemsnit er lidt ældre end de mandlige ledere.

I denne fordeling er der flere kvinder sammenlignet med fordelingen i Ledelseskommisionens undersøgelse af et repræsentativt udsnit af danske ledere<sup>2</sup>.

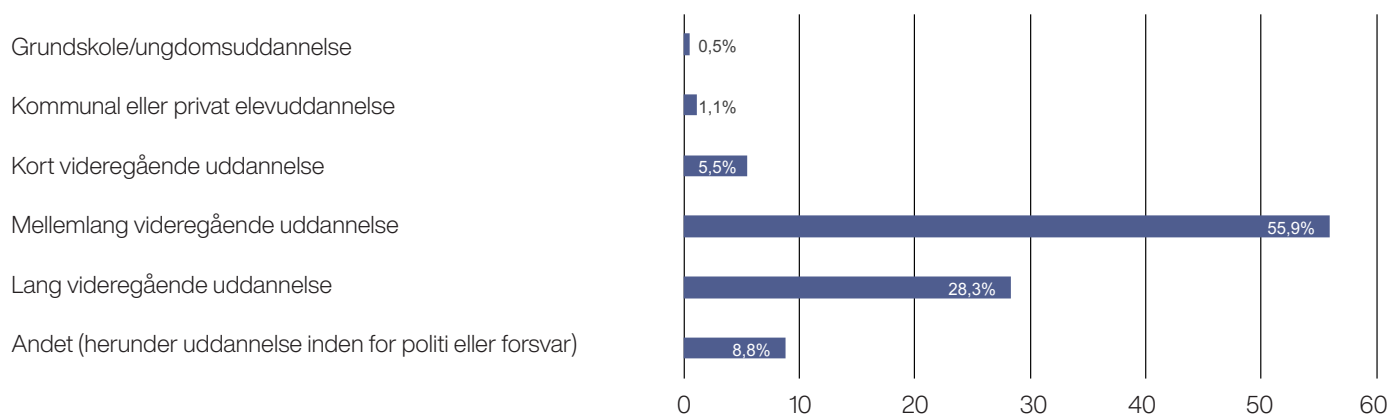
Figur 3 Ledernes fordeling på sektorer



Figur 3 viser, hvordan lederne i denne afrapportering fordeler sig på sektorer. Der er en klar overvægt af ledere, der arbejder i kommunerne.

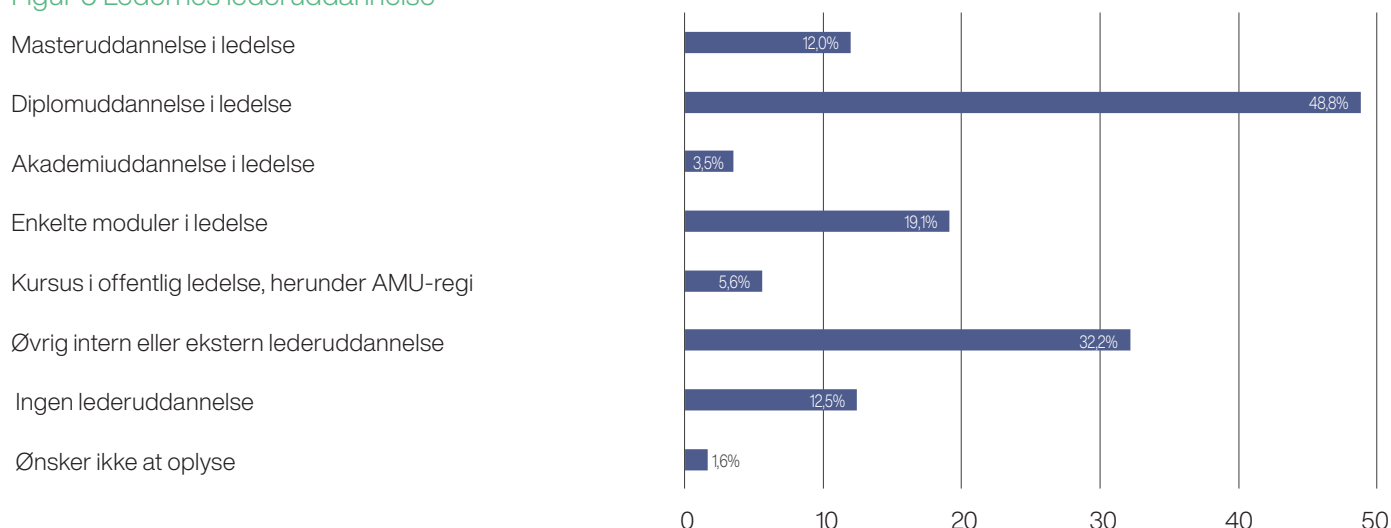
<sup>2</sup>Ledelseskommisionen (2018): Sæt borgerne først - Ledelseskommisionens rapport.

Figur 4 Ledernes uddannelsesmæssige baggrund



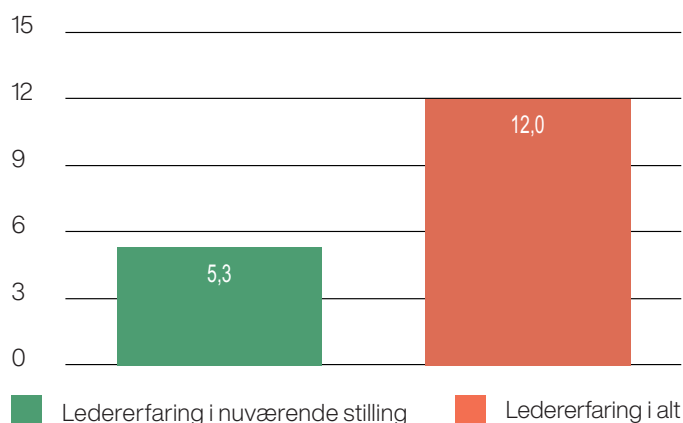
Figur 4 viser ledernes uddannelsesmæssige baggrund. Cirka 56 procent af lederne har en mellemlang videregående uddannelse, mens 28 procent har en lang videregående uddannelse. Lederne har generelt et højere uddannelsesniveau sammenlignet med lederne i Ledelseskommisionens repræsentative undersøgelse.

Figur 5 Ledernes lederuddannelse



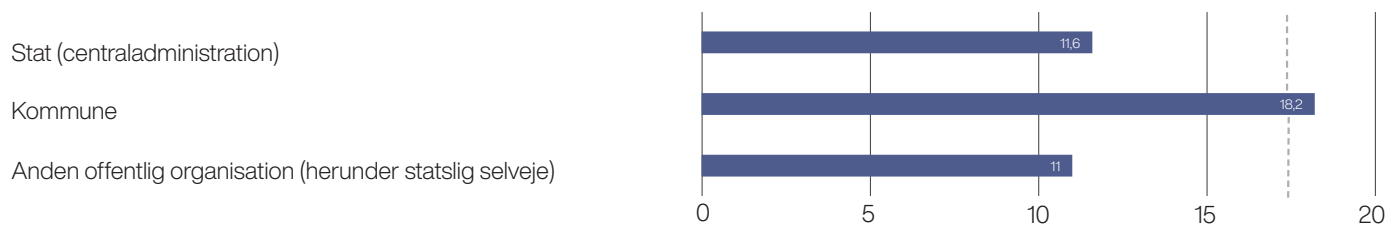
Figur 5 viser ledernes højest fuldførte lederuddannelse. Næsten halvdelen af lederne har en diplomuddannelse i ledelse, 19 procent har gennemført enkelte moduler i ledelse, og 12 procent har en masteruddannelse i ledelse. Cirka en tredjedel af lederne har en anden intern eller ekstern lederuddannelse, og 12,5 procent af lederne har ingen lederuddannelse. Både andelen af ledere uden lederuddannelse og andelen af ledere med en anerkendt lederuddannelse er højere end i Ledelseskommisionens repræsentative undersøgelse.

Figur 6 Ledernes erfaring (antal år)



Figur 6 viser, at lederne i gennemsnit har været 5,3 år i deres nuværende lederstilling, og at lederne i gennemsnit har 12 års samlet ledererfaring.

Figur 7 Ledelsesspænd pr. sektorområde



Figur 7 viser hvor store grupper af medarbejdere, som lederne gennemsnitligt er ledere for. På tværs af sektorområder har lederne gennemsnitligt et ledelsesspænd på 17,4 medarbejdere. Det er markeret med den stiplede linje i figuren. Ledere i kommunerne har det største ledelsesspænd med gennemsnitligt 18 medarbejdere, mens ledere i andre offentlige organisationer har det mindste ledelsesspænd med gennemsnitligt 11 medarbejdere.

Det gennemsnitlige ledelsesspænd i Ledelseskommisionens repræsentative undersøgelse var 21.

# 3.

## Fælles spørgsmål



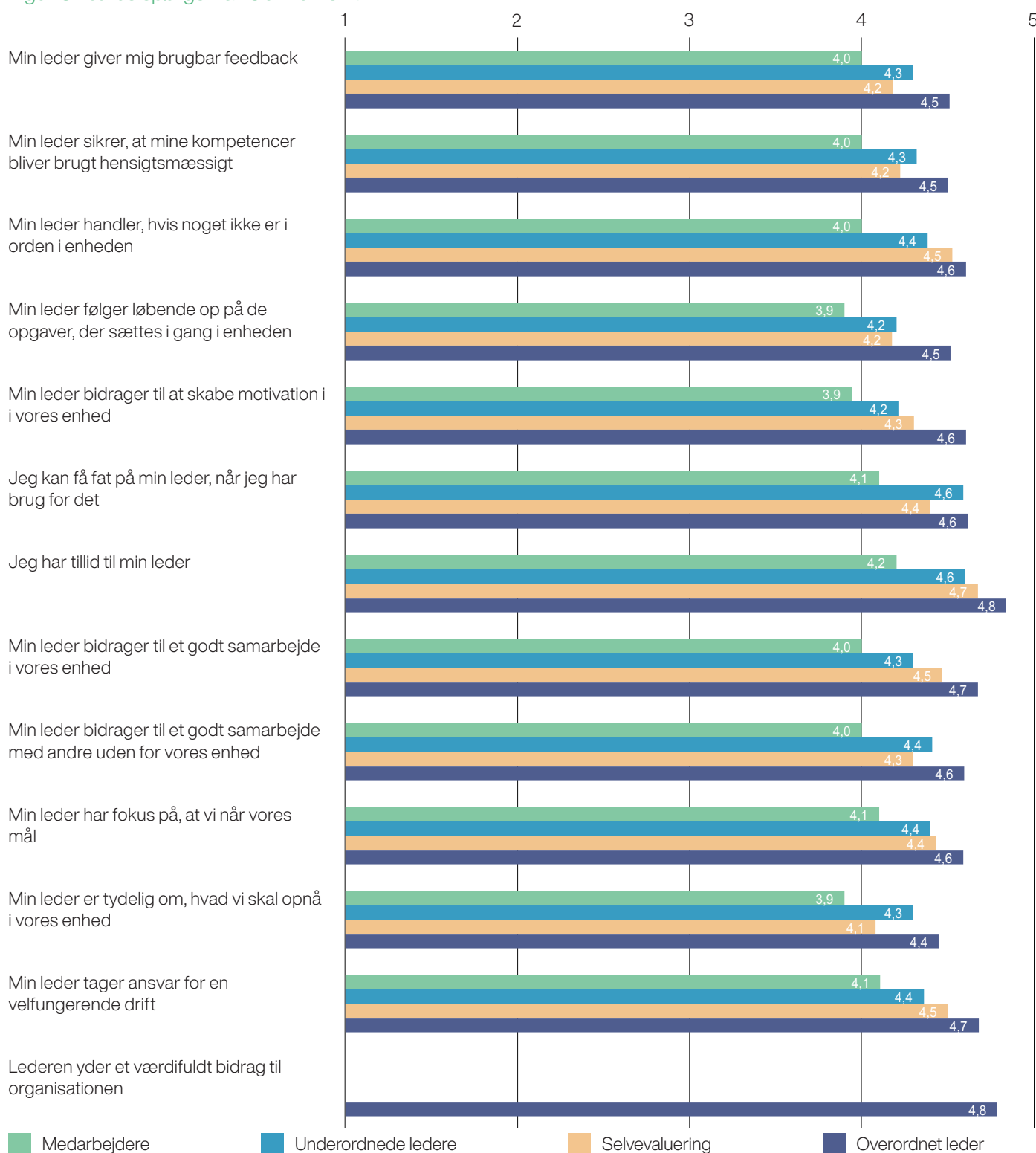
Den fællesoffentlige  
ledelsesevaluering

### 3. Fælles spørgsmål

De fælles spørgsmål i ledelsesevalueringen dækker over en række centrale aspekter af ledelse, som alle respondenter skal tage stilling til i besvarelsen ([læs notat om udvikling af spørgsmål](#)). De 12 fælles spørgsmål er tilpasset den enkelte respondents kontekst, således at leder og overordnet leder får tilsvarende spørgsmål, blot sprogligt tilpasset. Derudover

stilles den overordnede leder et 13. spørgsmål om den evaluerede leders bidrag til organisationen. Alle spørgsmålene er målt på en 5-points skala, der løber fra 1 ("Helt uenig") til 5 ("Helt enig"). Det har også været muligt at svare "Ved ikke" og "Ønsker ikke at oplyse". Disse svar er ikke medregnet i gennemsnittene, men rapporteret i spredningsanalyserne.

Figur 8 Fælles spørgsmål: Gennemsnit

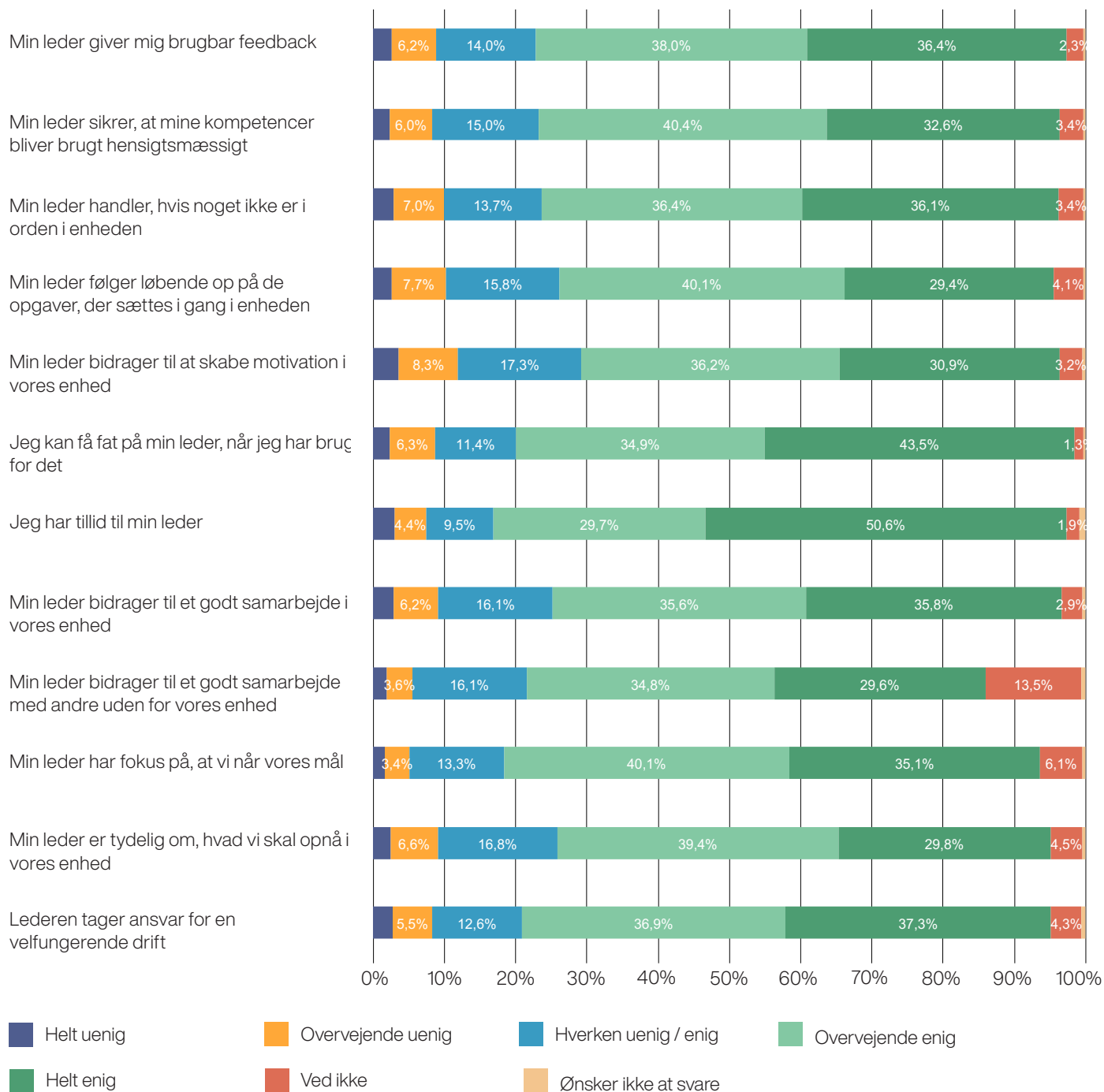


Figur 8 viser, hvordan de forskellige grupper gennemsnitligt evaluerer lederne på de 12 spørgsmål, som alle har besvaret. Det overordnede billede viser høje vurderinger af lederne. Både ledere og medarbejdere vurderer lederne højest i spørgsmålet om tillid. De vurderer lederne lavest i spørgsmålene om, hvorvidt lederen følger op på opgaver i enheden, bidrager til at skabe motivation i enheden og er tydelig om, hvad der skal opnås i enheden. En gennemgående tendens er, at medarbejderne på alle spørgsmål vurderer deres ledere lavere, end lederne selv gør. Dette er forventeligt og blandt andet et udtryk for, at medarbejdere ofte opfatter lederes adfærd på en anden måde, end lederen selv gør.

Figuren viser også, at de overordnede ledere systematisk vurderer lederne højere, end lederne selv gør.

### 3.1. Spredning blandt medarbejdernes besvarelser

Figur 9 Fælles spørgsmål: Spredning blandt medarbejdere



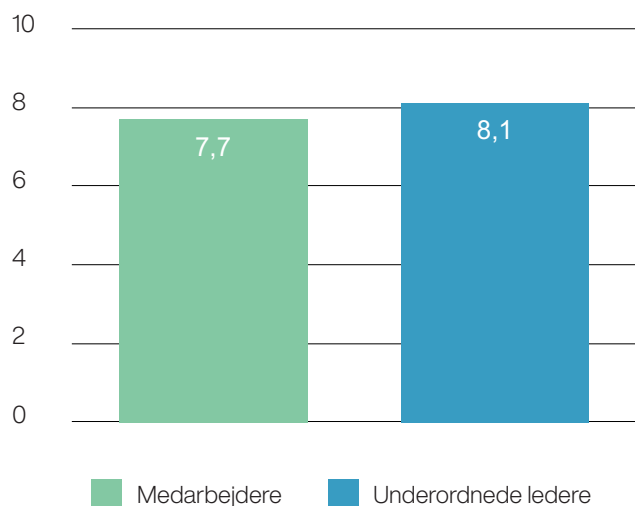
Figur 9 viser, at medarbejderne er ret enige i vurderingen af deres ledere på de 12 fælles spørgsmål. Der er meget lille spredning, og på kun to spørgsmål falder flere end ti procent af besvarelserne tilsammen i kategorierne "Helt uenig" eller "Uenig" ("Min leder følger løbende op på de opgaver, der sættes i gang i enheden" og "Min leder bidrager til at skabe motivation i vores enhed").



## 3.2. Jobtilfredshed

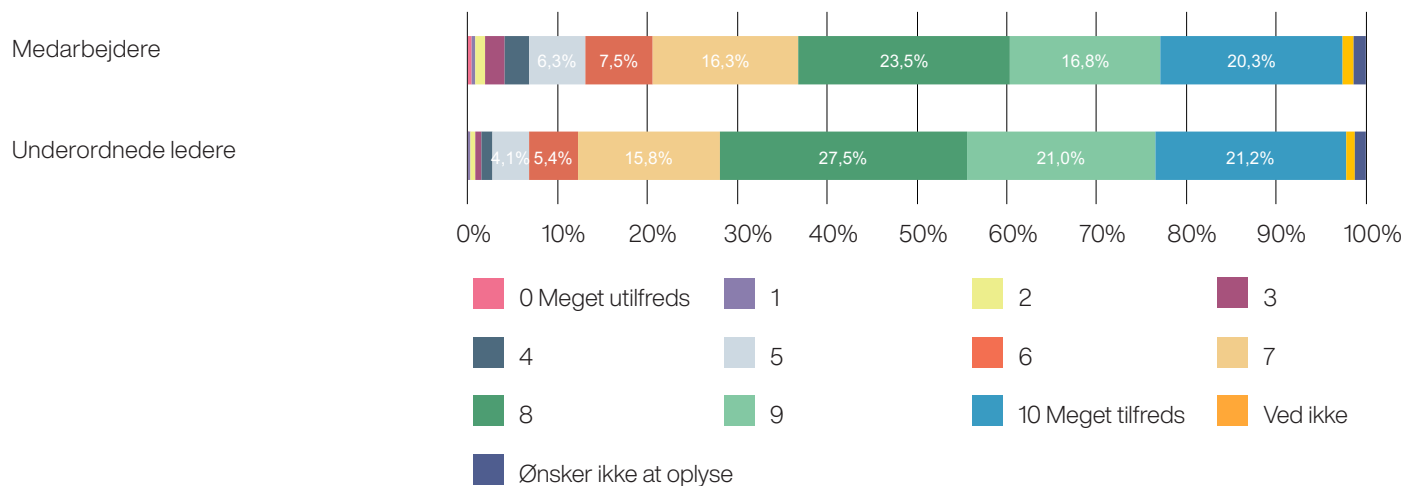
Jobtilfredshed er målt på en skala fra 0-10, hvor 0 er "Meget utilfreds" og 10 er "Meget tilfreds". Det har også været muligt at svare "Ved ikke" eller "Ønsker ikke at oplyse". Disse besvarelser er ikke medregnet i gennemsnittene, men de er afrapporteret i spredningsanalysen.

Figur 10 Jobtilfredshed: Gennemsnit



Figur 10 viser jobtilfredsheden blandt grupperne af medarbejdere og underordnede ledere. Begge grupper har relativt høj jobtilfredshed.

Figur 11 Jobtilfredshed: Spredning



Figur 11 viser, hvordan medarbejdernes og de underordnede lederes besvarelser fordeler sig på de forskellige svarmuligheder. De underordnede lederes besvarelser klumper sig sammen omkring de højeste svarmuligheder, hvilket ses ved, at 42 procent af dem har en jobtilfredshed på ni eller ti. Der er en større spredning blandt medarbejderne, men generelt er de også kendetegnet ved en høj jobtilfredshed.

# 4.

## Ledelsestemaer



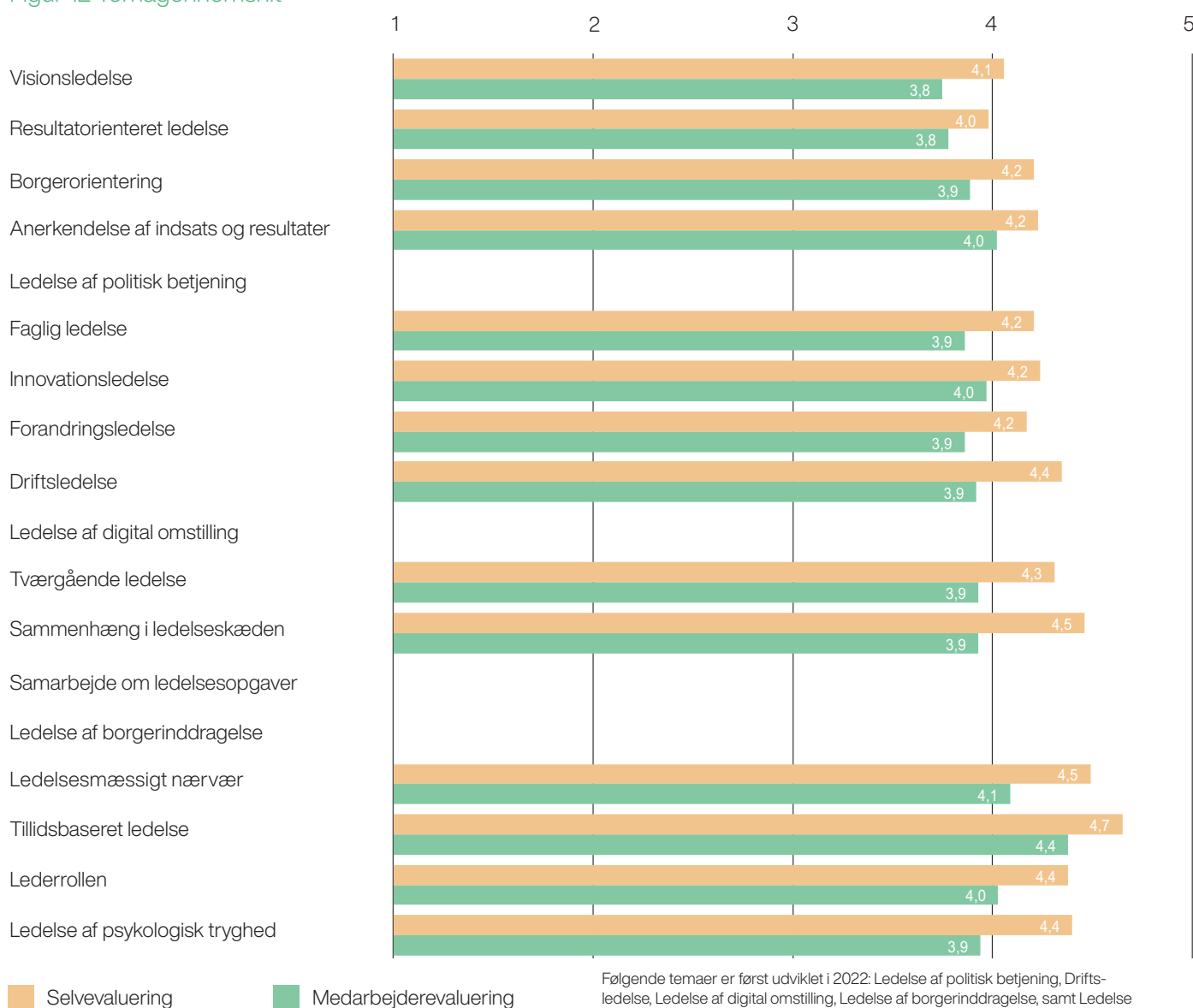
Den fællesoffentlige  
ledelsesevaluering

## 4. Ledelsestemaer

Den fællesoffentlige ledelsesevaluering kan bruges i hele den offentlige sektor, men der er forskel på hvilke ledelsestemaer, der er de vigtigste på tværs af de offentlige organisationer. Derfor er den fællesoffentlige ledelsesevaluering fleksibel og indeholder 18 ledelsestemaer med forskellige sæt af spørgsmål, som organisationerne frit vælger imellem, når de gennemfører en ledelsesevaluering.

Ligesom fællesspørgsmålene er alle ledelsestemaerne målt på en 5-points skala fra 1 ("Helt uenig") til 5 (Helt enig). "Ved ikke" og "Ønsker ikke at oplyse" er ikke medregnet i gennemsnittene, men afreporteres i spredningsanalyserne.

Figur 12 Temagennemsnit



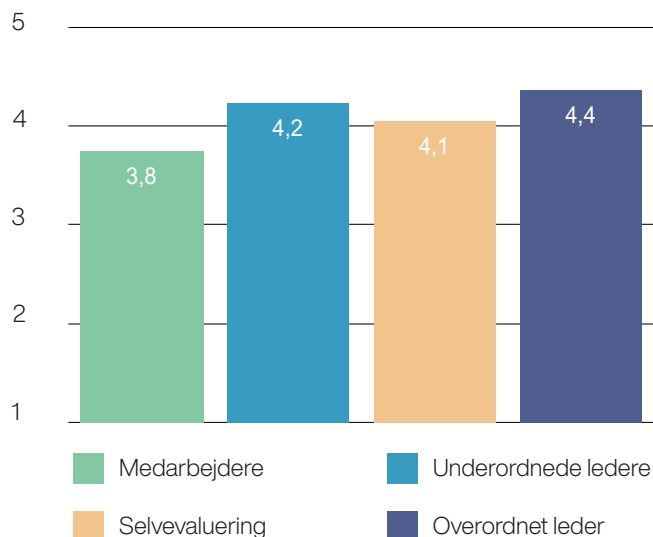
Figur 12 viser medarbejdernes og ledernes gennemsnitlige vurdering af, hvor meget lederne udøver de enkelte ledelsestemaer. Der er en generel tendens til, at lederne angiver at udøve mere af en given ledelsesform, end medarbejderne oplever, at de gør. Det er både forventeligt og kendt fra forskningen, at ledere har en tendens til at rapportere en højere grad af ledelsesadfærd, end deres medarbejdere oplever. I figuren ses det, at tendensen er særligt udtalt i temaerne "Driftsledelse", "Sammenhæng i ledelseskæden" og "Ledelse af psykologisk tryghed".



## 4.1. Visionsledelse

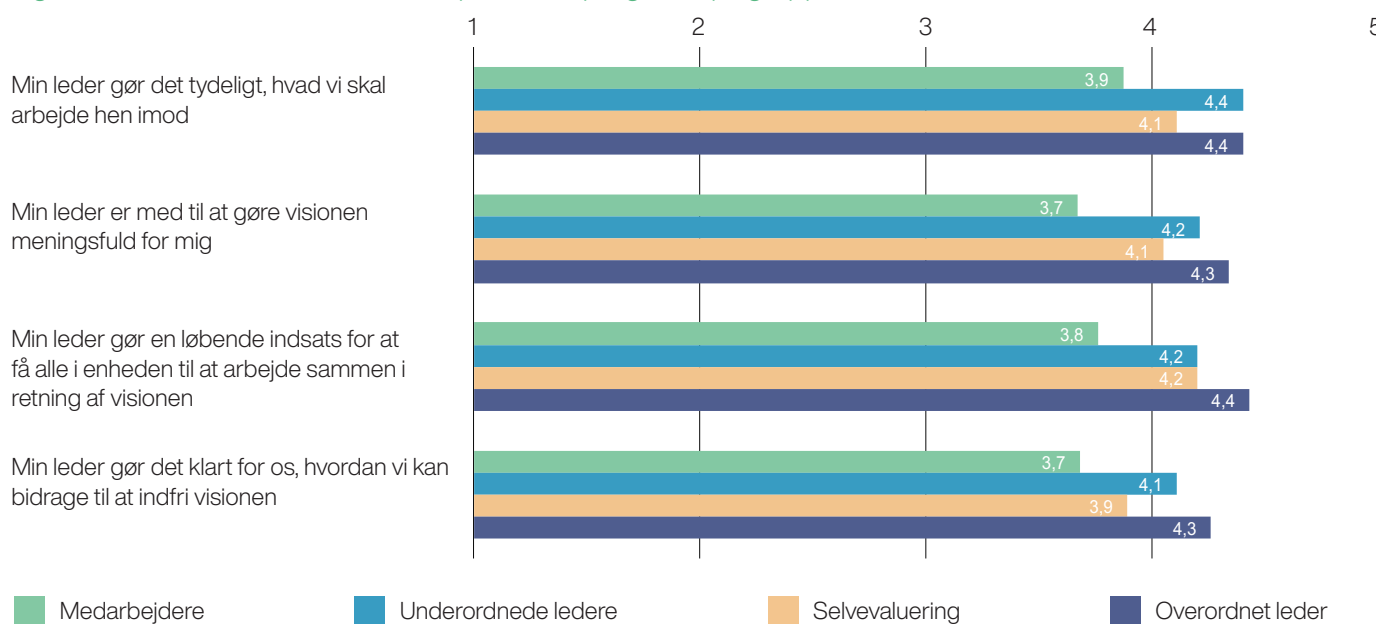
Visionsledelse handler om at få medarbejderne til at se sig selv i organisationens vision. Når lederen udøver visionsledelse, skal lederen løbende forklare og dele organisationens vision på en måde, der giver mening for medarbejderne. Visionsledelse kobler visionen til medarbejdernes hverdag, så medarbejderne ved, hvordan de konkret kan bidrage til at nå visionen.

Figur 13 Visionsledelse: Gennemsnit for temaet, pr. gruppe



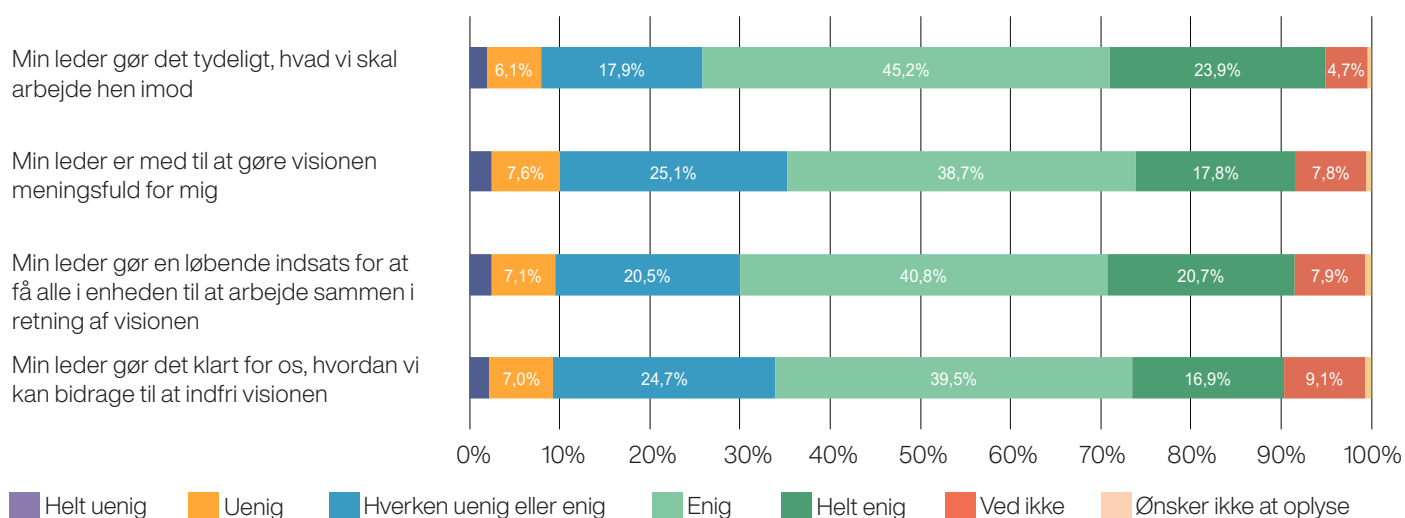
Figur 13 viser, hvordan respondentgrupperne gennemsnitligt har svaret på spørgsmålene om visionsledelse. Medarbejderne er dem, der vurderer denne ledelsesadfærd lavest, mens de overordnede ledere vurderer den højest. Tendensen med at medarbejdere vurderer deres ledere lavere, end lederne selv gør, er også gældende her.

Figur 14 Visionsledelse: Gennemsnit på underspørgsmål, pr. gruppe



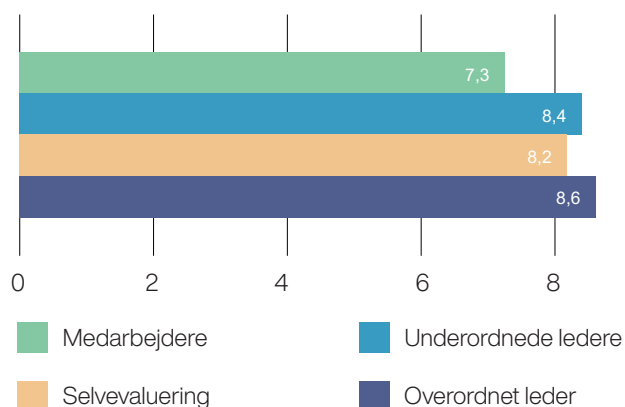
Figur 14 viser, hvordan respondentgrupperne gennemsnitligt har svaret på de forskellige underspørgsmål for temaet visionsledelse. Medarbejderne vurderer generelt lederne lavere, end lederne selv gør. På spørgsmålene om, hvorvidt lederen er med til at gøre visionen meningsfuld og gør en indsats for, at enheden arbejder sammen i retning af visionen, er der den største forskel mellem leder- og medarbejdervurderinger.

Figur 15 Visionsledelse: Spredning på underspørgsmål blandt medarbejdere



Figur 15 viser, hvordan medarbejdernes besvarelser fordeler sig på de forskellige svarmuligheder. Overordnet falder over halvdelen medarbejderbesvarelserne i kategorierne "Helt enig" og "Enig". Yderligere er der kun ét spørgsmål, hvor ti procent af besvarelserne ligger i kategorierne "Helt uenig" eller "Uenig" ("Min leder er med til at gøre visionen meningsfuld for mig").

Figur 16 Oplevet vigtighed af visionsledelse

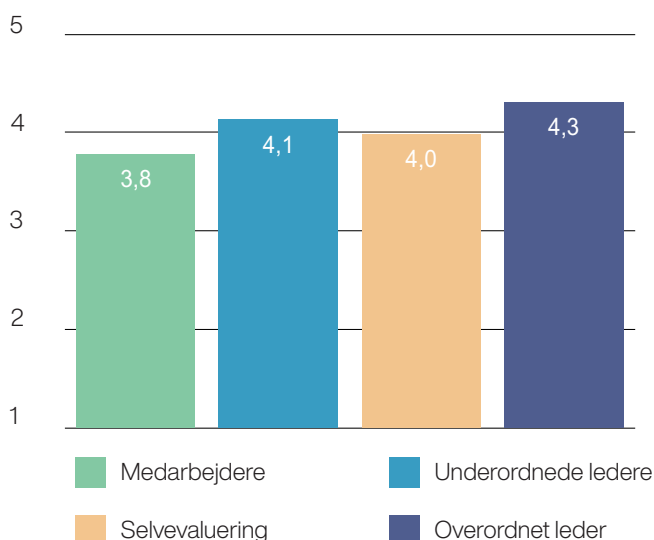


Figur 16 viser, hvor vigtigt respondentgrupperne har svaret, at visionsledelse er i deres enhed. Alle grupperne vurderer det som vigtigt, men medarbejderne skiller sig ud ved at betragte visionsledelse som markant mindre vigtigt i deres enhed.

## 👍 4.2. Resultatorienteret ledelse

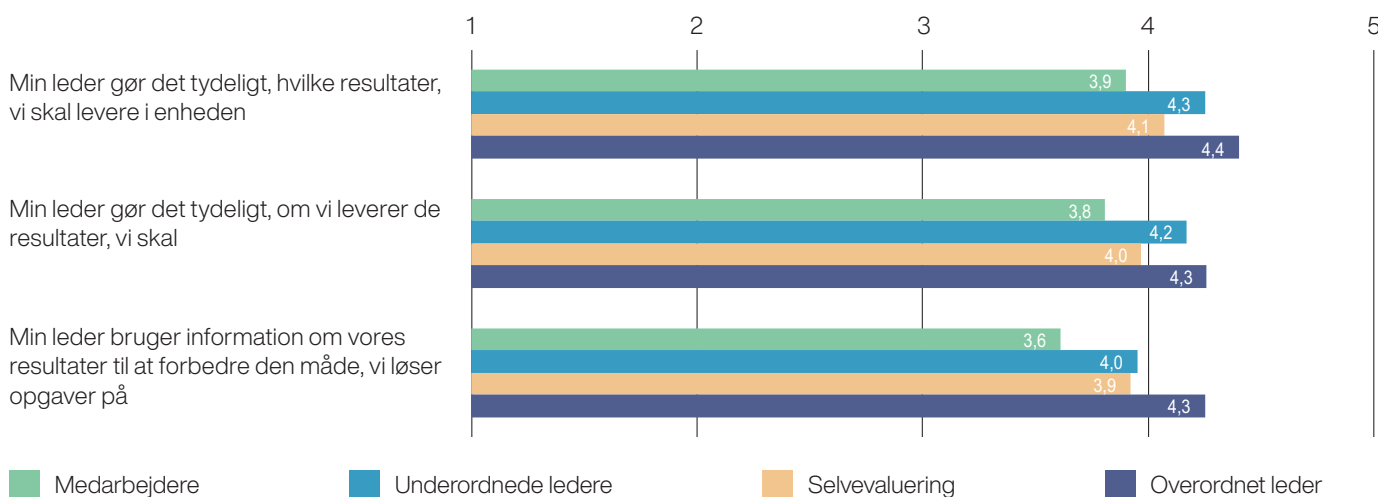
Resultatorienteret ledelse er en ledelsesadfærd, hvor lederen har fokus på, om enheden skaber de resultater, den skal. Det indebærer, at lederen formulerer mål for arbejdet, og løbende og systematisk bruger informationer om enhedens resultater og effekter, når lederen sammen med medarbejderne følger op på, om enheden når målene. Endelig indebærer resultatorienteret ledelse, at lederen bruger de relevante informationer til at blive klogere og lede udviklingen af enhedens indsats.

Figur 17 Resultatorienteret ledelse: Gennemsnit for temaet, pr. gruppe



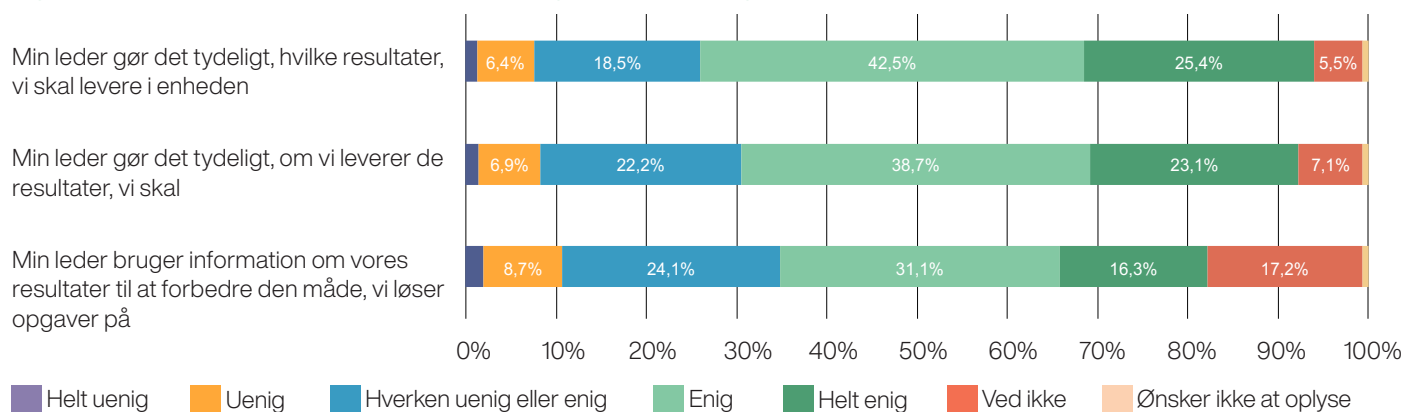
Figur 17 viser, hvordan respondentgrupperne gennemsnitligt har svaret på spørgsmålene om resultatorienteret ledelse. Medarbejderne er dem, der vurderer denne ledelsesadfærd lavest, mens de overordnede ledere vurderer den højest. Tendensen med at medarbejdere vurderer deres ledere lavere, end lederne selv gør, er også gældende her, om end den er mindre udtalt.

Figur 18 Resultatorienteret ledelse: Gennemsnit på underspørgsmål, pr. gruppe



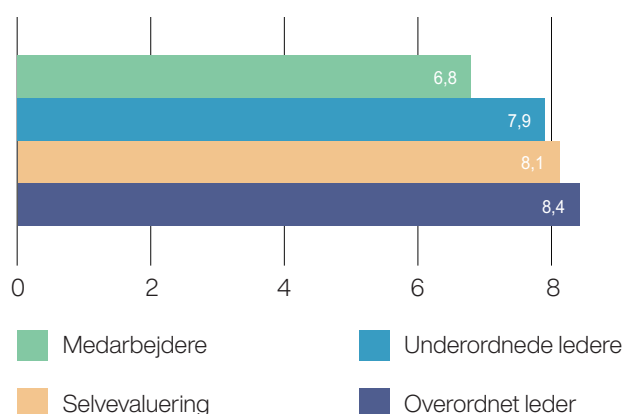
Figur 18 viser, hvordan respondentgrupperne gennemsnitligt har svaret på de forskellige underspørgsmål for temaet resultatorienteret ledelse. Der er en tendens til, at medarbejderne vurderer lederne lidt lavere, end lederne selv gør. Den største forskel på leder- og medarbejdervurderinger ses for spørgsmålet "Min leder bruger information om vores resultater til at forbedre den måde, vi løser opgaver på".

Figur 19 Resultatorienteret ledelse: Spredning på underspørgsmål blandt medarbejdere



Figur 19 viser, hvordan medarbejdernes besvarelser fordeler sig på de forskellige svarmuligheder. Over 17 procent af medarbejderne har ikke vidst, hvad de skulle svare på spørgsmålet om lederens brug af information, og næsten en fjerdedel har svaret "Hverken uenig eller enig". For de to andre spørgsmål har over 60 procent af medarbejderne svaret "Helt enig" og "Enig".

Figur 20 Oplevet vigtighed af resultatorienteret ledelse



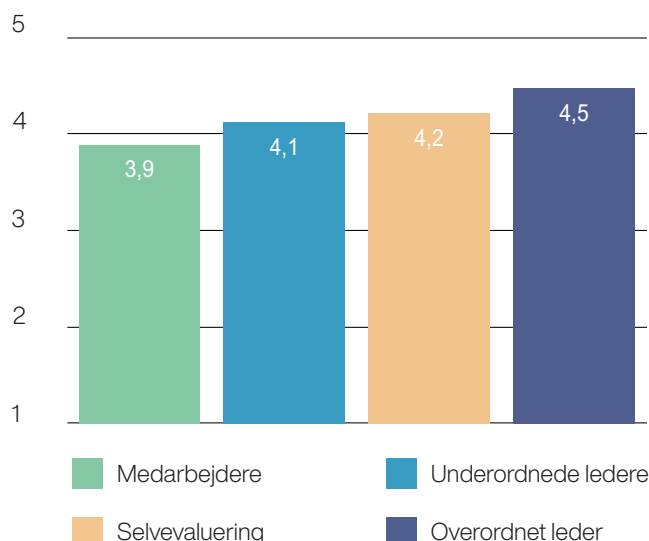
Figur 20 viser, hvor vigtigt respondentgrupperne har svaret, at resultatorienteret ledelse er i deres enhed. Alle grupperne vurderer det som vigtigt, men medarbejderne skiller sig ud ved at betragte resultatorienteret ledelse som markant mindre vigtigt i deres enhed.



### 4.3. Borgerorientering

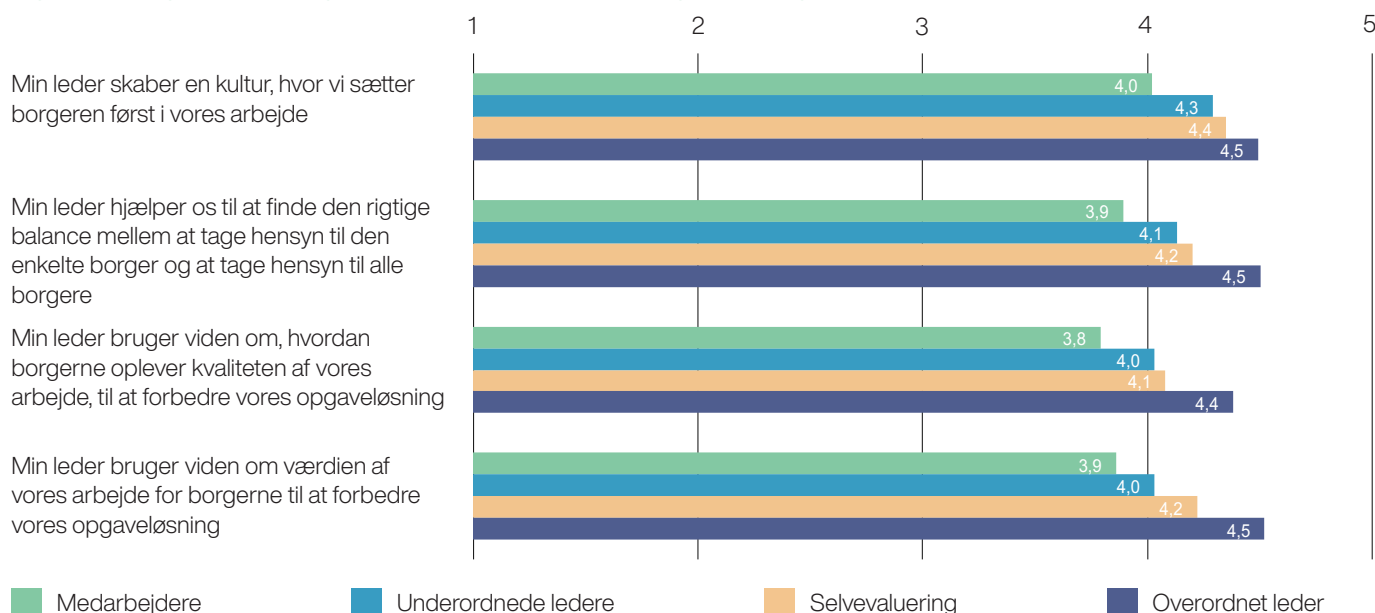
Borgerorientering er en ledelsesadfærd, hvor ledere og medarbejdere har fokus på borgerens perspektiv i deres arbejde. Det forudsætter, at lederen er optaget af, hvordan borgerne oplever resultatet af arbejdet og hvilken værdi, der skabes. Samtidig er det en vigtig ledelsesopgave at drøfte og afklare de dilemmaer, der opstår, når ledere og medarbejdere med afsæt i de politiske mål og prioriteringer samt fagligheden er nødt til at balancere hensynet til den enkelte borger med hensynet til "alle borgere"/fællesskabet.

Figur 21 Borgerorientering: Gennemsnit for temaet, pr. gruppe



Figur 21 viser, hvordan respondentgrupperne gennemsnitligt har svaret på spørgsmålene om borgerorientering. Medarbejderne er dem, der vurderer denne ledelsesadfærd lavest, mens de overordnede ledere vurderer den højest. Tendensen med at medarbejdere vurderer deres ledere lavere, end lederne selv gør, er også gældende her.

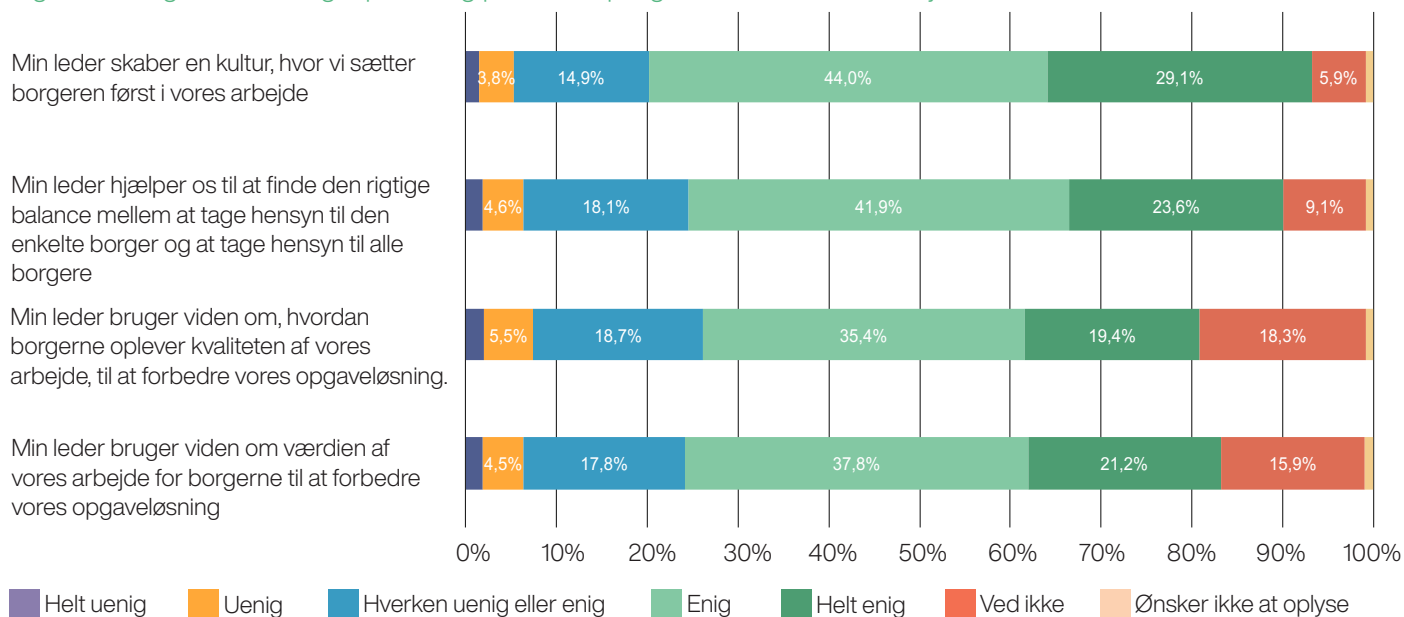
Figur 22 Borgerorientering: Gennemsnit på underspørgsmål, pr. gruppe



Figur 22 viser, hvordan respondentgrupperne gennemsnitligt har svaret på de forskellige underspørgsmål for temaet borgerorientering. Medarbejderne vurderer generelt lederne lavere, end lederne selv gør. På spørgsmålet om, hvorvidt lederen skaber en kultur, hvor borgeren sættes først, er der den største forskel mellem leder- og medarbejdervurderinger.

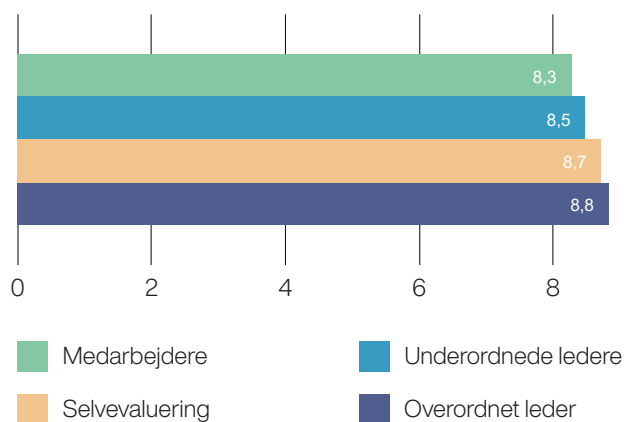


Figur 23 Borgerorientering: Spredning på underspørgsmål blandt medarbejdere



Figur 23 viser, hvordan medarbejdernes besvarelser fordeler sig på de forskellige svarmuligheder. Relativt store andele af medarbejderne har ikke vidst, hvad de skulle svare på spørgsmålene omkring lederens brug af viden. Der er ikke nogen spørgsmål, hvor flere end otte procent af besvarelserne ligger i kategorierne "Helt uenig" eller "Uenig".

Figur 24 Oplevet vigtighed af borgerorientering

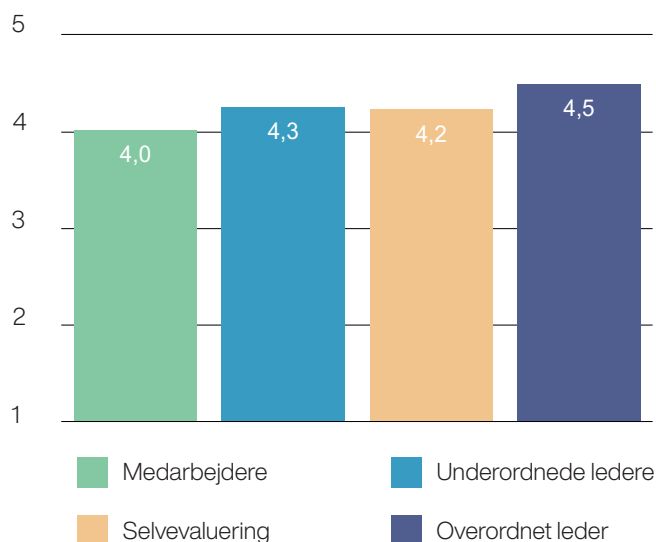


Figur 24 viser, hvor vigtigt respondentgrupperne har svaret, at borgerorientering er i deres enhed. Alle grupperne vurderer det som vigtigt.

## 👍 4.4. Anerkendelse af indsats og resultater

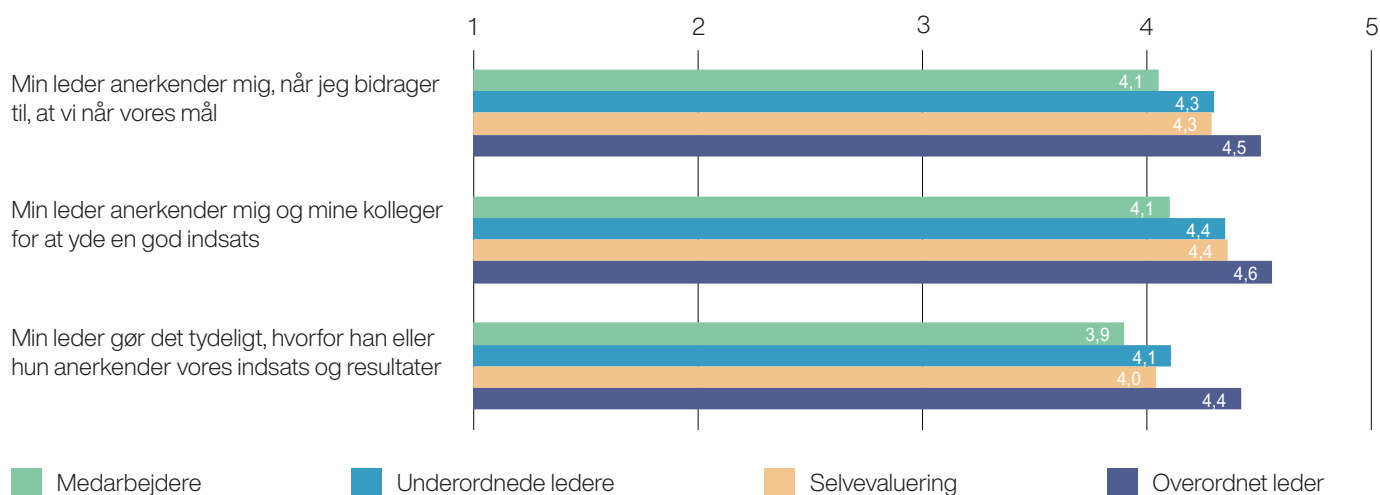
Anerkendelse af indsats og resultater er en ledelsesadfærd, hvor lederen påskønner eller roser sine medarbejders konkrete indsats eller et resultat, der understøtter, at organisationen når sine mål. Det er ikke nok, at lederen roser eller påskønner sine medarbejdere generelt. Anerkendelsen skal udløses i forbindelse med en helt konkret indsats eller et opnået resultat. Måden, man som leder anerkender medarbejderen, skal også tilpasses den enkelte medarbejder og kulturen i det hele taget.

Figur 25 Anerkendelse af indsats og resultater: Gennemsnit for temaet, pr. gruppe



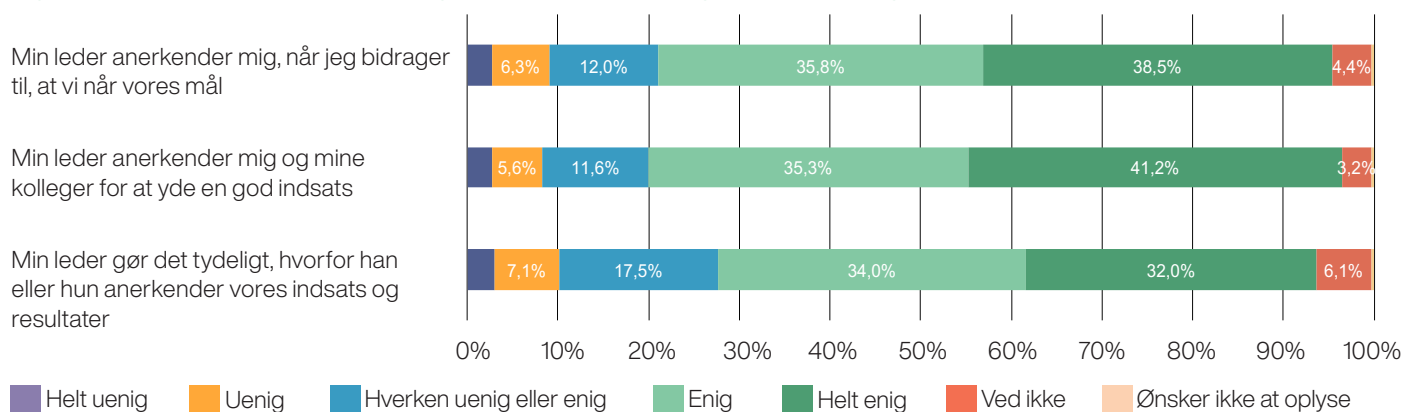
Figur 25 viser, hvordan respondentgrupperne gennemsnitligt har svaret på spørgsmålene om anerkendelse af indsats og resultater. Overordnet set er gennemsnittene høje. Medarbejderne er dem, der vurderer denne ledelsesadfærd lavest, mens de overordnede ledere vurderer den højest. Tendensen med at medarbejdere vurderer deres ledere lavere, end lederne selv gør, er også gældende her, om end den er mindre udtalt.

Figur 26 Anerkendelse af indsats og resultater: Gennemsnit på underspørgsmål, pr. gruppe



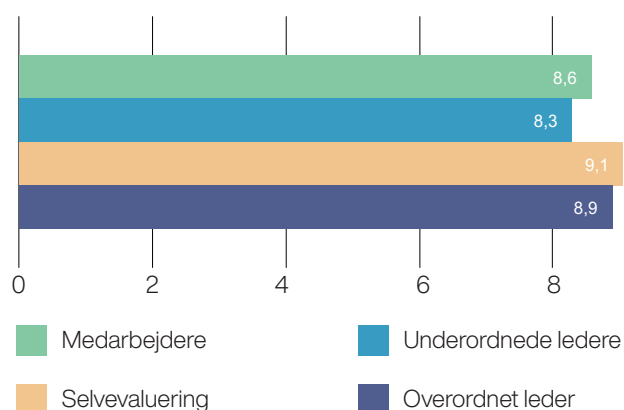
Figur 26 viser, hvordan respondentgrupperne gennemsnitligt har svaret på de forskellige underspørgsmål for temaet anerkendelse af indsats og resultater. Medarbejderne vurderer generelt lederne lavere, end lederne selv gør. På spørgsmålet om, hvorvidt lederen gør det tydeligt, hvorfor han eller hun anerkender indsatser og resultater, er der den mindste forskel mellem leder- og medarbejdervurderinger. Samtidig er det dette spørgsmål, hvor både medarbejdernes evalueringer og selvevalueringerne ligger lavest.

Figur 27 Anerkendelse af indsats og resultater: Spredning på underspørgsmål blandt medarbejdere



Figur 27 viser, hvordan medarbejdernes besvarelser fordeler sig på de forskellige svarmuligheder. Omkring 70 procent af medarbejderne har svaret "Enig" og "Helt enig" i, at lederen anerkender dem. Næsten 18 procent af medarbejderne har svaret "Hverken uenig eller enig" på spørgsmålet om, hvorvidt lederen gør det tydeligt, hvorfor indsats og resultater anerkendes.

Figur 28 Oplevet vigtighed af anerkendelse af indsats og resultater



Figur 28 viser, hvor vigtigt respondentgrupperne har svaret, at anerkendelse af indsats og resultater er i deres enhed. Alle grupperne vurderer det som meget vigtigt, men de underordnede ledere skiller sig ud med den laveste vurdering.



## 4.5. Ledelse af politisk betjening

Ledelse af politisk betjening stiller krav om, at lederen kan indgå i samspillet mellem politikere, medarbejdere, borgere og andre interessenter. Det betyder blandt andet, at ledere skal omsætte politiske initiativer efter deres intentioner, kende og forstå den politiske dagsorden, understøtte politiske beslutninger, bidrage til gode sagsforløb og medvirke til at skabe gode løsninger sammen med det politiske niveau.

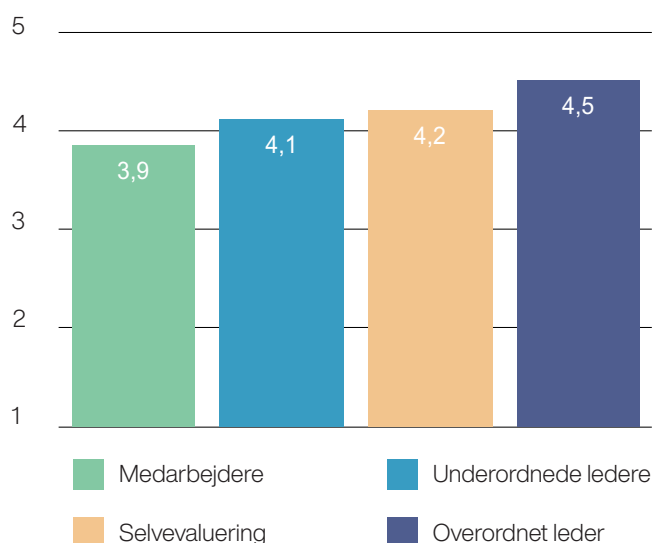
Ledelse af politisk betjening er et tema, der er målrettet ledere, der har løbende kontakt med det politiske niveau.

Dette tema har endnu ikke været anvendt af nogle af de organisationer, der har gennemført en ledelsesevaluering.

## 4.6. Faglig ledelse

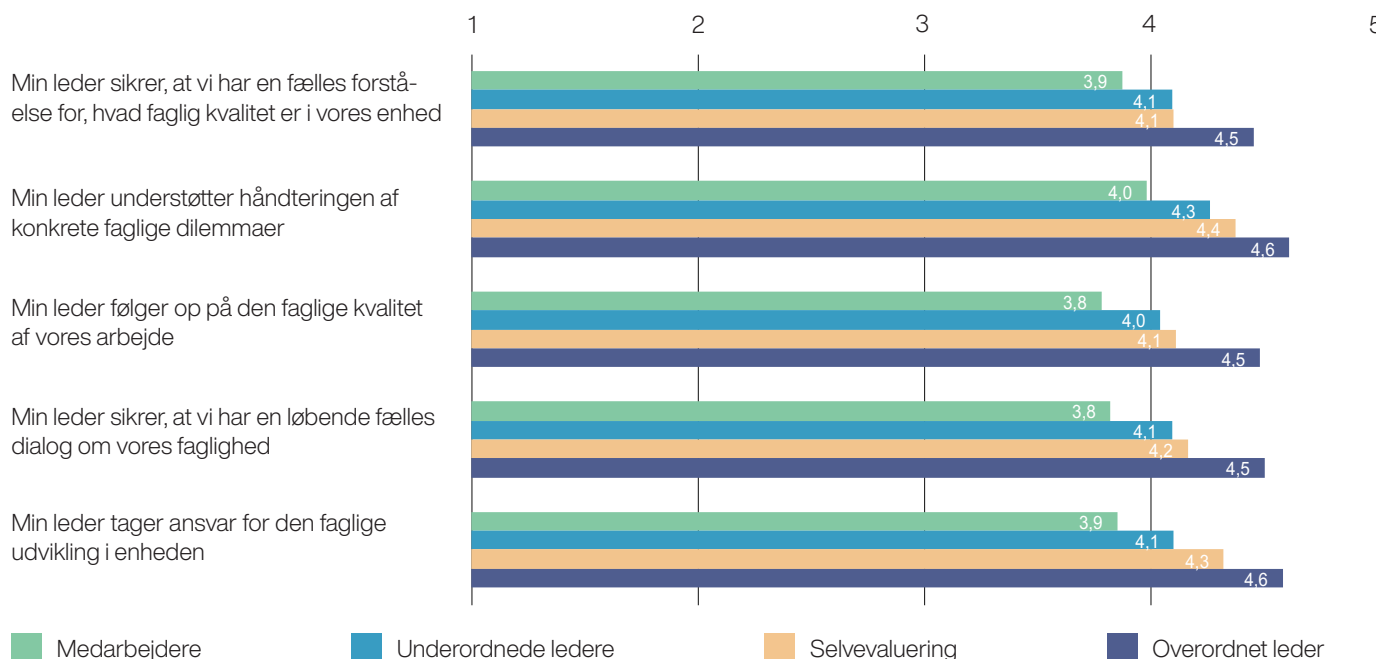
Faglig ledelse handler om at udvikle medarbejdernes faglige kompetencer og sætte faglig retning for, hvordan opgaver løses. Lederen skal bidrage til og understøtte en systematisk og fælles refleksion om fagligheden på arbejdspladsen. Faglig ledelse handler om at omsætte faglighed, ressourcer og politiske mål til fælles professionelle normer for, hvordan opgaver løses. Faglig ledelse indebærer også, at lederen informerer opadtil om faglige konsekvenser af beslutninger, og hvilke resultater de skaber for borgerne. Faglig ledelse kræver, at lederen har tilstrækkelig faglig indsigt til at kunne sparre med medarbejderne om, hvordan de løser deres opgaver. Samme indsigt kræves for at afklare hverdagens faglige dilemmaer, der kan opstå i spændet mellem borgernes behov, medarbejdernes fagligheder, ressourcer og politiske prioriteringer.

Figur 29 Faglig ledelse: Gennemsnit for temaet, pr. gruppe



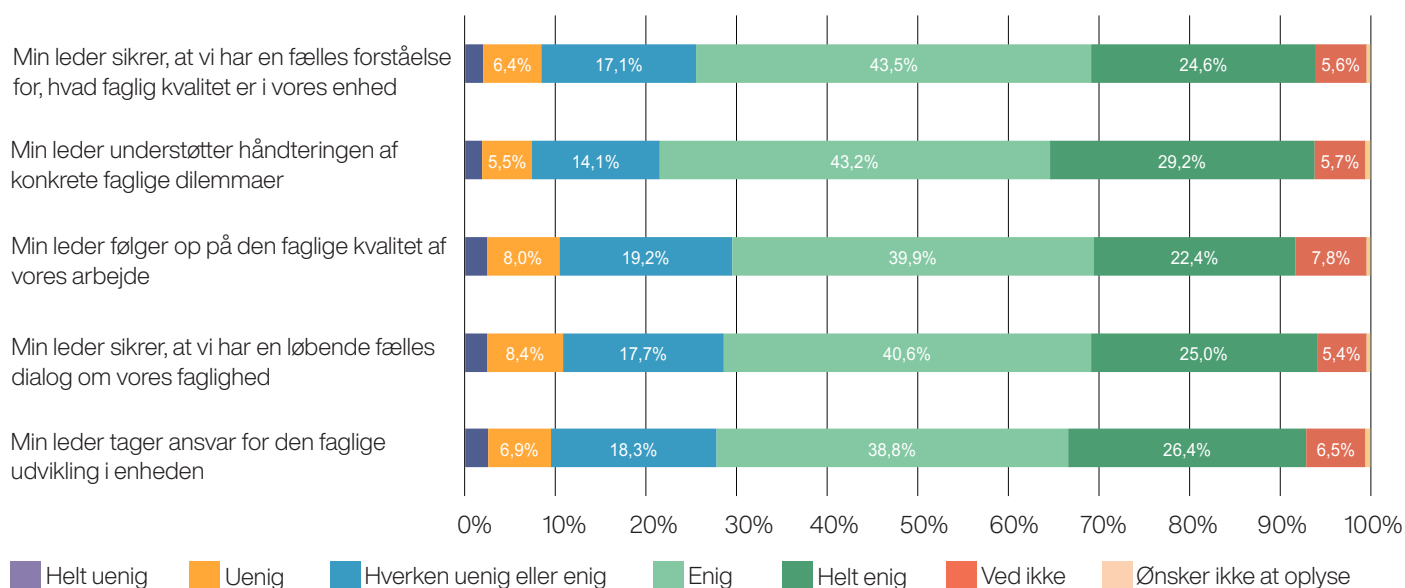
Figur 29 viser, hvordan respondentgrupperne gennemsnitligt har svaret på spørgsmålene om faglig ledelse. Medarbejderne er dem, der vurderer denne ledelsesadfærd lavest, mens de overordnede ledere vurderer den højest. Tendensen med at medarbejdere vurderer deres ledere lavere, end lederne selv gør, er også gældende her.

Figur 30 Faglig ledelse: Gennemsnit på underspørgsmål, pr. gruppe



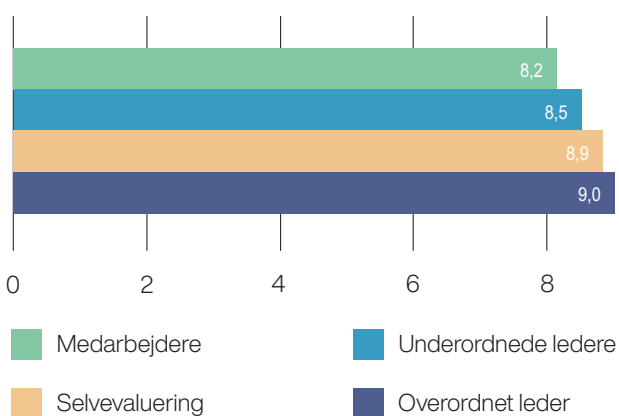
Figur 30 viser, hvordan respondentgrupperne gennemsnitligt har svaret på de forskellige underspørgsmål for temaet faglig ledelse. Medarbejderne vurderer generelt lederne lavere, end lederne selv gør. Den mindste forskel mellem leder- og medarbejdervurderinger ses på spørgsmålet om, hvorvidt lederen sikrer en fælles forståelse af, hvad faglig kvalitet er. Spørgsmålene om opfølgning og fælles dialog vurderes lavest af medarbejderne.

Figur 31 Faglig ledelse: Spredning på underspørgsmål blandt medarbejdere



Figur 31 viser, hvordan medarbejdernes besvarelser fordeler sig på de forskellige svarmuligheder. Det er generelt høje andele, der har svaret "Enig" og "Helt enig". Der er kun to spørgsmål, hvor over ti procent af besvarelserne ligger i kategorierne "Helt uenig" eller "Uenig" ("Min leder følger op på den faglige kvalitet af vores arbejde" og "Min leder sikrer, at vi har en løbende fælles dialog om vores faglighed").

Figur 32 Oplevet vigtighed af faglig ledelse



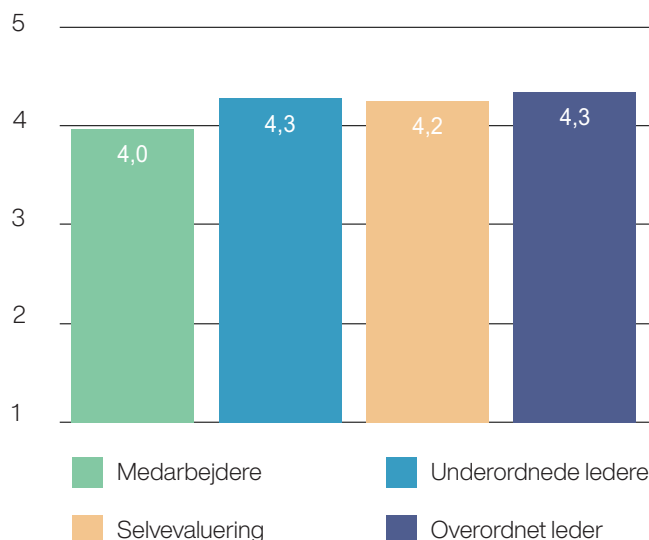
Figur 32 viser, hvor vigtigt respondentgrupperne har svaret, at faglig ledelse er i deres enhed. Alle grupperne vurderer det som vigtigt, men medarbejderne skiller sig ud ved at betragte faglig ledelse som mindre vigtigt i deres enhed.



## 4.7. Innovationsledelse

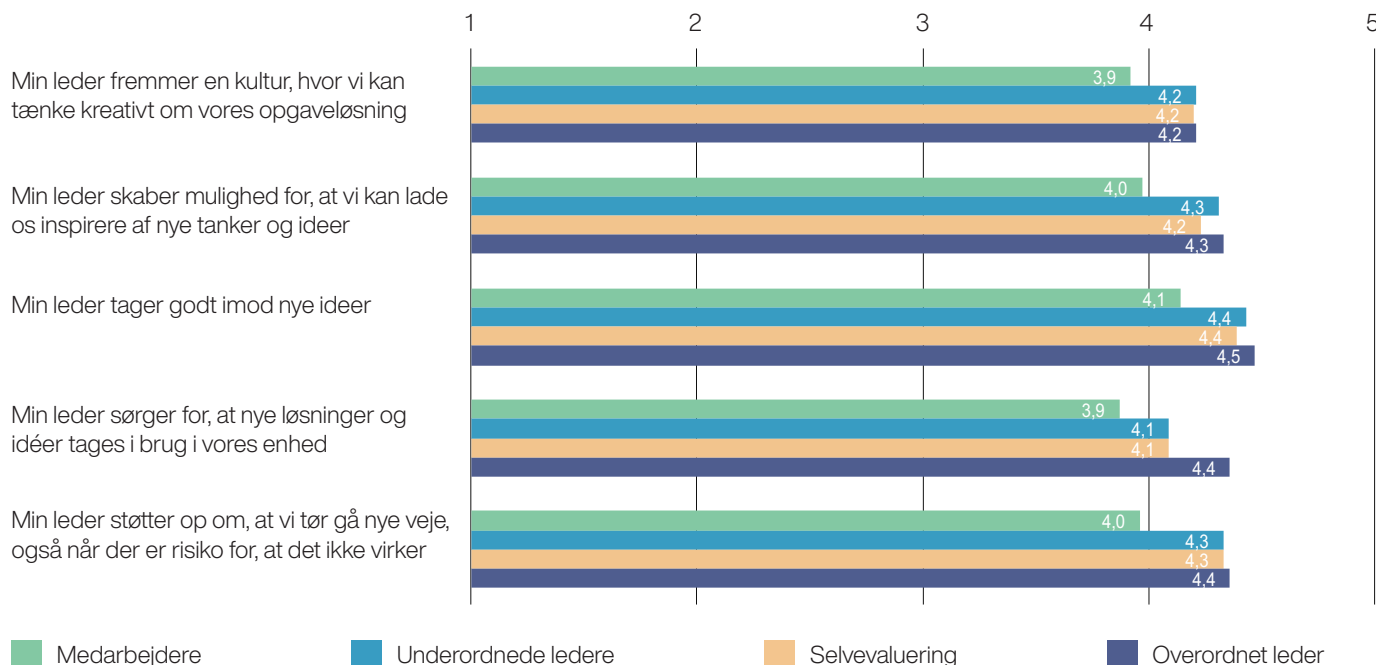
Innovationsledelse handler om at understøtte en risikovillig kultur, hvor der tages chancer og tænkes nyt både i egen enhed og i organisationen. Det kan for eksempel være gennem ny teknologi, nye arbejdsgange eller nye metoder. Nye ideer kan enten opstå internt i organisationen eller komme som inspiration udefra. Innovationsledelse handler dog ikke kun om at få nye idéer og dele dem med andre, men også om at omsætte dem til praksis og opnå de ønskede resultater.

Figur 33 Innovationsledelse: Gennemsnit for temaet, pr. gruppe



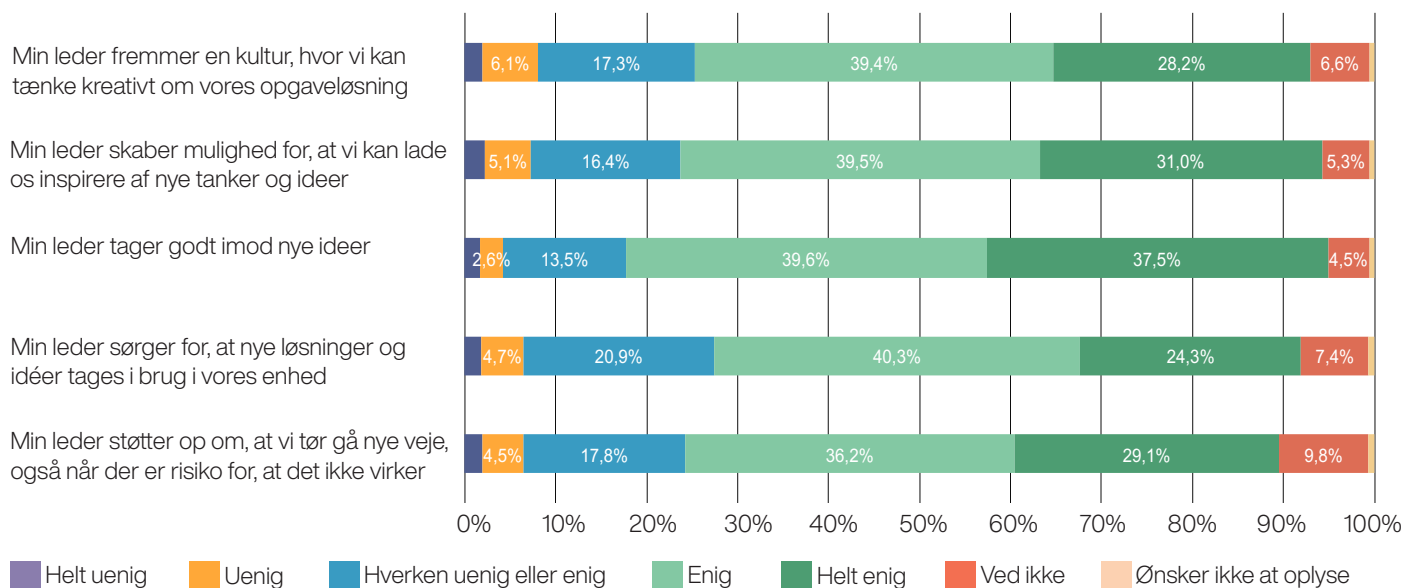
Figur 33 viser, hvordan respondentgrupperne gennemsnitligt har svaret på spørgsmålene om innovationsledelse. Gennemsnittene er generelt høje. Medarbejderne er dem, der vurderer denne ledelsesadfærd lavest, mens de overordnede og de underordnede ledere vurderer den højest. Tendensen med at medarbejdere vurderer deres ledere lavere, end lederne selv gør, er også gældende her, om end den er mindre udtalt.

Figur 34 Innovationsledelse: Gennemsnit på underspørgsmål, pr. gruppe



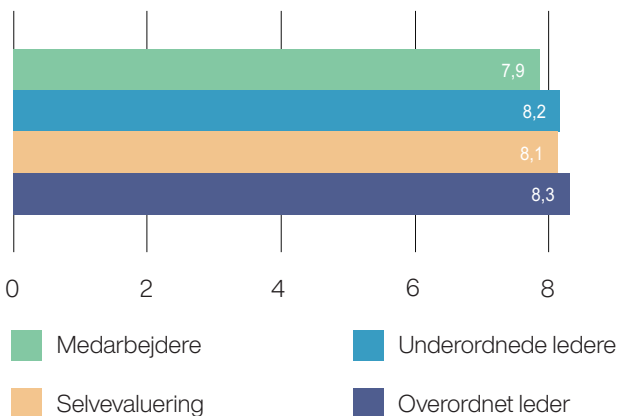
Figur 34 viser, hvordan respondentgrupperne gennemsnitligt har svaret på de forskellige underspørgsmål for temaet innovationsledelse. Medarbejderne vurderer generelt lederne lavere, end lederne selv gør. Den mindste forskel mellem leder- og medarbejdervurderinger ses for spørgsmålene om, hvorvidt lederen skaber mulighed for at lade sig inspirere af nye tanker og ideer og sørger for, at nye løsninger og ideer tages i brug.

Figur 35 Innovationsledelse: Spredning på underspørgsmål blandt medarbejdere



Figur 35 viser, hvordan medarbejdernes besvarelser fordeles sig på de forskellige svarmuligheder. Minimum 64 procent af besvarelserne ligger i kategorierne "Enig" eller "Helt enig", og der er ikke noget spørgsmål, hvor flere end ni procent af besvarelserne ligger i kategorierne "Helt uenig" eller "Uenig".

Figur 36 Oplevet vigtighed af innovationsledelse



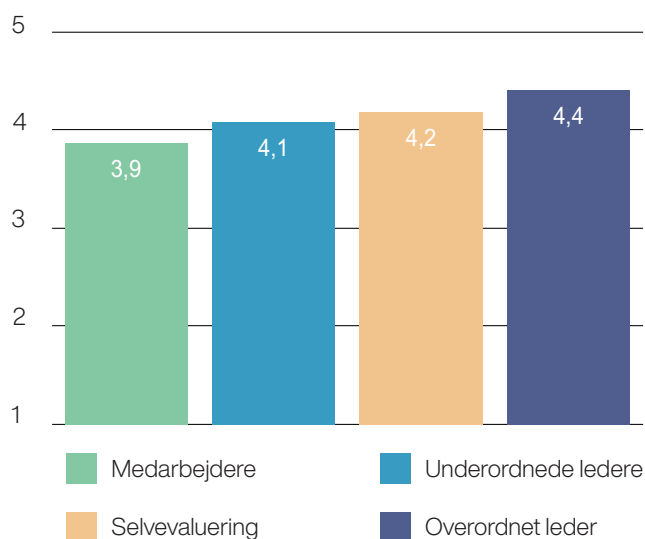
Figur 36 viser, hvor vigtigt respondentgrupperne har svaret, at innovationsledelse er i deres enhed. I forhold til de øvrige temaer, ligger respondentgruppernes vurderinger af vigtigheden af innovationsledelse relativt tæt på hinanden.



## 4.8. Forandringsledelse

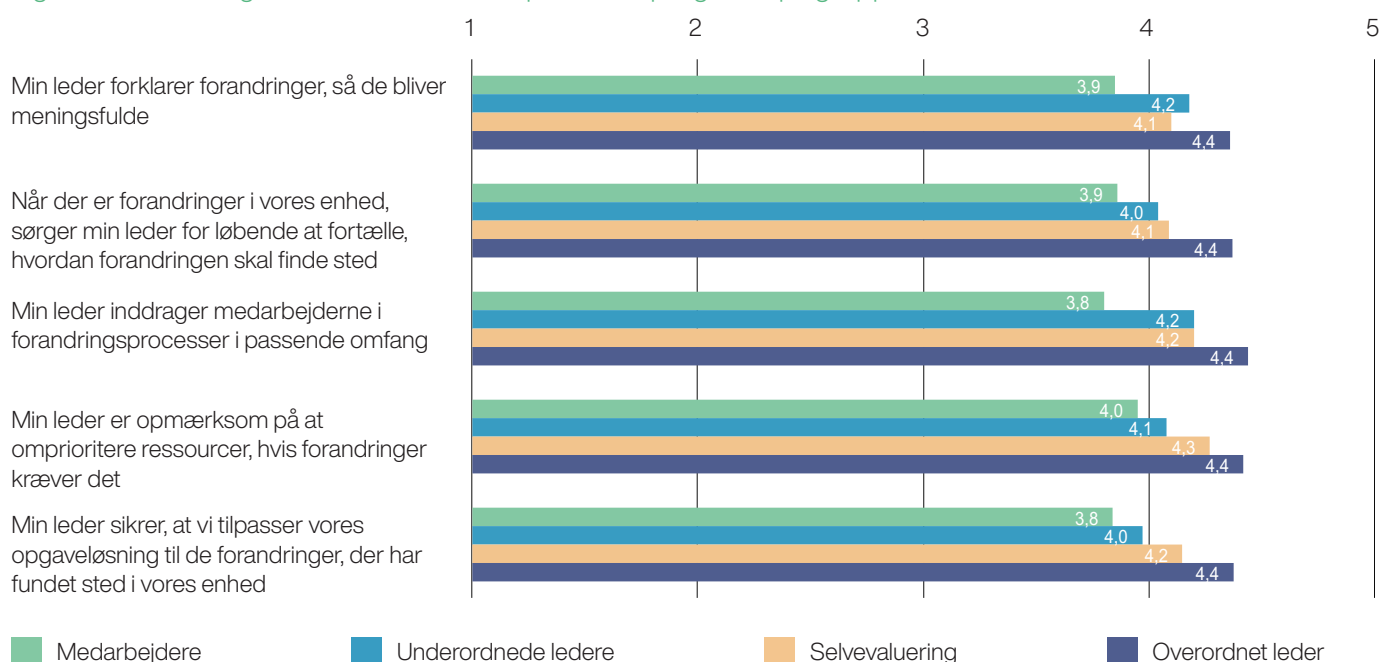
Forandringsledelse skaber de bedste forudsætninger for, at løbende forandringer bliver forankret i praksis. Lederens opgave er at skabe mening med forandringer, begrunde dem og opnå medarbejdernes støtte til dem. Det handler om at tilpasse løsningen af opgaver og organisationens ressourcer, når forandringerne kræver det.

Figur 37 Forandringsledelse: Gennemsnit for temaet, pr. gruppe



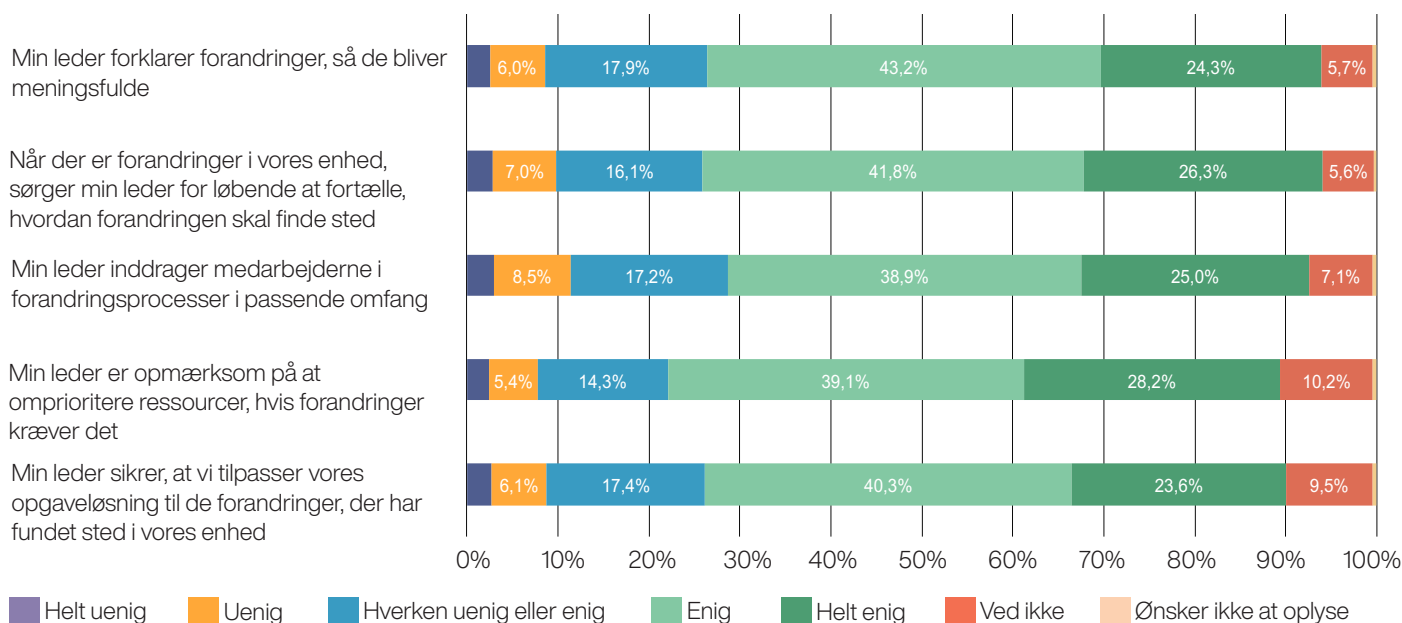
Figur 37 viser, hvordan respondentgrupperne gennemsnitligt har svaret på spørgsmålene om forandringsledelse. Medarbejderne er dem, der vurderer denne ledelsesadfærd lavest, mens de overordnede ledere vurderer den højest. Tendensen med at medarbejdere vurderer deres ledere lavere, end lederne selv gør, er også gældende her.

Figur 38 Forandringsledelse: Gennemsnit på underspørgsmål, pr. gruppe



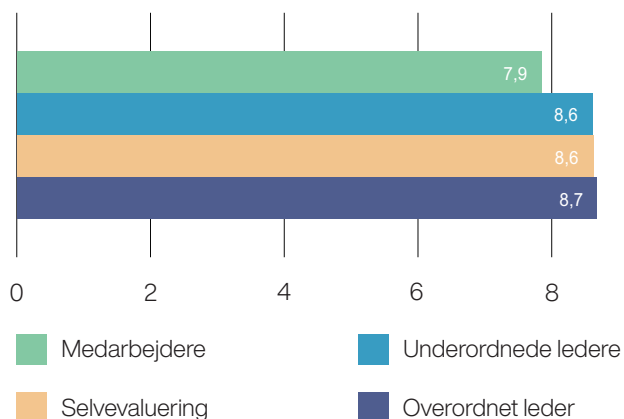
Figur 38 viser, hvordan respondentgrupperne gennemsnitligt har svaret på de forskellige underspørgsmål for temaet forandringsledelse. Medarbejderne vurderer generelt lederne lavere, end lederne selv gør. Den største forskel mellem leder- og medarbejdervurderinger ses på spørgsmålene om, hvorvidt lederen inddrager medarbejderne i forandringsprocesser i passende omfang, og om lederen sikrer, at opgaveløsningen bliver tilpasset til forandringerne i enheden.

Figur 39 Forandringsledelse: Spredning på underspørgsmål blandt medarbejdere



Figur 39 viser, hvordan medarbejdernes besvarelser fordeler sig på de forskellige svarmuligheder. Over 60 procent af besvarelserne ligger i kategorierne "Enig" og "Helt enig". På spørgsmålet "Min leder inddrager medarbejderne i forandringsprocesser i passende omfang" ligger godt 11 procent af besvarelserne i kategorierne "Helt uenig" eller "Uenig". I de øvrige spørgsmål er det under 10 procent af besvarelserne, der tilsammen falder i disse to kategorier.

Figur 40 Oplevet vigtighed af forandringsledelse



Figur 40 viser, hvor vigtigt respondentgrupperne har svaret, at forandringsledelse er i deres enhed. Alle grupperne vurderer det som vigtigt, men medarbejderne skiller sig ud ved at betragte forandringsledelse som markant mindre vigtigt i deres enhed.

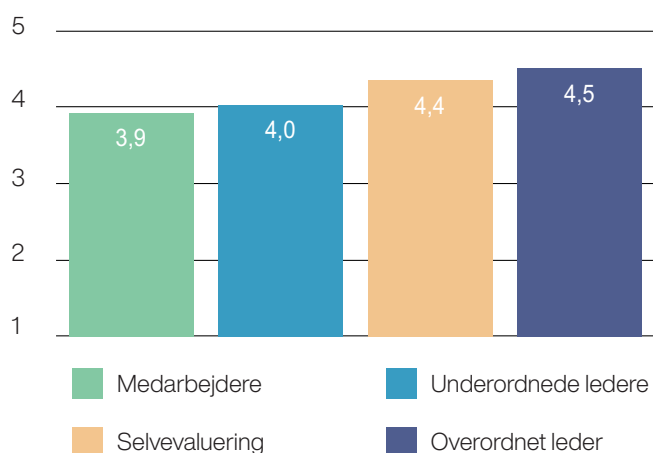


## 4.9. Driftsledelse

Driftsledelse er en ledelsesadfærd, hvor lederen fokuserer på at understøtte en stabil drift i enheden, og hvor lederen håndterer udfordringer i driften. Alt sammen med det formål at sikre de bedste ydelser til borgerne. Det varierer fra organisation til organisation, hvad driften består af, men oftest vil driftsledelse dreje sig om følgende:

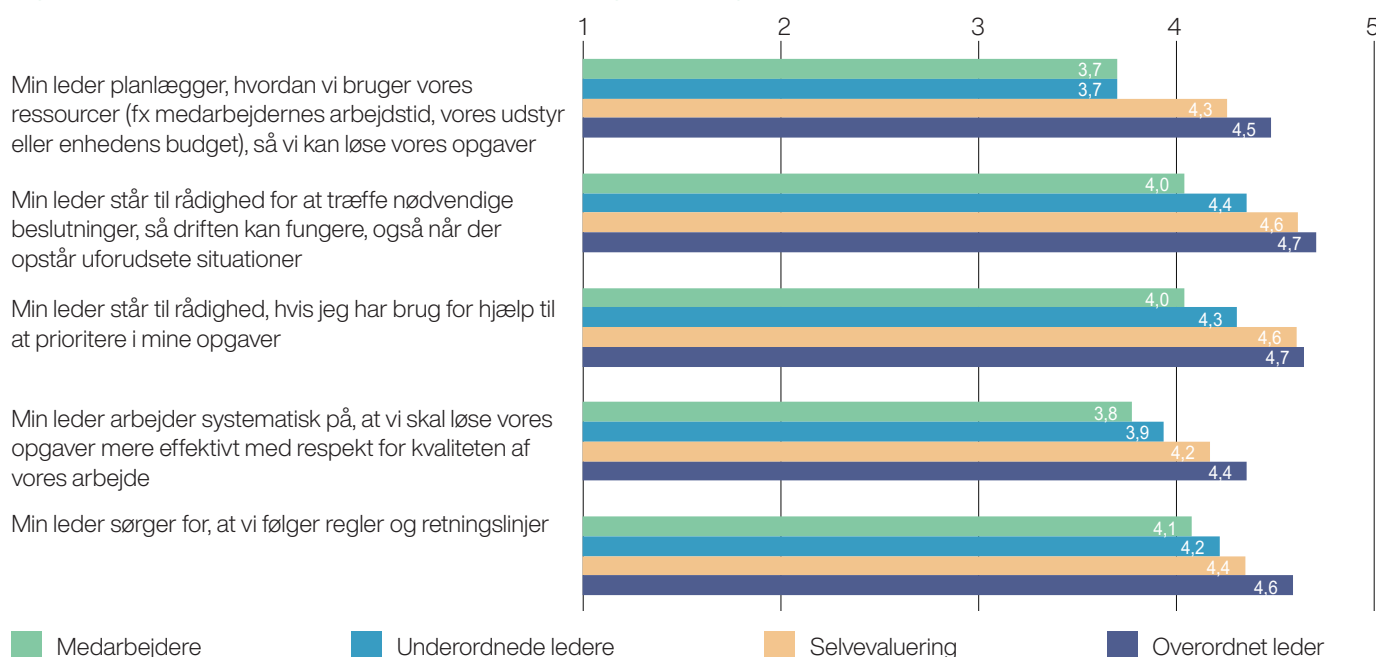
- Langsigtet og løbende planlægning og prioritering af ressourcer (både arbejdstid, materiel og øvrige ressourcer)
- Overblik over opgaveflow med fokus på nuværende og kommende opgaver
- Opfølgning og afrapportering på budgetter og produktion
- Overvågning af, hvorvidt enheden drives så effektivt som muligt og inden for gældende regler og retningslinjer

Figur 41 Driftsledelse: Gennemsnit for temaet, pr. gruppe



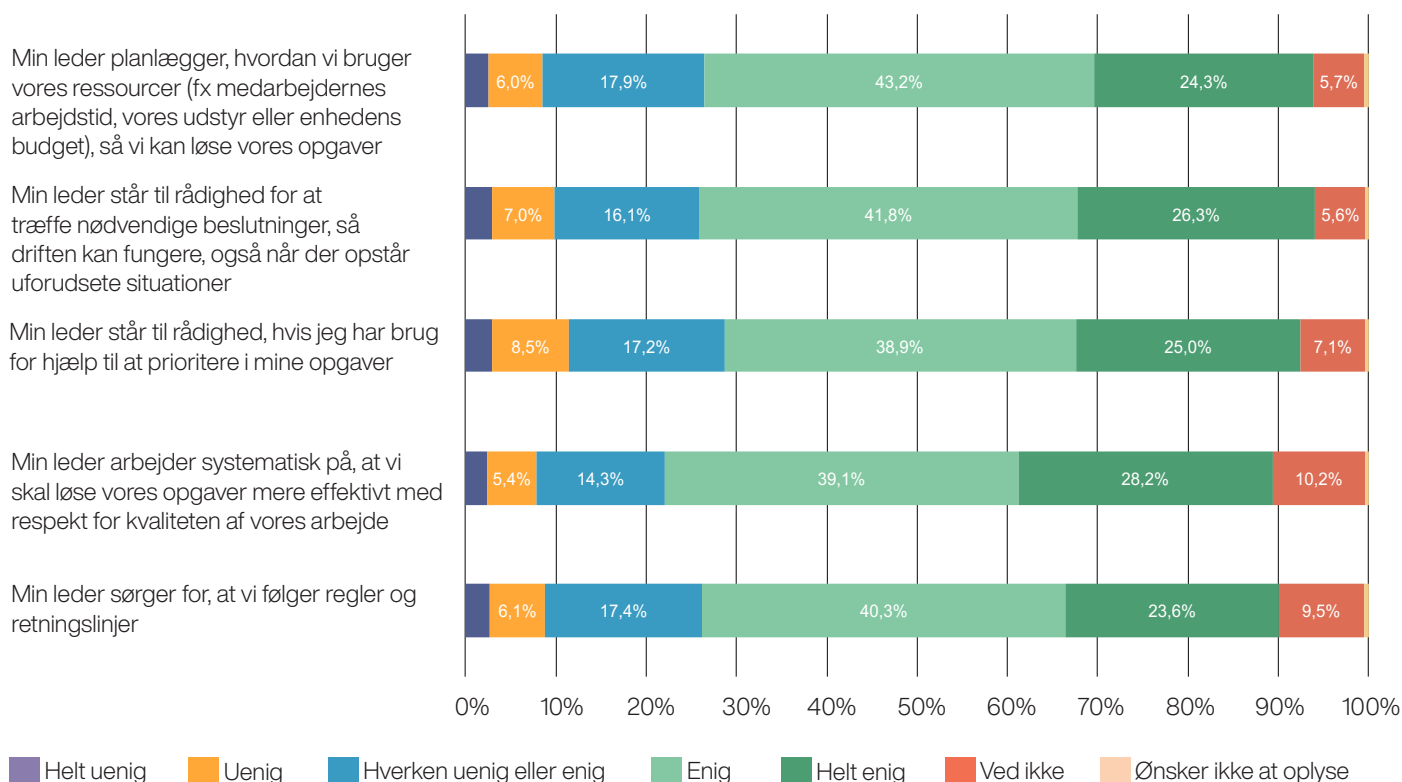
Figur 41 viser, hvordan respondentgrupperne gennemsnitligt har svaret på spørgsmålene om driftsledelse. Medarbejderne vurderer denne ledelsesadfærd lavest, mens de overordnede ledere vurderer den højest. Tendensen med at medarbejdere vurderer deres ledere lavere, end lederne selv gør, er også gældende her.

Figur 42 Driftsledelse: Gennemsnit på underspørgsmål, pr. gruppe



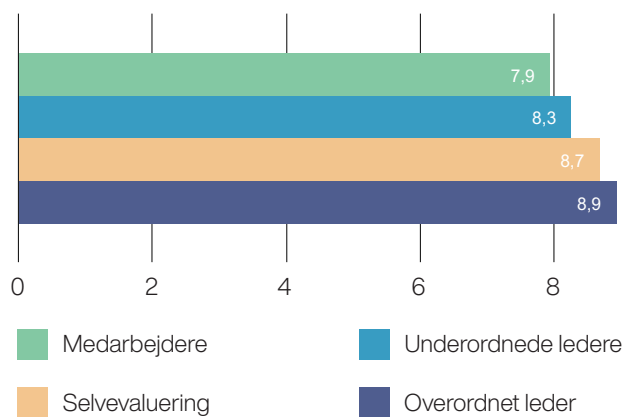
Figur 42 viser, hvordan respondentgrupperne gennemsnitligt har svaret på de forskellige underspørgsmål for temaet driftsledelse. Medarbejderne vurderer generelt lederne lavere, end lederne selv gør. Særligt interessant er de underordnede leders lave vurdering af, at deres leder planlægger, hvordan ressourcer anvendes.

Figur 43 Driftsledelse: Spredning på underspørgsmål blandt medarbejdere



Figur 43 viser, hvordan medarbejdernes besvarelser fordeler sig på de forskellige svarmuligheder. På alle spørgsmålene svarer over 60 procent af medarbejderne "Enig" og "Helt enig". Yderligere er der kun ét spørgsmål, hvor over 10 procent af besvarelserne ligger i kategorierne "Helt uenig" og "Uenig" ("Min leder står til rådighed, hvis jeg har brug for hjælp til at prioritere i mine opgaver").

Figur 44 Oplevet vigtighed af driftsledelse



Figur 44 viser, hvor vigtigt respondentgrupperne har svaret, at driftsledelse er i deres enhed. Alle grupperne vurderer det som vigtigt, men medarbejderne skiller sig ud ved at betragte driftsledelse som mindre vigtigt i deres enhed.



## 4.10. Ledelse af digital omstilling

Ledelse af digital omstilling er en ledelsesadfærd, hvor lederen tager ansvar for og understøtter den digitale omstilling af den offentlige sektor. For at kunne gøre det skal lederen navigere nysgerrigt og kompetent i en digital tidsalder, der både indeholder muligheder og udfordringer for offentlige organisationer. For at lede denne omstilling skal lederne have en vis forståelse for, hvad de digitale teknologier kan, og lederen skal understøtte en nysgerrig og konstruktiv tilgang til, hvordan de bruges bedst for at forbedre den service, borgerne modtager. Samtidig er den digitale omstilling en forandrings- og implementeringsproces, der kræver, at de offentlige ledere kan skabe mening og understøtte større forandringer i deres organisationer i forbindelse med digital omstilling.

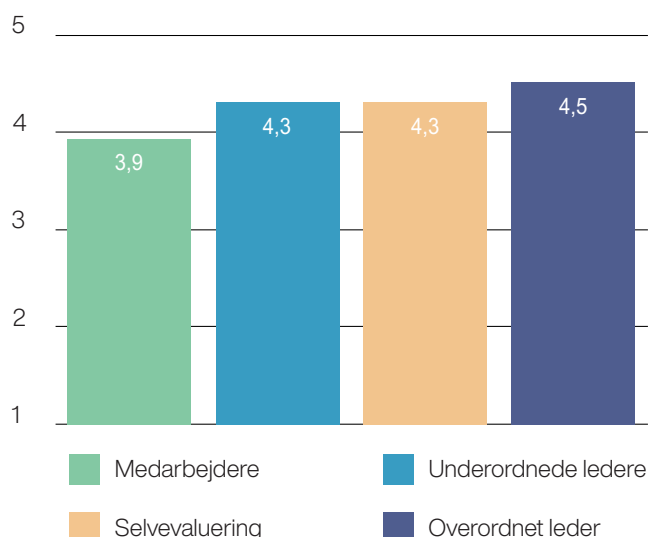
Dette tema har endnu ikke været anvendt af nogle af de organisationer, der har gennemført en ledelsesevaluering.



## 4.11. Tværgående ledelse

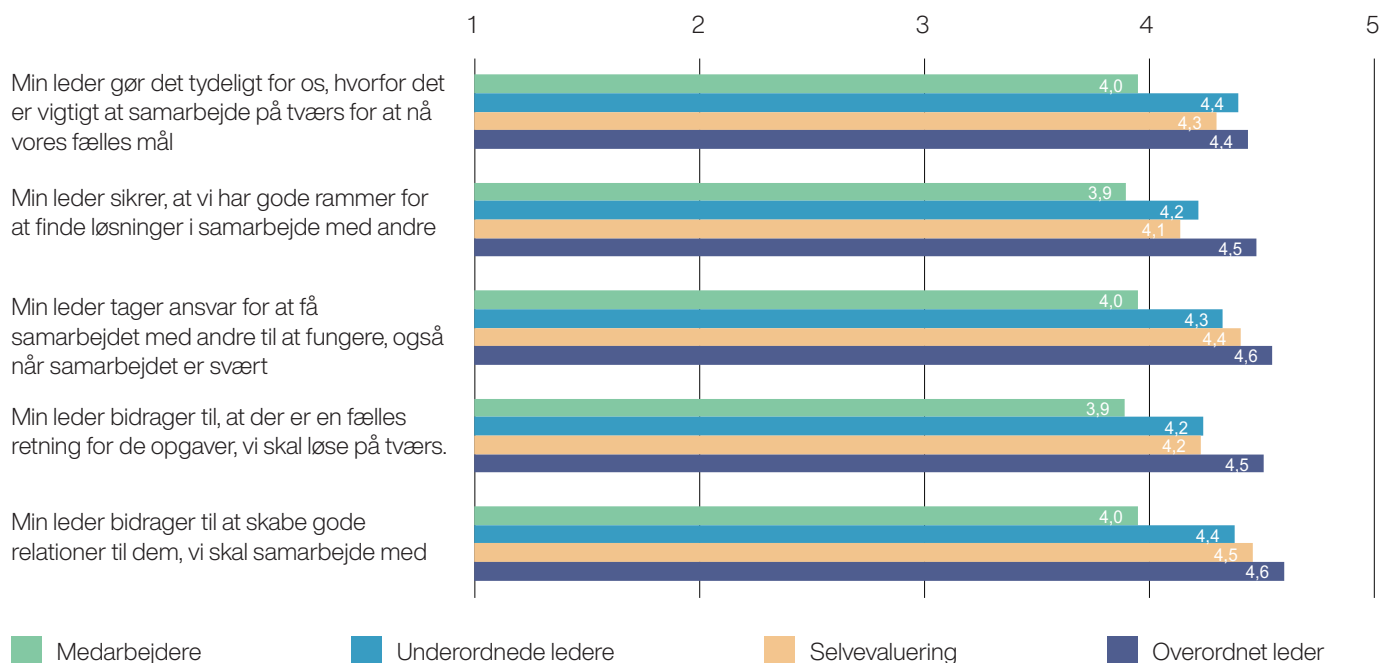
Tværgående ledelse handler om at sætte en tydelig retning for samarbejdet på tværs. Lederens opgave består konkret i at sætte det rigtige hold til at løse de opgaver og udfordringer, der går på tværs. Det er også lederens opgave at sikre de rette rammer og vilkår for samarbejdet og gøre det tydeligt for medarbejderne, hvorfor samarbejdet er vigtigt. Lederen skal kommunikere de fælles mål med at løse opgaver på tværs og understøtte medarbejderne i at skabe relationer og finde løsninger på tværs af fagligheder og kulturer.

Figur 45 Tværgående ledelse: Gennemsnit for temaet, pr. gruppe



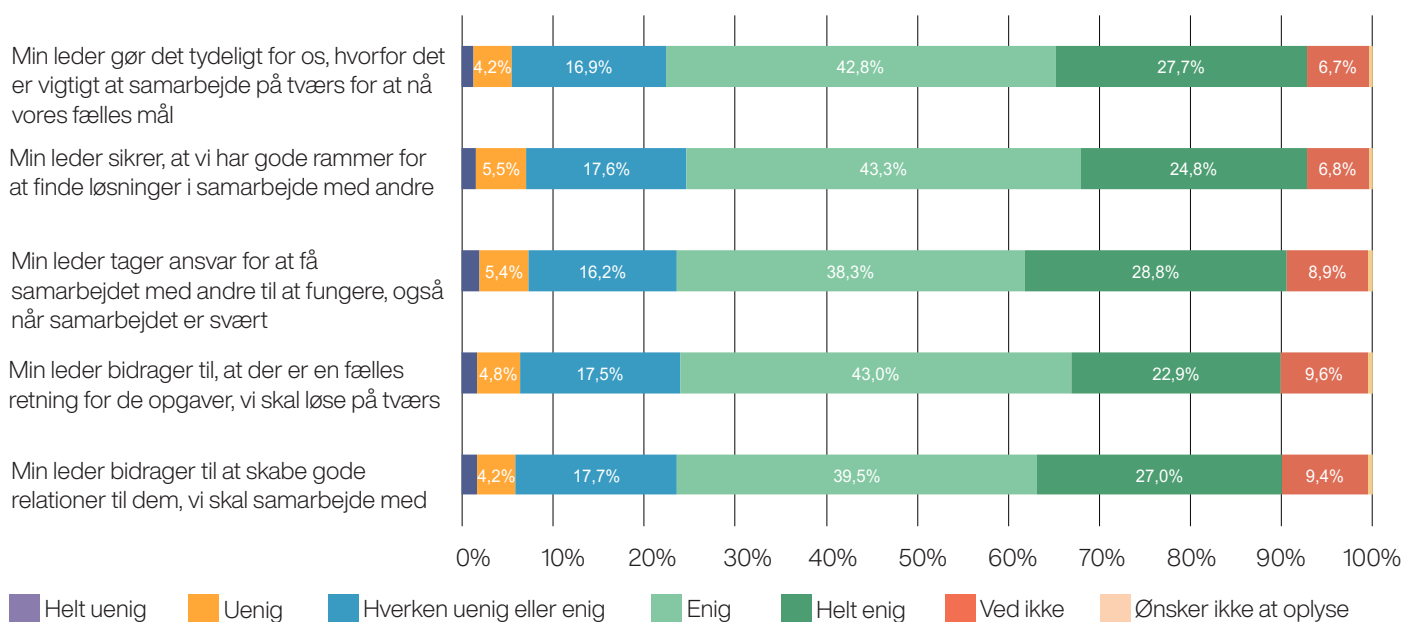
Figur 45 viser, hvordan respondentgrupperne gennemsnitligt har svaret på spørgsmålene om tværgående ledelse. Gennemsnittene er generelt høje. Medarbejderne er dem, der vurderer denne ledelsesadfærd lavest, mens de overordnede ledere vurderer den højest. Tendensen med at medarbejdere vurderer deres ledere lavere, end lederne selv gør, er også gældende her.

Figur 46 Tværgående ledelse: Gennemsnit på underspørgsmål, pr. gruppe



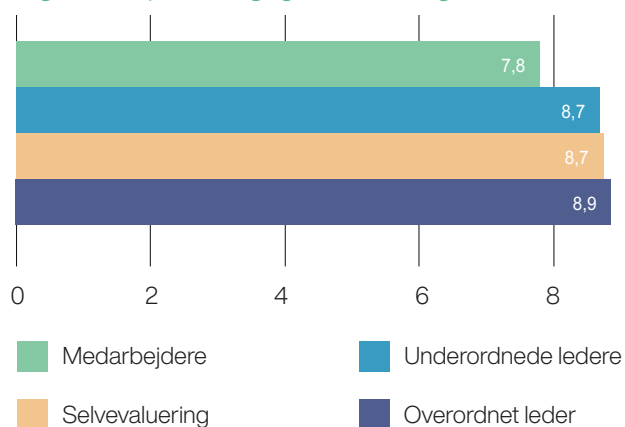
Figur 46 viser, hvordan respondentgrupperne gennemsnitligt har svaret på de forskellige underspørgsmål for temaet tværgående ledelse. Medarbejderne vurderer generelt lederne lavere, end lederne selv gør. På spørgsmålet om, hvorvidt lederen sikrer gode rammer for at finde løsninger i samarbejde med andre, er der den mindste forskel mellem leder- og medarbejdervurderinger.

Figur 47 Tværgående ledelse: Spredning på underspørgsmål blandt medarbejdere



Figur 47 viser, hvordan medarbejdernes besvarelser fordeler sig på de forskellige svarmuligheder. Minimum 65 procent har svaret "Enig" eller "Helt enig" i alle spørgsmål. Yderligere er der ikke nogle spørgsmål, hvor flere end otte procent af besvarelserne ligger i kategorierne "Helt uenig" eller "Uenig".

Figur 48 Oplevet vigtighed af tværgående ledelse



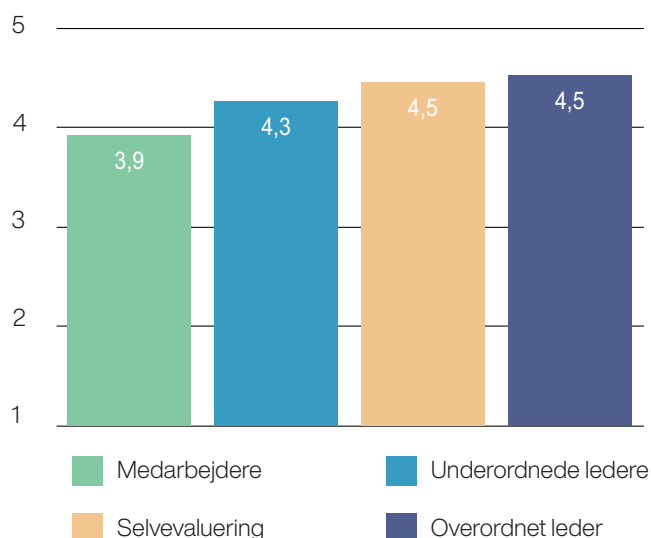
Figur 48 viser, hvor vigtigt respondentgrupperne har svaret, at tværgående ledelse er i deres enhed. Alle grupperne vurderer det som vigtigt, men medarbejderne skiller sig ud ved at betragte tværgående ledelse som markant mindre vigtigt i deres enhed.



## 4.12. Sammenhæng i ledelseskæden

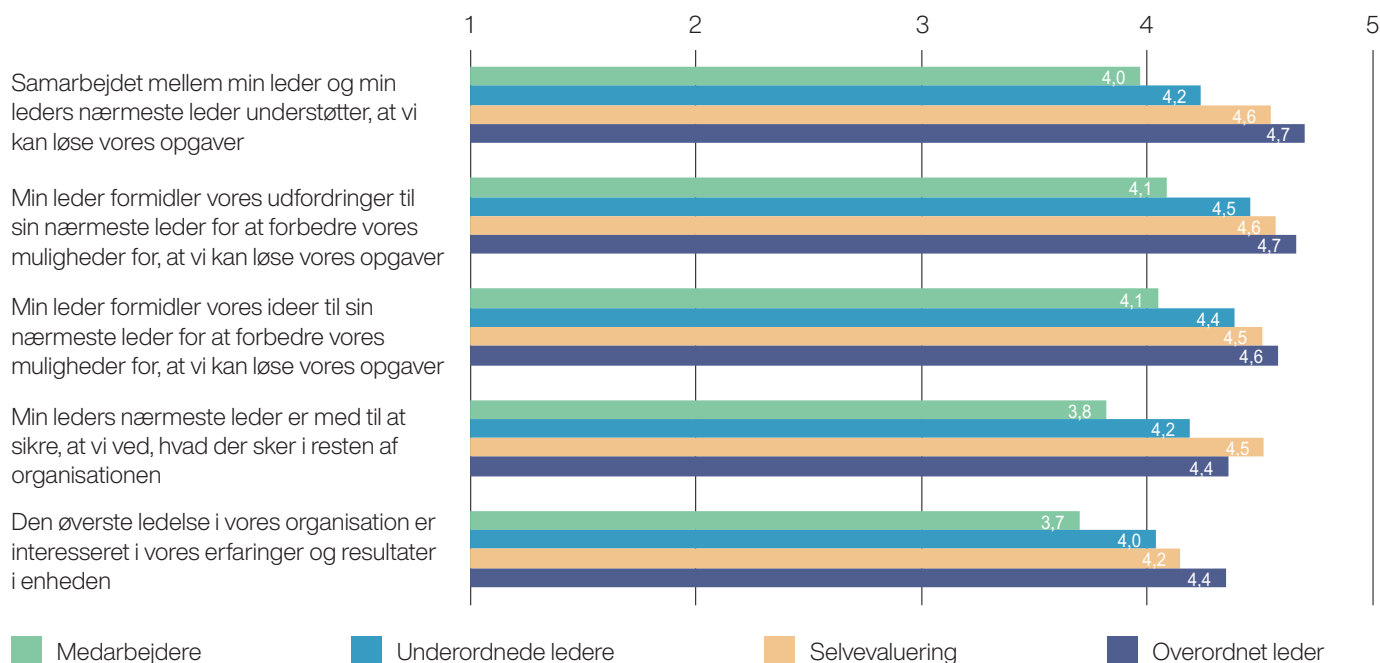
Sammenhæng i ledelseskæden betyder, at der er overensstemmelse mellem ledelsens retning, organisationens mål, medarbejdernes praksis og det resultat, der møder borgeren. Hvis det skal lykkes, skal du som leder løbende bidrage til at binde organisationens lag sammen. I kan sikre en fælles retning i organisationen gennem dialog, koordination og sammenhængende beslutninger mellem ledelseslagene. Løbende information og dialog om de faglige resultater er samtidig med til at sikre kvalitet i ledelsens beslutninger.

Figur 49 Sammenhæng i ledelseskæden: Gennemsnit for temaet, pr. gruppe



Figur 49 viser, hvordan respondentgrupperne gennemsnitligt har svaret på spørgsmålene om sammenhæng i ledelseskæden. Medarbejderne er dem, der vurderer denne ledelsesadfærd lavest, mens de overordnede ledere vurderer den højest. Tendensen med at medarbejdere vurderer deres ledere lavere, end lederne selv gør, er også gældende her.

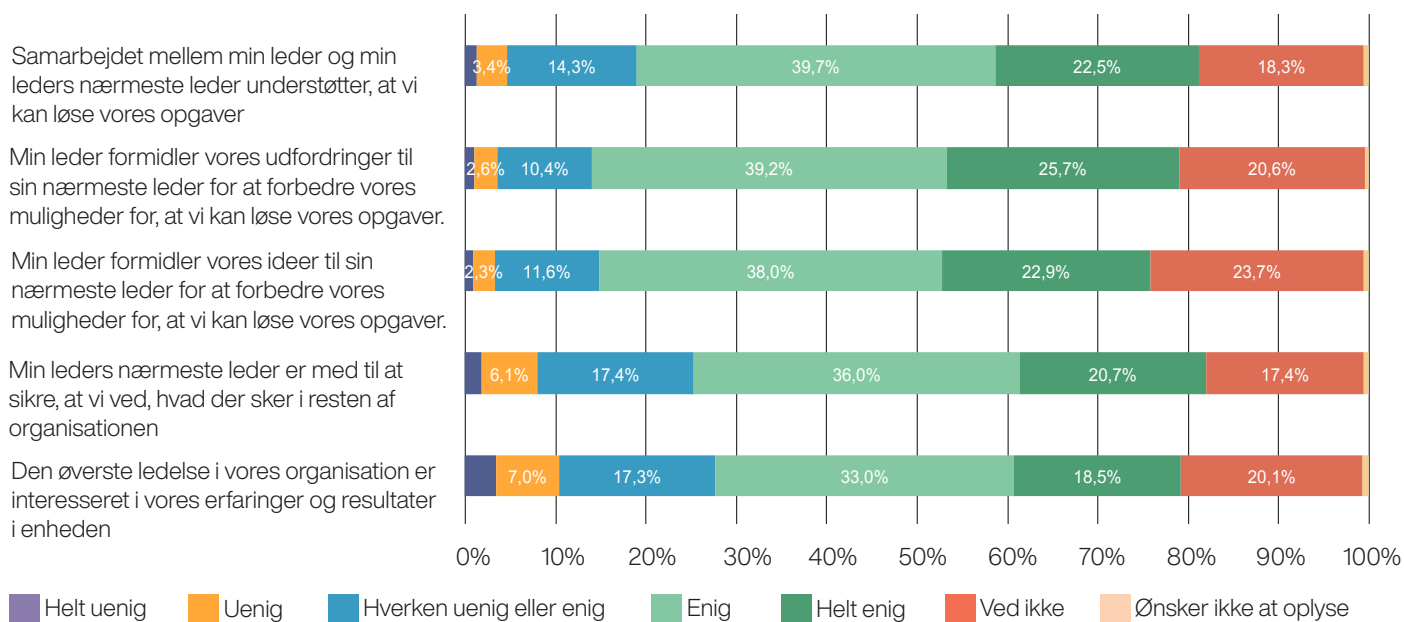
Figur 50 Sammenhæng i ledelseskæden: Gennemsnit på underspørgsmål, pr. gruppe



Figur 50 viser, hvordan respondentgrupperne gennemsnitligt har svaret på de forskellige underspørgsmål for temaet sammenhæng i ledelseskæden. Medarbejderne vurderer generelt lederne lavere, end lederne selv gør, og denne tendens er særligt udtalt her sammenlignet med de øvrige ledelsestemaer. Den største forskel mellem leder- og medarbejdervurderinger ses på spørgsmålet om, hvorvidt lederens nærmeste leder sikrer, at medarbejdere og ledere ved, hvad der sker i resten af organisationen.

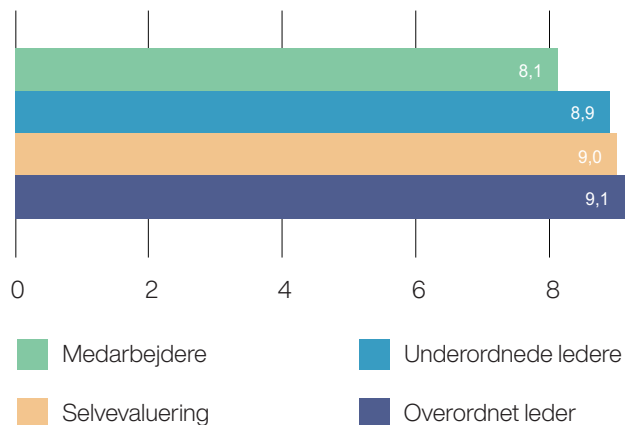


Figur 51 Sammenhæng i ledelseskæden: Spredning på underspørgsmål blandt medarbejdere



Figur 51 viser, hvordan medarbejdernes besvarelser fordeler sig på de forskellige svarmuligheder. Store andele af medarbejderne har ikke vidst, hvad de skulle svare på spørgsmålene. Yderligere er der kun ét spørgsmål, hvor flere end ti procent af besvarelserne ligger i kategorierne "Helt uenig" eller "Uenig" ("Den øverste ledelse i vores organisation er interesseret i vores erfaringer og resultater i enheden").

Figur 52 Oplevet vigtighed af sammenhæng i ledelseskæden



Figur 52 viser, hvor vigtigt respondentgrupperne har svaret, at sammenhæng i ledelseskæden er i deres enhed. Alle grupperne vurderer det som vigtigt, men medarbejderne skiller sig ud ved at betragte sammenhæng i ledelseskæden som markant mindre vigtigt i deres enhed.



### 4.13. Samarbejde om ledelsesopgaver

At samarbejde om ledelsesopgaver – også kaldet distribueret ledelse – er en form for ledelse, hvor lederen løbende inddrager medarbejderne i at løse ledelsesopgaver. Det kan for eksempel være at planlægge vagter, introduktionsforløb for nye medarbejdere eller efter- og videreuddannelse. Det kan også være løbende faglig sparring eller strategisk udvikling. Samarbejde om ledelsesopgaver kan især være en fordel i organisationer, hvor lederne har mange medarbejdere under sig eller mange specialiserede medarbejdere, der kan bidrage til konkrete ledelsesopgaver med specialviden. Et godt samarbejde om ledelsesopgaver forudsætter, at lederen tager hensyn til medarbejdernes kompetencer og interesser og afstemmer forventninger med de medarbejdere, der inddrages i løsningen af ledelsesopgaverne. Endelig skal lederen huske sit lederansvar – også når medarbejderne inddrages.

Samarbejde om ledelsesopgaver er et tema, der er målrettet ledere af medarbejdere.

Dette tema har endnu ikke været anvendt af nogle af de organisationer, der har gennemført en ledelsesevaluering.



## 4.14. Ledelse af borgerinddragelse

Ledelse af borgerinddragelse er en ledelsesadfærd, hvor borgerne inddrages i at løse opgaver eller skabe politik. Ledelse af borgerinddragelse er altså både noget, ledere udøver overfor borgerne og overfor sine medarbejdere. Borgerne kan inddrages i at identificere problemer eller i at designe, producere og evaluere offentlige ydelser. Ledelse af borgerinddragelse foregår ofte i situationer, hvor der ikke er et klart hierarki eller en tydelig arbejdsdeling. For at navigere i situationer uden et klart hierarki skal man som leder opbygge gode relationer, forventningsafstemme med dem, der inddrages, og skabe fælles retning og gode processer for opgaveløsningen. Hvis man som leder vil arbejde med borgerinddragelse, skal man kunne skabe engagement og ejerskab i forhold til borgerinddragelsen blandt medarbejderne. Man skal som leder også sortere og videregive information til andre dele af organisationen, da borgerne ikke nødvendigvis ser de formaliserede afgrænsninger i organisationen eller har ønsker om øget sammenhæng.

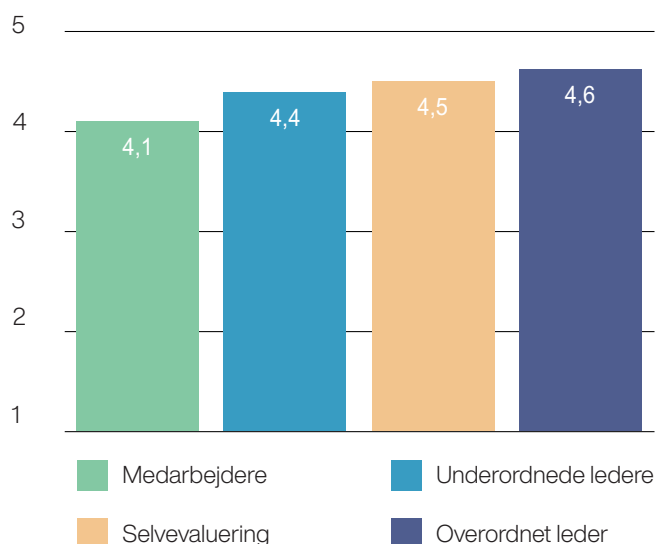
Ledelse af borgerinddragelse er et tema målrettet til ledere, der aktivt arbejder med borgerinddragelse.

Dette tema har endnu ikke været anvendt af nogle af de organisationer, der har gennemført en ledelsesevaluering.

## 4.15. Ledelsesmæssigt nærvær

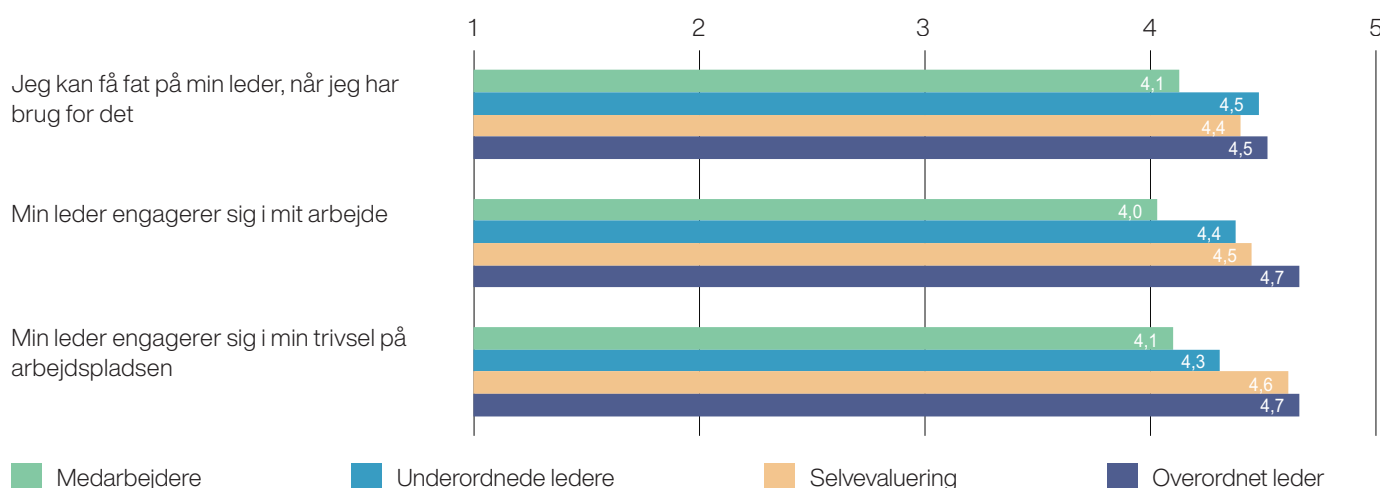
At udvise ledelsesmæssigt nærvær kan både handle om at være fysisk til stede og om at have mentalt nærvær i relationen til medarbejderne. Dels betyder det, at lederen skal være til stede blandt sine medarbejdere enten fysisk eller digitalt i et omfang, så medarbejderne oplever, at lederen er tilgængelig og nærværende. Dels skal medarbejderne opleve, at lederen er interesseret i deres arbejdsopgaver, udfordringer, trivsel og professionelle udvikling.

Figur 53 Ledelsesmæssigt nærvær: Gennemsnit for temaet, pr. gruppe



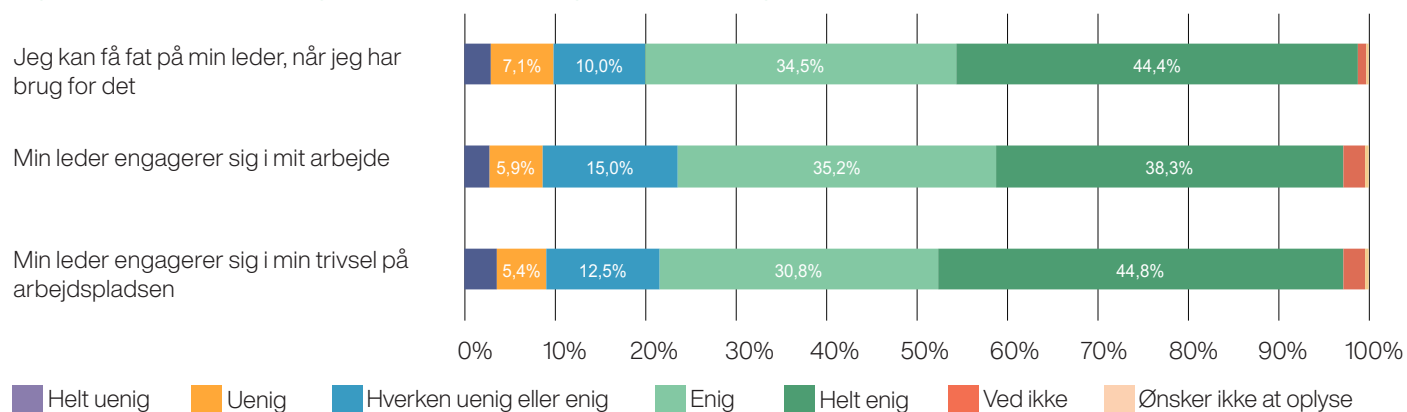
Figur 53 viser, hvordan respondentgrupperne gennemsnitligt har svaret på spørgsmålene om ledelsesmæssigt nærvær. Overordnet set er gennemsnittene høje. Medarbejderne er dem, der vurderer denne ledelsesadfærd lavest, mens de overordnede ledere vurderer den højest. Tendensen med at medarbejdere vurderer deres ledere lavere, end lederne selv gør, er også gældende her.

Figur 54 Ledelsesmæssigt nærvær: Gennemsnit på underspørgsmål, pr. gruppe



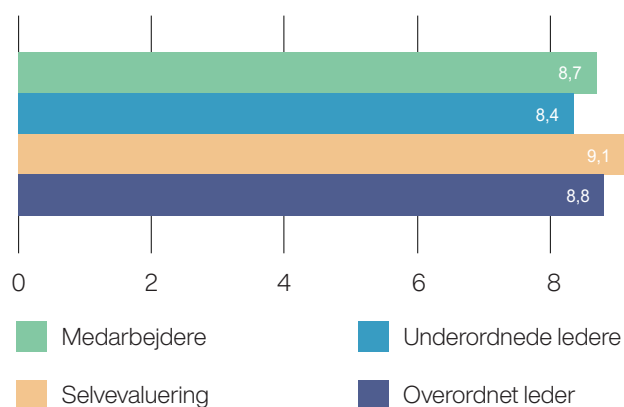
Figur 54 viser, hvordan respondentgrupperne gennemsnitligt har svaret på de forskellige underspørgsmål for temaet ledelsesmæssigt nærvær. Medarbejderne vurderer generelt lederne lavere, end lederne selv gør. På spørgsmålene om, hvorvidt lederen engagerer sig i arbejdet og i trivslen på arbejdspladsen, er der den største forskel mellem leder- og medarbejdervurderinger.

Figur 55 Ledelsesmæssigt nærvær: Spredning på underspørgsmål blandt medarbejdere



Figur 55 viser, hvordan medarbejdernes besvarelser fordeler sig på de forskellige svarmuligheder. På alle spørgsmål har minimum 70 procent har svaret "Helt enig" eller "Enig". Der er ikke nogen spørgsmål, hvor flere end ti procent af besvarelserne ligger i kategorierne "Helt uenig" eller "Uenig".

Figur 56 Oplevet vigtighed af ledelsesmæssigt nærvær



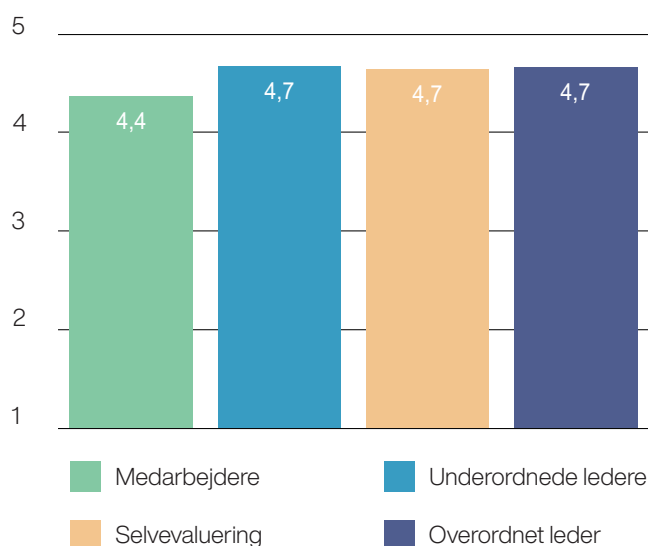
Figur 56 viser, hvor vigtigt respondentgrupperne har svaret, at ledelsesmæssigt nærvær er i deres enhed. Alle grupperne vurderer det som meget vigtigt, og der er lille forskel på ledere og medarbejdere. De underordnede ledere betragter ledelsesmæssigt nærvær som mindst vigtigt.



## 4.16. Tillidsbaseret ledelse

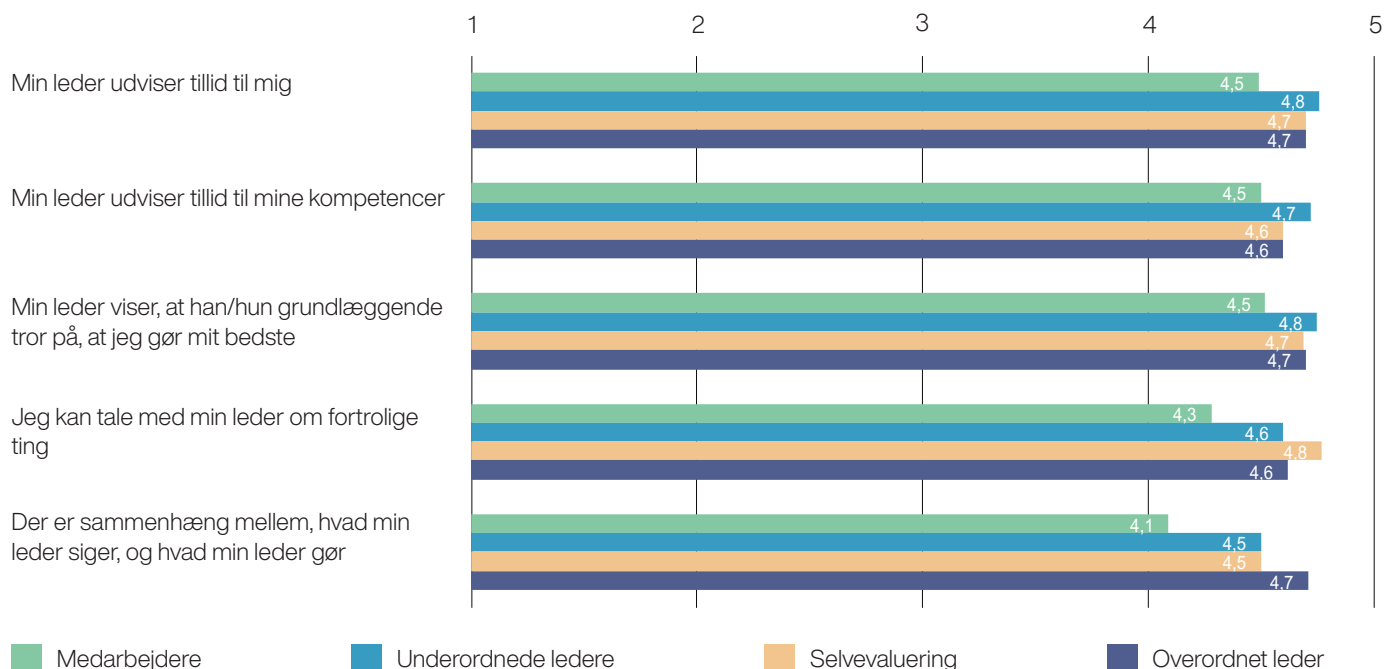
Tillid mellem ledere og medarbejdere opstår, når begge parter forventer, at den anden part vil gøre sit bedste og er i stand til at løfte sine opgaver. Tillidsbaseret ledelse handler derfor om, at medarbejderne oplever, at lederen har positive forventninger til deres kompetencer og intentioner. Lederen kan også styrke tilliden i relationen til sine medarbejdere ved at have fokus på, om medarbejderne oplever, at de kan være fortrolige med lederen, og at lederen er forudsigelig.

Figur 57 Tillidsbaseret ledelse: Gennemsnit for temaet, pr. gruppe



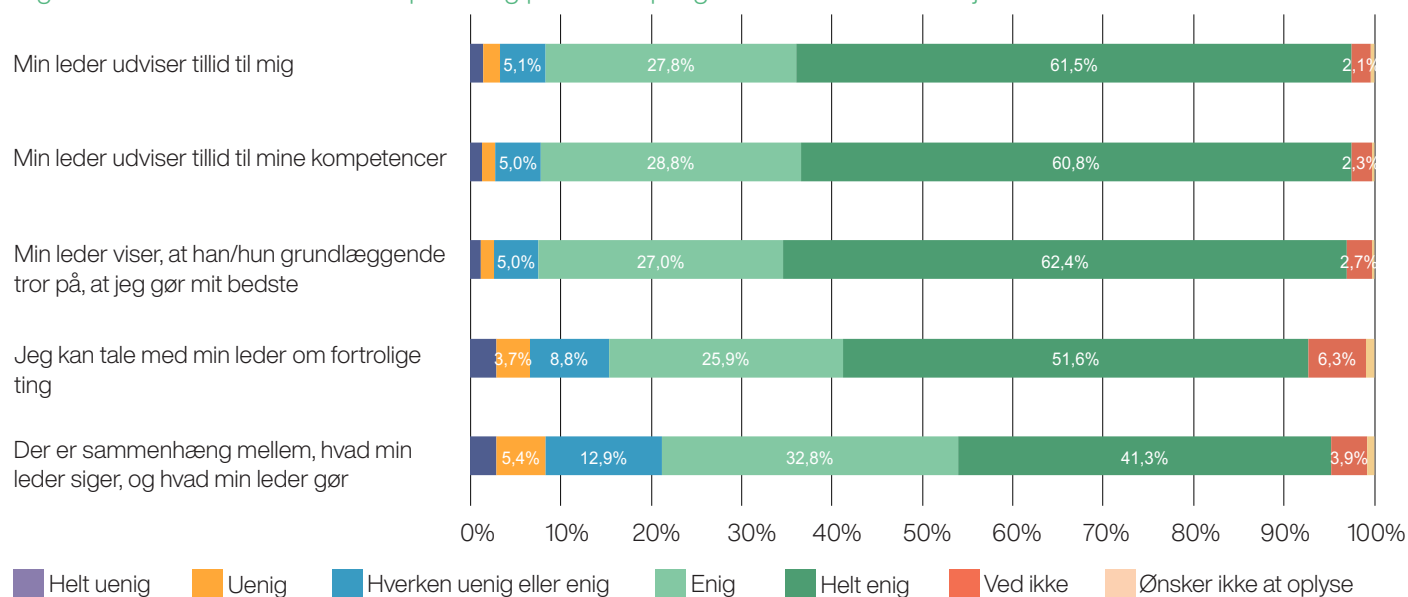
Figur 57 viser, hvordan respondentgrupperne gennemsnitligt har svaret på spørgsmålene om tillidsbaseret ledelse. Gennemsnittene er generelt høje. Medarbejderne er dem, der vurderer denne ledelsesadfærd lavest, mens lederne er enige i deres vurderinger. Tendensen med at medarbejdere vurderer deres ledere lavere, end lederne selv gør, er også gældende her.

Figur 58 Tillidsbaseret ledelse: Gennemsnit på underspørgsmål, pr. gruppe



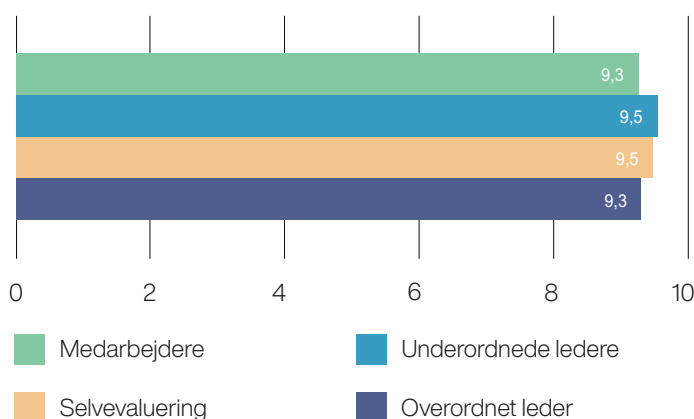
Figur 58 viser, hvordan respondentgrupperne gennemsnitligt har svaret på de forskellige underspørgsmål for temaet tillidsbaseret ledelse. Medarbejderne vurderer generelt lederne lavere, end lederne selv gør. På spørgsmålet om, hvorvidt medarbejderen kan tale med lederen om fortrolige ting, er der den største forskel mellem leder- og medarbejdervurderinger.

Figur 59 Tillidsbaseret ledelse: Spredning på underspørgsmål blandt medarbejdere



Figur 59 viser, hvordan medarbejdernes besvarelser fordeler sig på de forskellige svarmuligheder. Meget høje andele har svaret "Enig" og "Helt enig" til alle spørgsmålene, og der er kun ét spørgsmål, hvor flere end otte procent af besvarelserne ligger i kategorierne "Helt uenig" eller "Uenig" ("Der er sammenhæng mellem, hvad min leder siger, og hvad min leder gør").

Figur 60 Oplevet vigtighed af tillidsbaseret ledelse



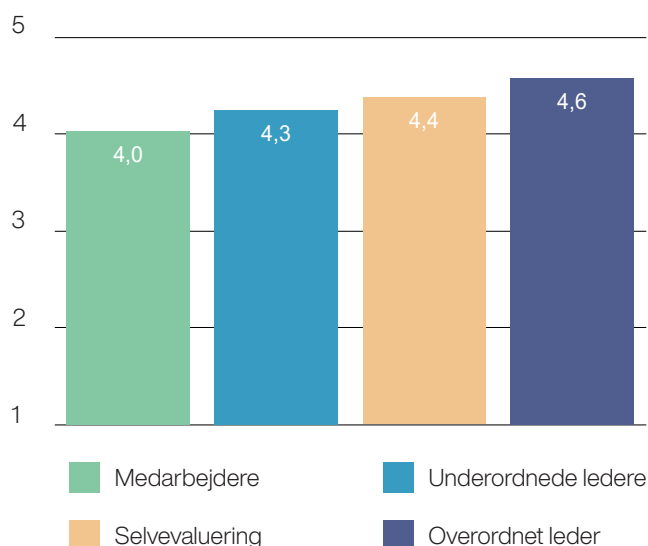
Figur 60 viser, hvor vigtigt respondentgrupperne har svaret, at tillidsbaseret ledelse er i deres enhed. Alle grupperne vurderer det som meget vigtigt, og der er lille forskel mellem leder- og medarbejdervurdering.



## 4.17. Lederrollen

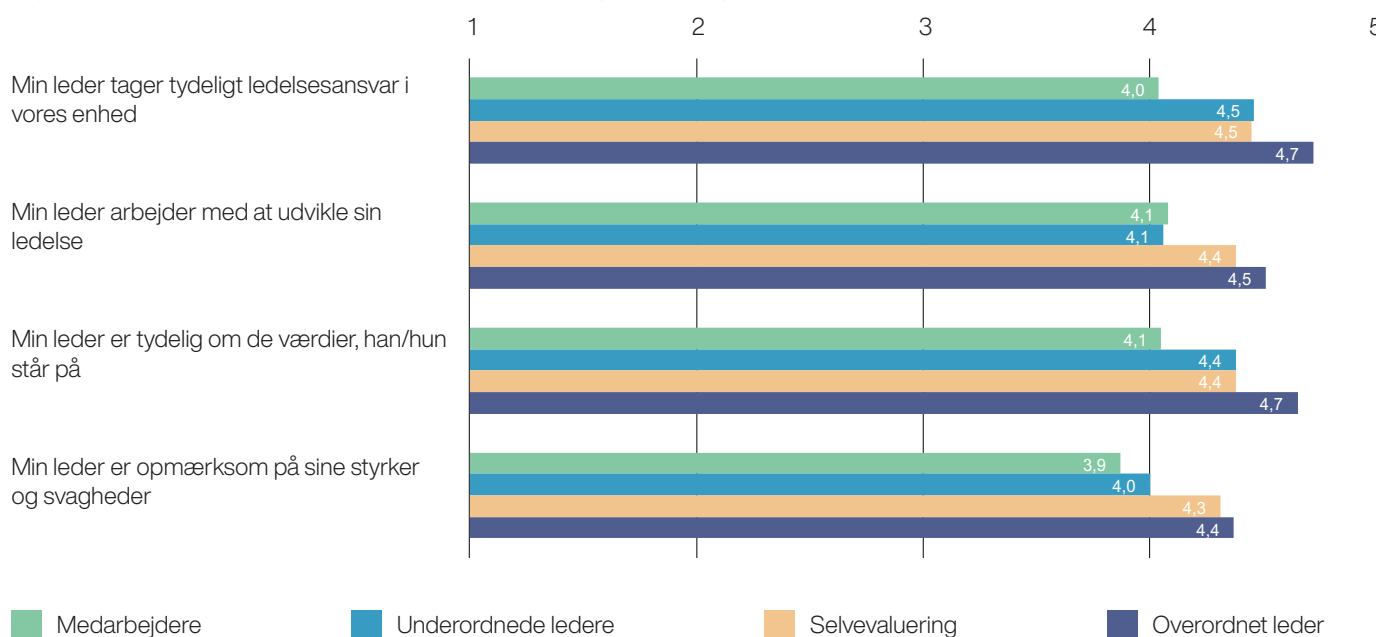
En tydelig lederidentitet handler grundlæggende om at påtage sig lederskabet og vise viljen til at gå foran og træffe de svære beslutninger. Lederen skal have modet og viljen til at sætte retning for enheden. For at fastholde et tydeligt lederskab er det vigtigt, at lederen løbende arbejder med sin lederrolle.

Figur 61 Lederrollen: Gennemsnit for temaet, pr. gruppe



Figur 61 viser, hvordan respondentgrupperne gennemsnitligt har svaret på spørgsmålene om lederrollen. Gennemsnittene er generelt høje. Medarbejderne er dem, der vurderer denne ledelsesadfærd lavest, mens de overordnede ledere vurderer den højest. Tendensen med at medarbejdere vurderer deres ledere lavere, end lederne selv gør, er også gældende her.

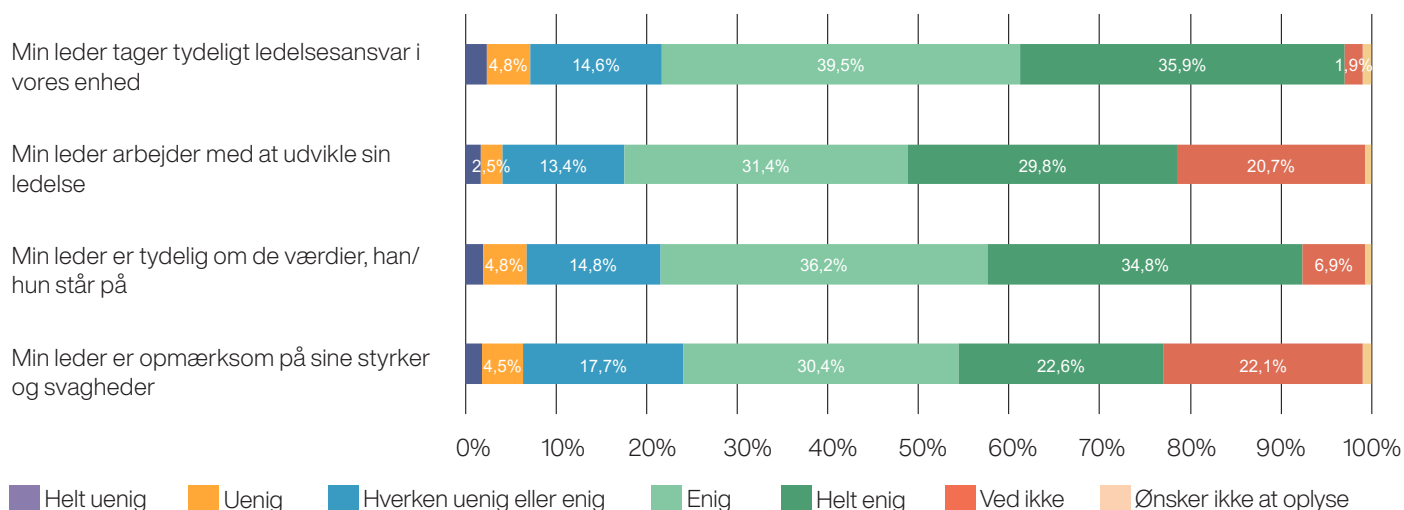
Figur 62 Lederrollen: Gennemsnit på underspørgsmål, pr. gruppe



Figur 62 viser, hvordan respondentgrupperne gennemsnitligt har svaret på de forskellige underspørgsmål for temaet lederrollen. Medarbejderne vurderer generelt lederne lavere, end lederne selv gør. På spørgsmålet om hvorvidt lederen tager tydeligt ledelsesansvar, er der den største forskel mellem leder- og medarbejdervurderinger. Medarbejderne vurderer lederne lavest i spørgsmålet om, hvorvidt lederen er opmærksom på sine styrker og svagheder.

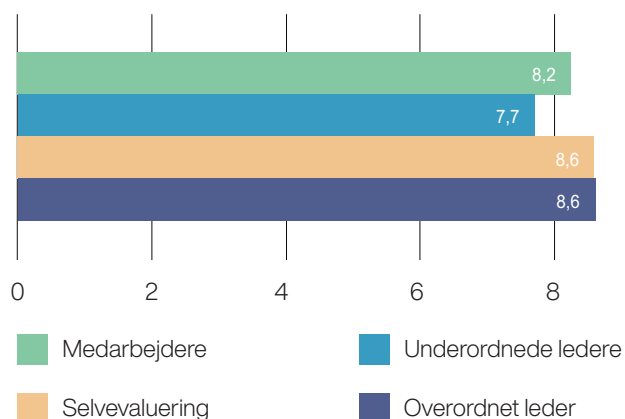


Figur 63 Lederrollen: Spredning på underspørgsmål blandt medarbejdere



Figur 63 viser, hvordan medarbejdernes besvarelser fordeler sig på de forskellige svarmuligheder. Over 20 procent af medarbejderne har ikke vidst, hvad de skulle svare på to af spørgsmålene. Yderligere ligger meget få besvarelser i kategorierne "Helt uenig" eller "Uenig".

Figur 64 Oplevet vigtighed af lederrollen



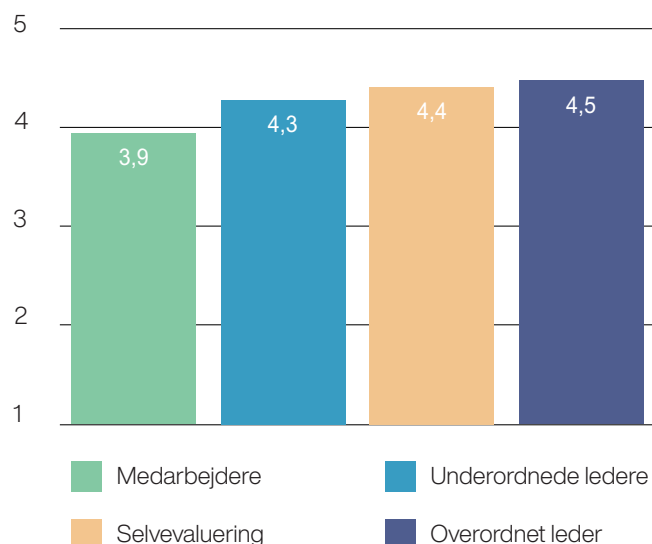
Figur 64 viser, hvor vigtigt respondentgrupperne har svaret, at lederrollen er i deres enhed. Alle grupperne vurderer det som vigtigt, men de underordnede ledere skiller sig ud ved at betragte det som markant mindre vigtigt.



## 4.18. Ledelse af psykologisk tryghed

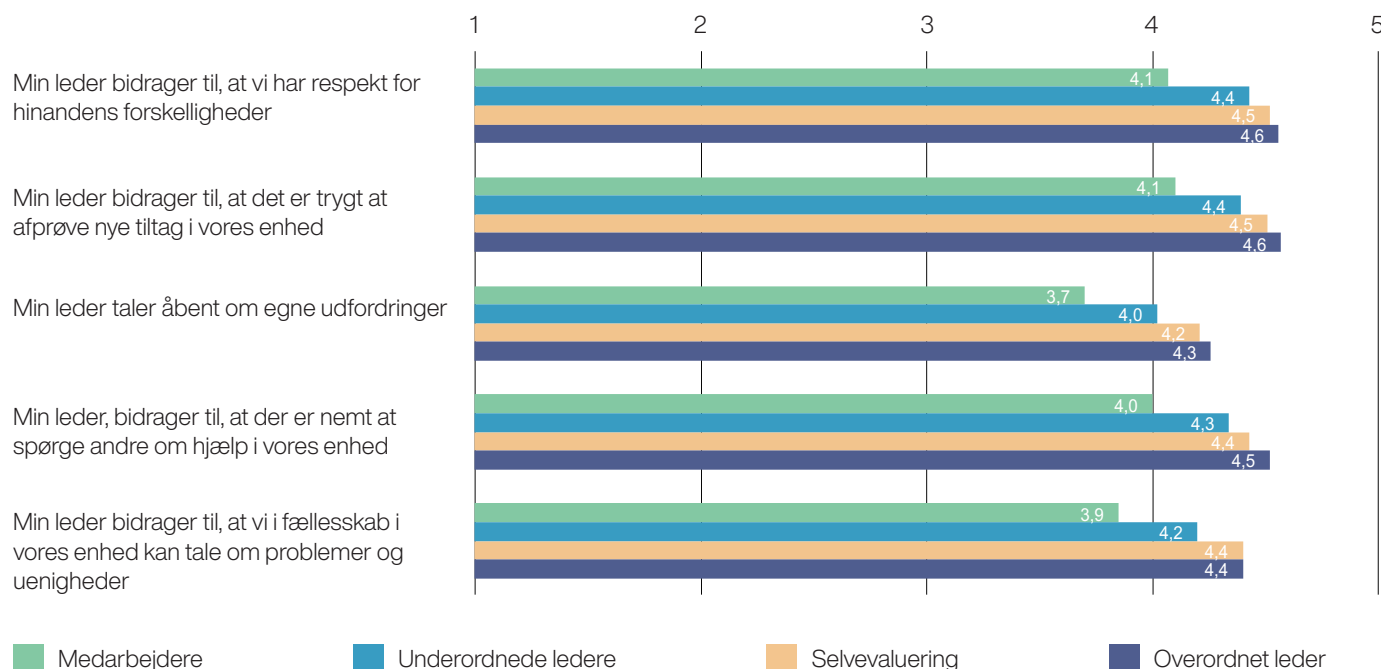
Psykologisk tryghed er, når medarbejdere og ledere oplever, at de arbejder i et miljø, hvor det er acceptabelt og naturligt, at man er ærlig og kan tale åbent om fejl, uenigheder og problemer i relation til opgaveløsningen. Psykologisk tryghed er også kendetegnet ved, at ledere og kolleger respekterer hinandens forskelligheder. Som leder har man i den sammenhæng ansvaret for at arbejde med kulturen i sin enhed, så den opleves som psykologisk tryk. Man har ansvaret for selv at gå foran med det gode eksempel, fx ved at tage imod input fra sine medarbejdere på en god måde, bede om hjælp og dele sine overvejelser om fejl og problemer.

Figur 65 Ledelse af psykologisk tryghed: Gennemsnit for temaet, pr. gruppe



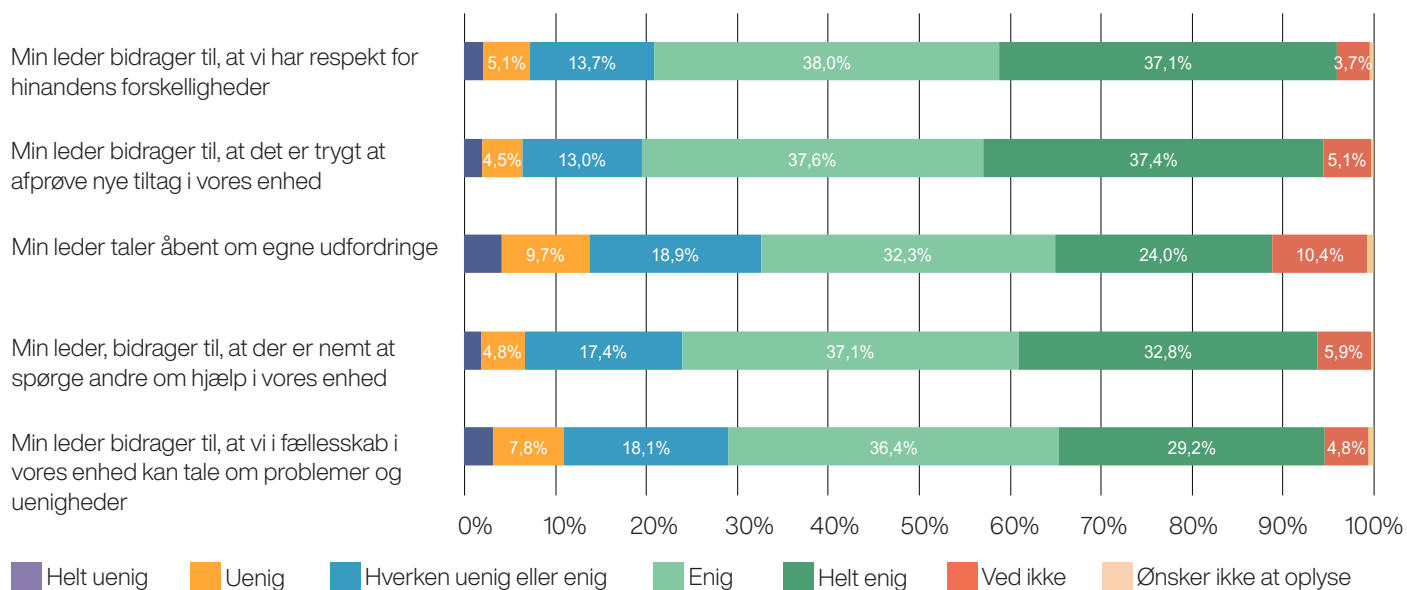
Figur 65 viser, hvordan respondentgrupperne gennemsnitligt har svaret på spørgsmålene om ledelse af psykologisk tryghed. Gennemsnittene er generelt høje. Medarbejderne er dem, der vurderer denne ledelsesadfærd lavest, mens de overordnede ledere vurderer den højest. Tendensen med at medarbejdere vurderer deres ledere lavere, end lederne selv gør, er også gældende her.

Figur 66 Ledelse af psykologisk tryghed: Gennemsnit på underspørgsmål, pr. gruppe



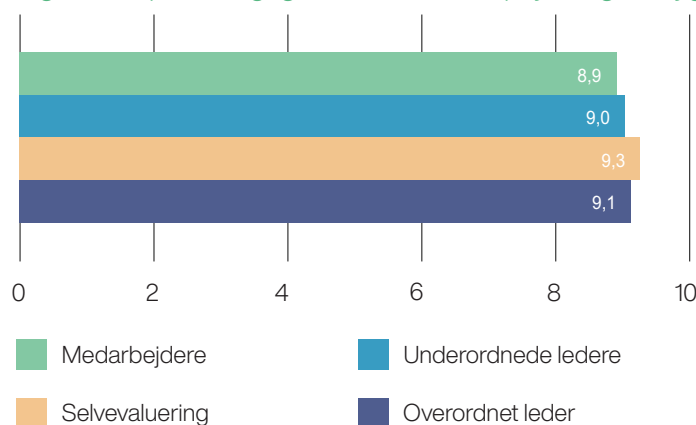
Figur 66 viser, hvordan respondentgrupperne gennemsnitligt har svaret på de forskellige underspørgsmål for temaet ledelse af psykologisk tryghed. Medarbejderne vurderer generelt lederne lavere, end lederne selv gør. På spørgsmålene om, hvorvidt lederen taler åbent om egne udfordringer og bidrager til i fællesskab at tale om problemer og uenigheder, er der den største forskel mellem leder- og medarbejdervurderinger.

Figur 67 Ledelse af psykologisk tryghed: Spredning på underspørgsmål blandt medarbejdere



Figur 67 viser, hvordan medarbejdernes besvarelser fordeler sig på de forskellige svarmuligheder. På alle spørgsmål ligger størstedelen af besvarelserne i kategorierne "Enig" og "Helt enig". På spørgsmålene om, hvorvidt lederen taler åbent om egne udfordringer og bidrager til i fællesskab at tale om problemer og uenigheder, ligger over ti procent af besvarelserne i kategorierne "Helt uenig" eller "Uenig".

Figur 68 Oplevet vigtighed af ledelse af psykologisk tryghed



Figur 68 viser, hvor vigtigt respondentgrupperne har svaret, at ledelse af psykologisk tryghed er i deres enhed. Alle grupperne vurderer det som meget vigtigt, og forskellen mellem grupperne er lille.

**5.**

# **Sammenhæng mellem ledelsesadfærd og med- arbejdernes jobtilfredshed**



Den fællesoffentlige  
ledelsevaluering

## 5. Sammenhæng mellem ledelsesadfærd og medarbejdernes jobtilfredshed

En måde at forstå betydningen af et ledelsestema er at undersøge, om det hænger sammen med medarbejdernes jobtilfredshed. Figur 69 viser sammenhængen mellem medarbejderes oplevelse af en given ledelsesadfærd og deres jobtilfredshed. Koefficienterne, illustreret ved prikken, angiver, hvor meget jobtilfredsheden øges på en skala fra 0-10, når en given ledelsesadfærd øges med ét point på en skala fra 1-5.

sesadfærd og deres jobtilfredshed. Koefficienterne, illustreret ved prikken, angiver, hvor meget jobtilfredsheden øges på en skala fra 0-10, når en given ledelsesadfærd øges med ét point på en skala fra 1-5.

Figur 69 Sammenhæng mellem ledelsesadfærd og medarbejdernes jobtilfredshed



Medarbejdere

Samtlige typer af medarbejderoplevet ledelsesadfærd hænger signifikant positivt sammen med medarbejdernes jobtilfredshed. Sammenhængene varierer i styrke. Forandringsledelse er forbundet med den største stigning i medarbejderjobtilfredshed (1,08), mens lederrollen er forbundet med den mindste stigning (0,85). Det er vigtigt at være opmærksom på, at der alene er tale om sammenhænge.

6.

# Lederens egen kontekst



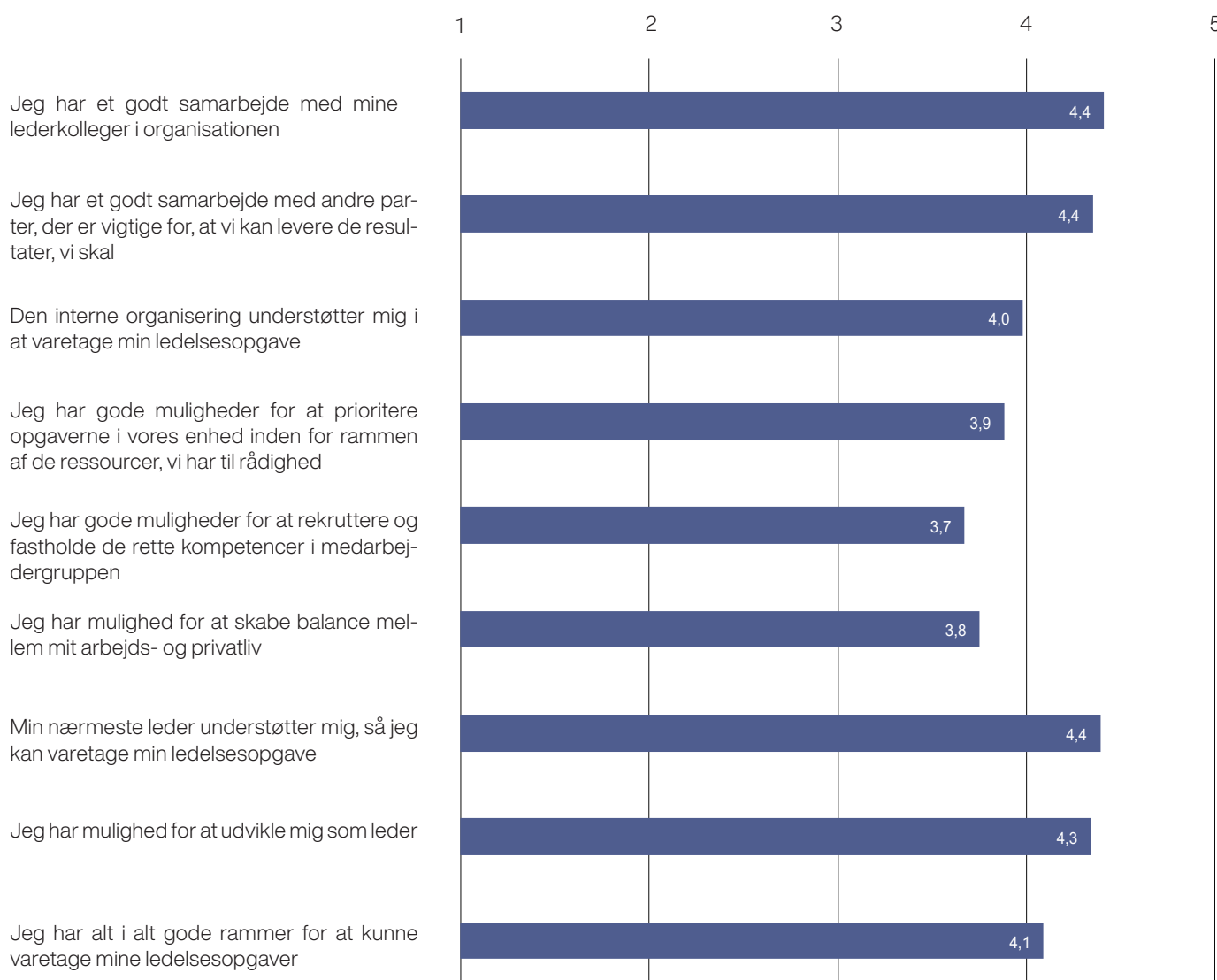
Den fællesoffentlige  
ledelsevaluering

## 6. Lederens egen kontekst

I dette afsnit præsenteres lederens oplevelse af den kontekst, som de bedriver ledelse i. Spørgsmålene er kun stillet til de ledere, der er blevet evalueret. Spørgs-

målene er besvaret på en 5-pointsskala, der løber fra 1 ("Helt uenig") til 5 ("Helt enig"). "Ved ikke" og "Ønsker ikke at oplyse" er ikke medregnet i gennemsnittene.

Figur 70 Lederens oplevelse af deres kontekst



Figur 70 viser, at de evaluerede ledere generelt oplever at have gode betingelser for at udøve ledelse. I spørgsmålene om muligheden for at prioritere opgaverne i enheden, muligheden for at rekruttere og fastholde de rette kompetencer i medarbejdergruppen og balancen mellem arbejds- og privatliv, scorer de lavest med et gennemsnit under 4,0.

# 7.

## Tværgående temaer





## 7. Tværgående temaer

I dette afsnit fokuserer rapporten på to temaer, der går på tværs af ledelsesevalueringens temaer: lederens kontekst og graden af overensstemmelse mellem lederens opfattelse af egen ledelsesadfærd og med-

arbejdernes opfattelse af lederens ledelsesadfærd. Temaerne er udvalgt af forskerne bag den fællesoffentlige ledelsesevaluering.

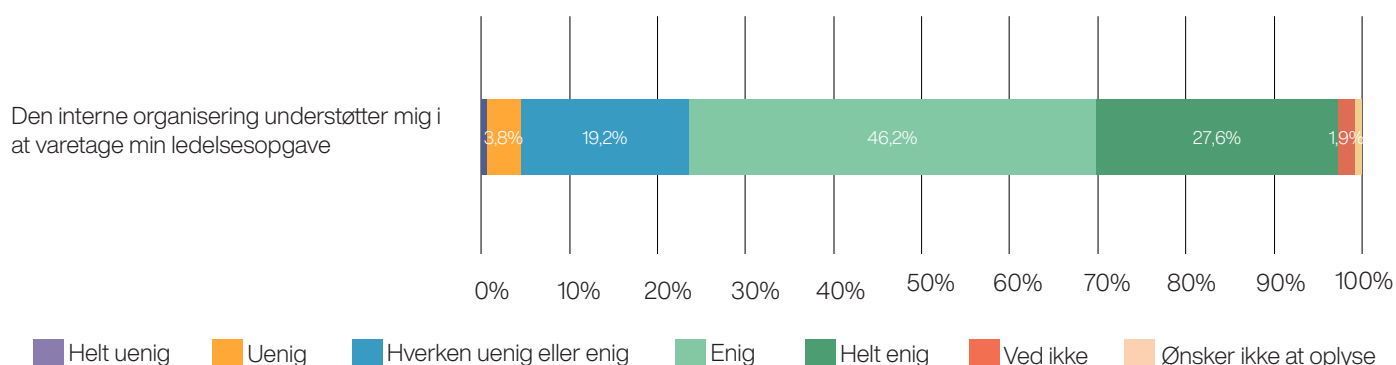
### 7.1. Lederens kontekst

Det første tværgående tema fokuserer på lederens oplevelse af egen kontekst. Litteraturen viser, at der er gode grunde til at interessere sig for lederens ledelsesmæssige kontekst, da den har betydning for lederens mulighed for at lede, og for hvordan og hvornår lederen lykkes med sin ledelsesopgave.

Dette tema fokuserer på to spørgsmål relateret til lederens egen kontekst: ledernes opfattelse af den interne organisering og ledernes opfattelse af mulighederne for at prioritere opgaverne i deres enhed. Disse spørgsmål er valgt, da de er blandt de kontekstspørgsmål, hvor lederne scorer lavest, jf. figur 70 der viser ledernes gennemsnitlige vurderinger af deres egen kontekst. Først ser temaet på, hvordan lederne opfatter deres egen kontekst. Dernæst ser temaet på, hvordan ledernes opfattelser af egen kontekst varierer mellem sektorområder, og hvilken sammenhæng der er mellem ledernes opfattelser af egen kontekst og medarbejdernes jobtilfredshed og opfattelser af feedback og motivation.

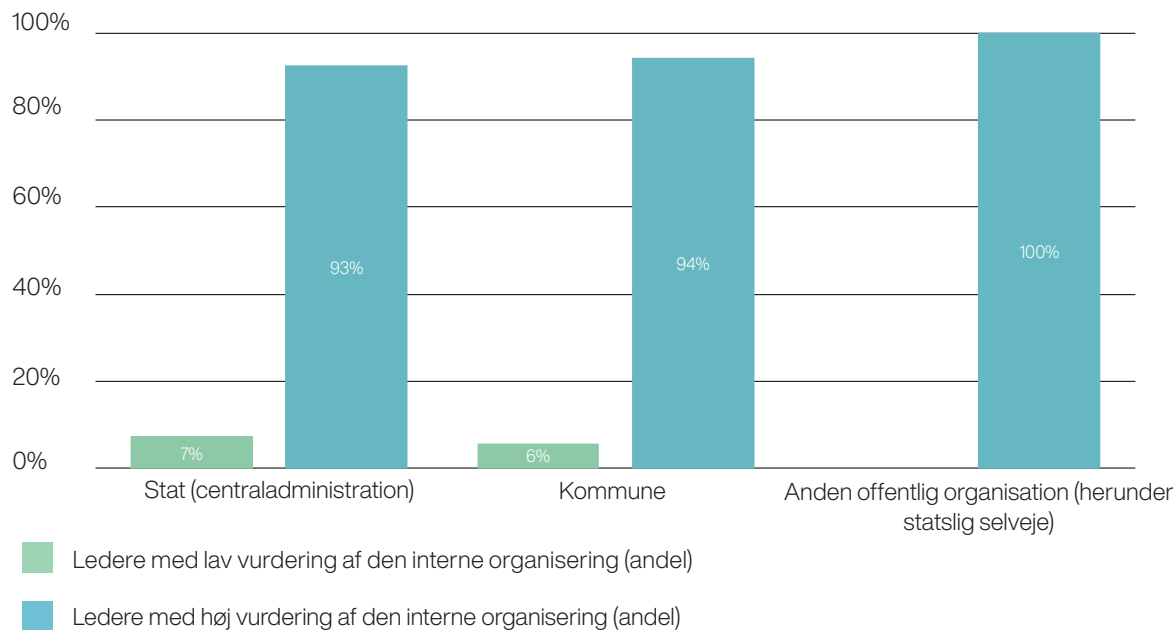
#### 7.1.1. Ledernes vurdering af den interne organisering

Figur 71 Intern organisering: Spredning blandt ledere



Figur 71 viser, hvordan ledernes besvarelser fordeler sig på de forskellige svarmuligheder. Overordnet set oplever lederne i høj grad, at den interne organisering understøtter dem i at varetage deres ledelsesopgave. Lederenes gennemsnitsscore for den interne organisering er 4,0 målt på en skala fra 1-5, jf. figur 70. Over 70 procent af lederne har erklæret sig enige i udsagnet, mens det er under 5 procent, der tilsammen ligger i kategorierne "Helt uenig" og "Uenig". Desuden har næsten en femtedel af lederne svaret, at de hverken er uenige eller enige i, at den interne organisering understøtter dem.

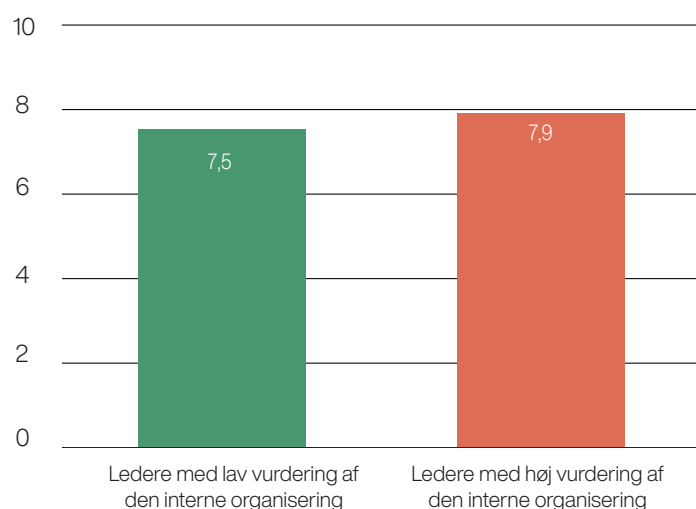
Figur 72 Vurdering af den interne organisering fordelt på sektorområde



Figur 72 viser, hvordan lederne vurderer den interne organisering fordelt på sektorområde. Lederne tilhører kategorien "lav vurdering", hvis de erklærede sig "helt uenig" eller "uenig" i, at den interne organisering understøtter dem i at varetage deres ledelsesopgave, og de tilhører kategorien "høj vurdering", hvis de erklærede sig "helt enig" eller "enig" i spørgsmålet.

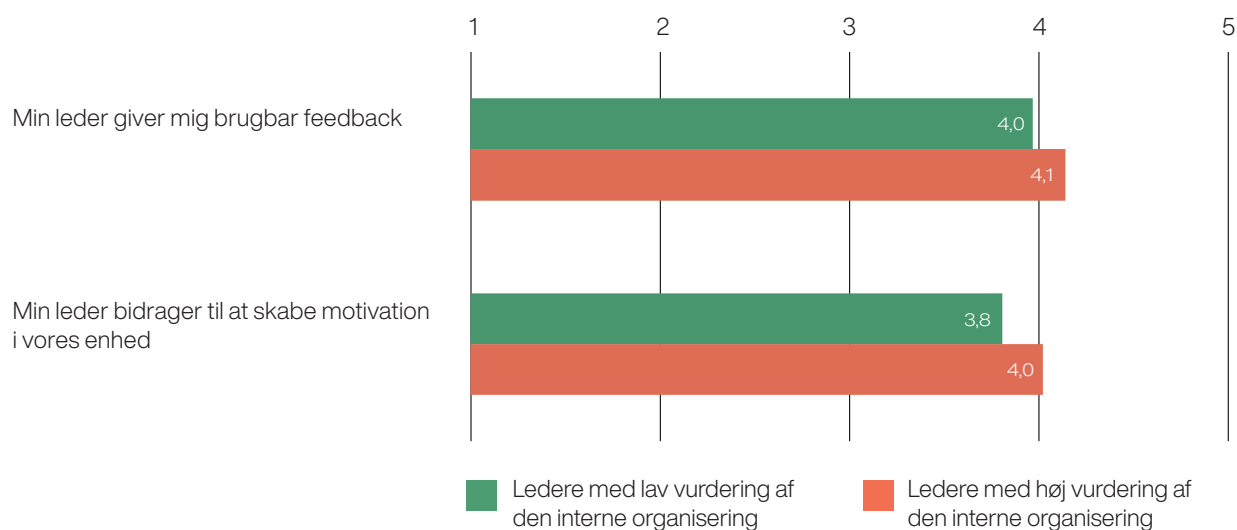
Langt størstedelen af lederne har på tværs af stat, kommuner og andre offentlige organisationer vurderet, at den interne organisering understøtter dem i at varetage deres ledelsesopgave. Blandt ledere fra andre offentlige organisationer er der ingen, der har lave vurderinger af den interne organisering. Der er ikke signifikant forskel på, hvordan ledere i stat, kommune og andre offentlige organisationer vurderer den interne organisering.

Figur 73 Sammenhæng mellem medarbejdernes jobtilfredshed og lederne vurdering af den interne organisering



Figur 73 viser, hvilken sammenhæng der er mellem medarbejdernes jobtilfredshed målt på en skala fra 1-10 og lederne vurdering af den interne organisering. Der er generelt relativt høj jobtilfredshed blandt medarbejdere. Jobtilfredsheden er lidt højere blandt medarbejdere, hvis ledere har svaret, at den interne organisering understøtter dem i at varetage deres ledelsesopgave. Denne forskel er statistisk signifikant. Det er vigtigt at være opmærksom på, at gruppen af ledere med lav vurdering af deres interne organisering er lille, jf. figur 72.

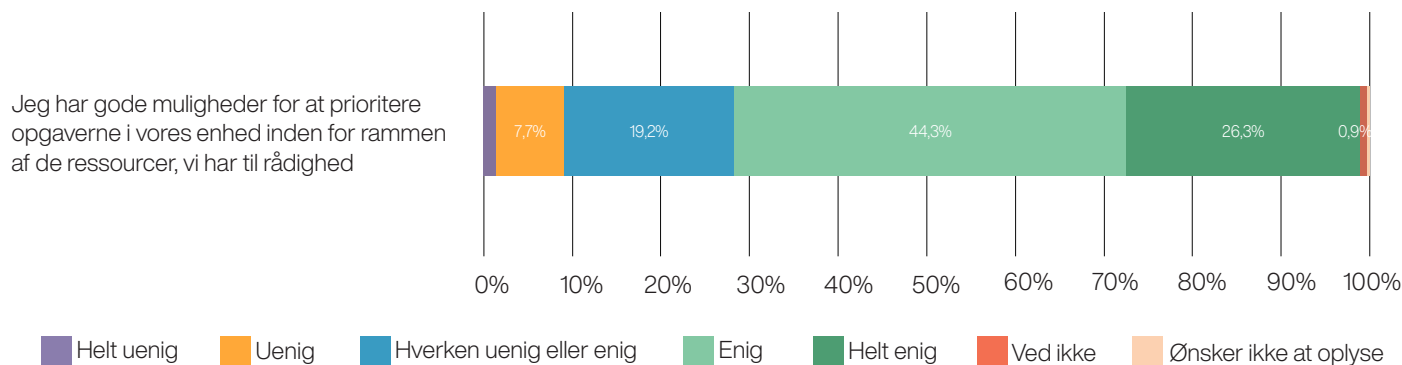
Figur 74 Sammenhæng mellem medarbejdernes oplevelse af feedback og motivation og ledernes vurdering af den interne organisering



Figur 74 viser sammenhængen mellem medarbejdernes oplevelse af feedback og motivation og ledernes vurdering af den interne organisering. Både oplevelsen af at få brugbar feedback fra lederen og oplevelsen af, at lederen bidrager til at skabe motivation, er lidt højere blandt medarbejdere, hvis ledere har erklæret sig enige i, at den interne organisering understøtter dem i at varetage deres ledelsesopgave. Disse forskelle er statistisk signifikante.

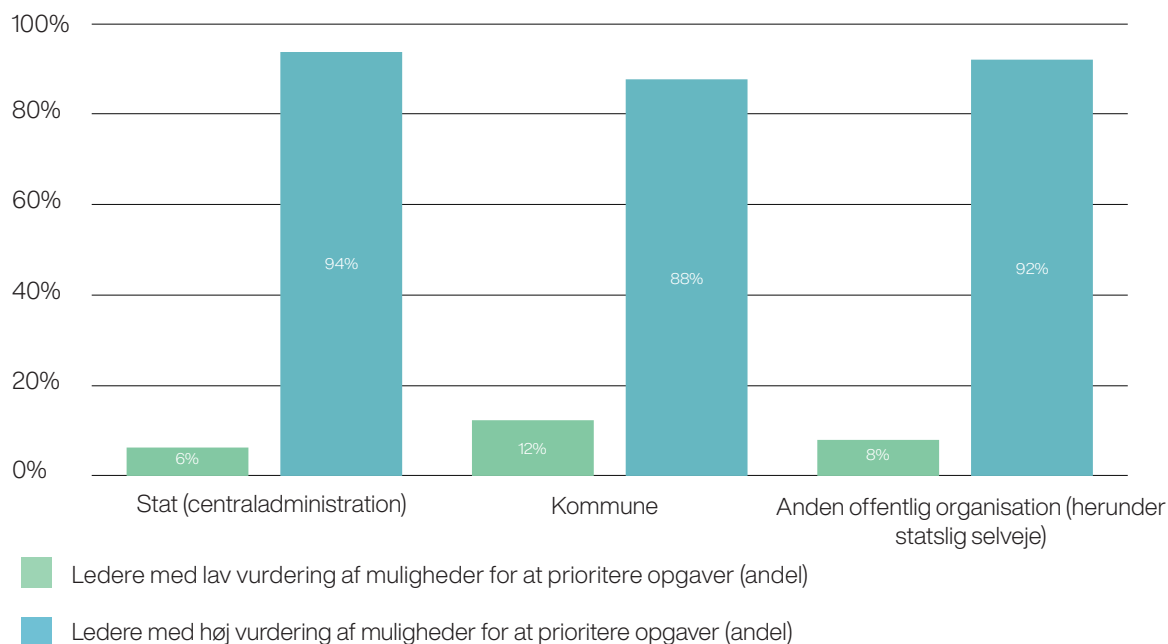
## 7.1.2. Ledernes oplevelse af muligheder for at prioritere opgaver

Figur 75 Mulighed for at prioritere opgaver: Spredning blandt ledere



Figur 75 viser, hvordan ledernes besvarelser fordeler sig på de forskellige svarmuligheder. Overordnet set oplever lederne i høj grad, at de har mulighed for at prioritere opgaverne i deres enhed. Ledernes gennemsnitsscore for muligheden for at prioritere opgaver er 3,9 målt på en skala fra 1-5, jf. figur 70. Over 70 procent af ledernes besvarelser ligger i kategorierne "Helt enig" og "Enig". Derudover har under 10 procent af lederne angivet, at de enten er helt uenige eller uenige i, at de har mulighed for at prioritere opgaverne. Næsten en femtedel har svaret "Hverken uenig eller enig".

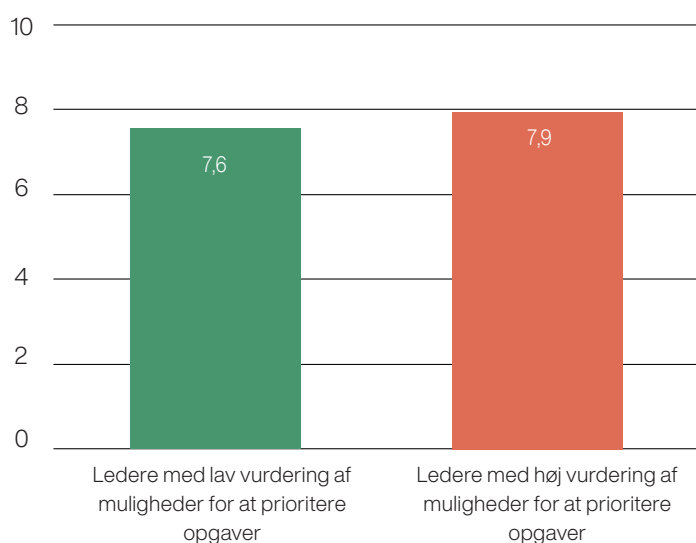
Figur 76 Oplevelse af muligheder for at prioritere opgaver fordelt på sektorområde



Figur 76 viser, hvordan ledernes oplevelser af muligheder for at prioritere i opgaver fordeler sig på sektorområde. Lederne tilhører kategorien "lav vurdering", hvis de erklærede sig "helt uenig" eller "uenig" i, at de har mulighed for at prioritere opgaverne i enheden, og de tilhører kategorien "høj vurdering", hvis de erklærede sig "helt enig" eller "enig" i spørgsmålet.

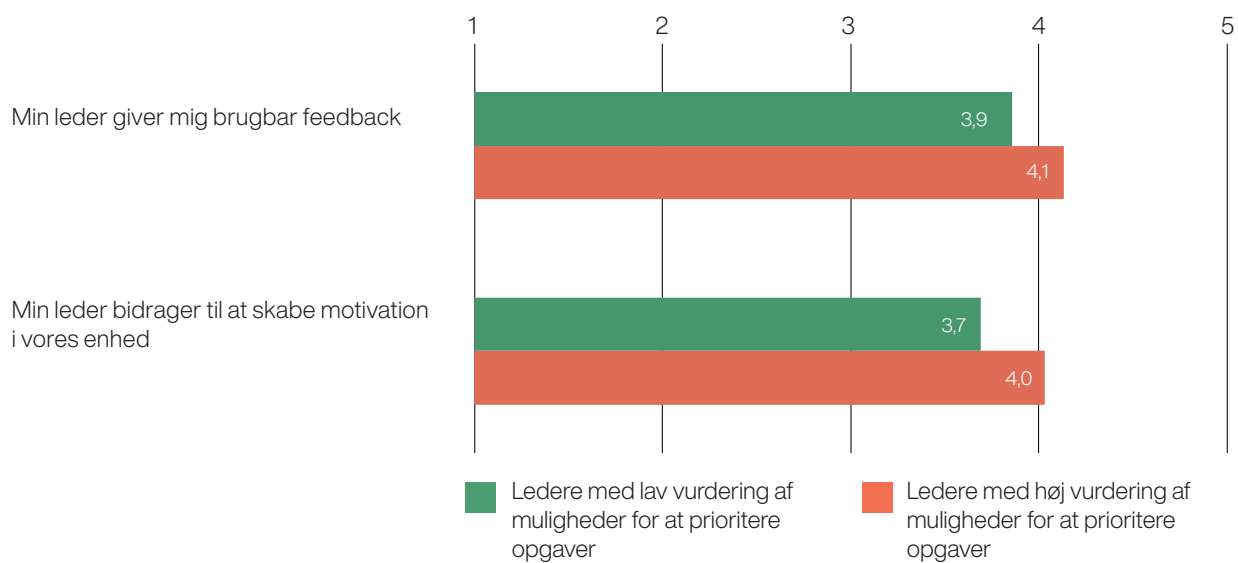
Størstedelen af ledere på tværs af stat, kommune og andre offentlige organisationer vurderer, at de har mulighed for at prioritere opgaverne i enheden. Lederne i staten oplever i højere grad end ledere i kommunen, at de har mulighed for at prioritere opgaver. Der er ikke signifikant forskel på, hvordan ledere i stat, kommune og andre organisationer oplever deres muligheder for at prioritere opgaver.

Figur 77 Sammenhæng mellem medarbejdernes jobtilfredshed og ledernes oplevelse af muligheder for at prioritere opgaver



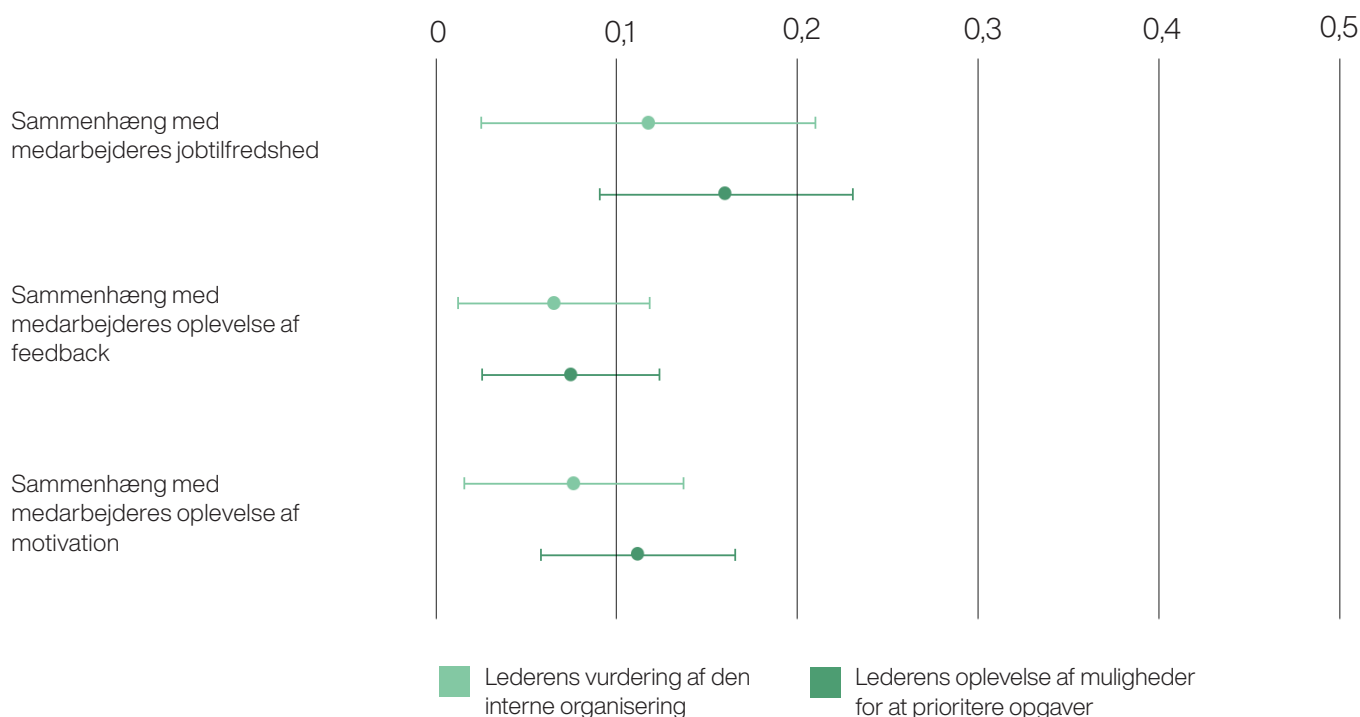
Figur 77 viser, hvilken sammenhæng der er mellem medarbejdernes jobtilfredshed målt på en skala fra 1-10 og ledernes oplevelse af muligheder for at prioritere opgaver. Der er generelt relativt høj jobtilfredshed blandt medarbejdere. Jobtilfredsheden er lidt højere blandt medarbejdere, hvis ledere har svaret, at de har gode muligheder for at prioritere opgaverne i enheden. Denne forskel er statistisk signifikant. Det er vigtigt at være opmærksom på, at gruppen af ledere med lav vurdering af muligheder for at prioritere opgaver er lille, jf. figur 76.

Figur 78 Sammenhæng mellem medarbejdernes oplevelse af feedback og motivation og ledernes oplevelse af muligheder for at prioritere opgaver



Figur 78 viser, hvilken sammenhæng der er mellem medarbejdernes oplevelse af feedback og motivation og ledernes oplevelse af muligheder for at prioritere opgaver i enheden. Både oplevelsen af at få brugbar feedback fra lederen og oplevelsen af, at lederen bidrager til at skabe motivation, er højere blandt medarbejdere, hvis ledere vurderer, at de har gode muligheder for at prioritere opgaver. Disse forskelle er statistisk signifikante.

Figur 79 Sammenhæng mellem lederens kontekst og medarbejdernes jobtilfredshed og oplevelser af feedback og motivation



Figuranmærkning: Alle sammenhænge er kontrolleret for respondenternes alder, køn, og uddannelsesniveau.

Figur 79 viser, hvordan lederens egen kontekst hænger sammen med medarbejdernes jobtilfredshed og oplevelser af feedback og motivation. For både lederens vurdering af den interne organisering og lederens oplevelser af muligheder for at prioritere opgaver er der positive og signifikante sammenhænge med medarbejdernes jobtilfredshed og oplevelser af henholdsvis feedback og motivation. Det betyder, at når lederne vurderer, at den interne organisering understøtter deres arbejde, og når de oplever at kunne prioritere i deres opgaver, hænger det sammen med en forøgelse af medarbejdernes jobtilfredshed, oplevelse af feedback og motivation. Det er vigtigt at være opmærksom på, at der alene er tale om sammenhænge og ikke kausale forhold.

Koefficienterne for sammenhængene med medarbejdernes jobtilfredshed er 0,12 og 0,16. Den første koefficient betyder, at medarbejderens jobtilfredshed øges med 0,12 på en skala fra 1-10, når lederens vurdering af den interne organisering øges med ét point på en skala fra 1-5. Den anden koefficient betyder, at medarbejderens jobtilfredshed øges med 0,16 på en skala fra 1-10, når lederens oplevelse af muligheder for at prioritere opgaver øges med ét point på en skala fra 1-5.

Koefficienterne for sammenhængene med medarbejdernes oplevelse af feedback er begge 0,07. Det betyder, at medarbejderens oplevelse af feedback øges med 0,07 på en skala fra 1-5, når lederens vurdering af den interne organisering øges med ét point på en skala fra 1-5. Ligeledes øges medarbejderens oplevelse af feedback med 0,07 på en skala fra 1-5, når lederens oplevelse af muligheder for at prioritere opgaver øges med ét point på en skala fra 1-5.

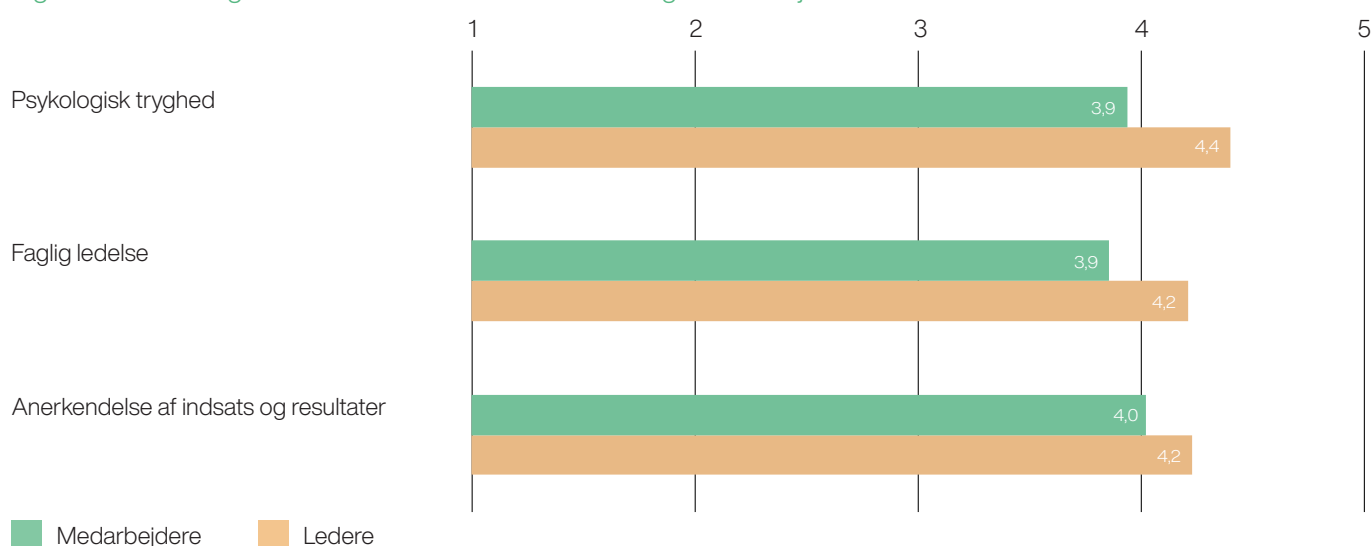
Koefficienterne for sammenhængene med medarbejdernes oplevelse af motivation er 0,08 og 0,11. Den første koefficient betyder, at medarbejderens oplevelse af motivation øges med 0,08 på en skala fra 1-5, når lederens vurdering af den interne organisering øges med ét point på en skala fra 1-5. Den anden koefficient betyder, at medarbejderens oplevelse af motivation øges med 0,11 på en skala fra 1-5, når lederens oplevelse af muligheder for at prioritere opgaver øges med ét point på en skala fra 1-5.

## 7.2. Overensstemmelse mellem lederopfattet ledelsesadfærd og medarbejderopfattet ledelsesadfærd

Dette tværgående tema ser på graden af overensstemmelse mellem ledernes opfattelse af egen ledelsesadfærd og medarbejdernes opfattelse af ledernes ledelsesadfærd inden for ledelsestemaerne psykologisk tryghed, faglig ledelse og anerkendelse af indsats og resultater. De tre temaer er udvalgt, fordi de udgør nogle af de mest anvendte ledelsestemaer i den fælles offentlige ledelsesevaluering og desuden repræsenterer typer af ledelsesadfærd med forskellige formål. For at lederen kan komme ud over rampen med sin ledelse,

er det vigtigt at vide, hvordan den opfattes af medarbejderne. Ellers har ledelsen lille værdi. Viden om, hvordan ens ledelse opleves af andre, er desuden en forudsætning for at arbejde med og udvikle sit lederskab. I denne rapport måles overensstemmelse mellem lederopfattet ledelsesadfærd og medarbejderopfattet ledelsesadfærd som overensstemmelsen mellem lederens selvopfattelse og medarbejderens opfattelse af lederens udøvelse af en given ledelsesform.

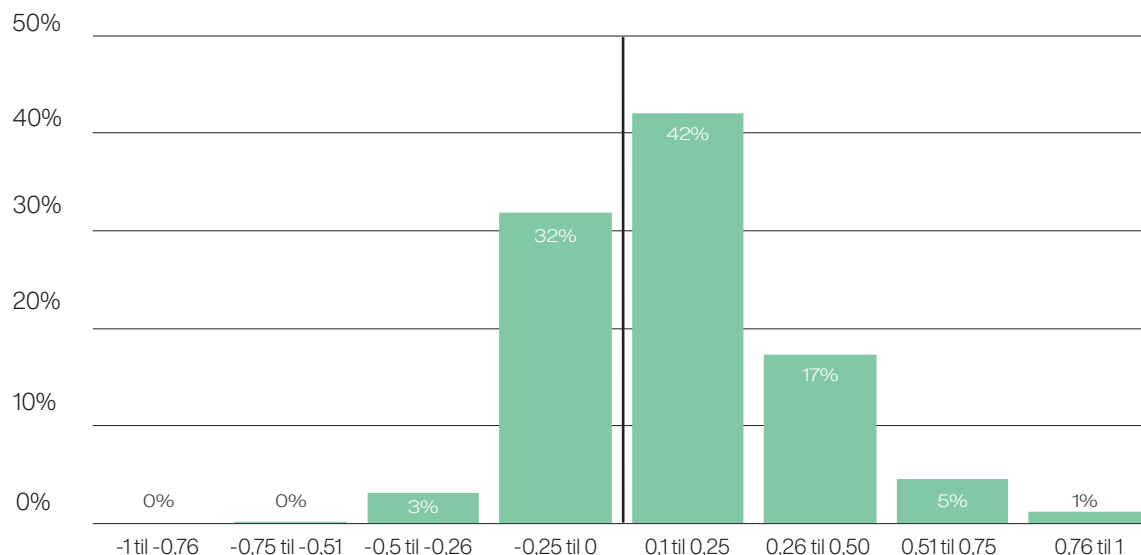
Figur 80 Vurdering af ledelsestemaer blandt ledere og medarbejdere



Figur 80 viser medarbejdernes og ledernes gennemsnitlige vurdering af, hvor meget lederne udøver de tre ledelsestemaer psykologisk tryghed, faglig ledelse og anerkendelse af indsats og resultater. Lederne angiver for alle tre ledelsestemaer at udøve mere af den givne ledelsesform, end medarbejderne oplever, at de gør. Denne tendens er mest udtalt for psykologisk tryghed, mens der er den mindste forskel mellem leder- og medarbejdervurderinger for anerkendelse af indsats og resultater. Som beskrevet i kapitel 3 og 4 er denne tendens forventelig og i tråd med eksisterende forskning på området.

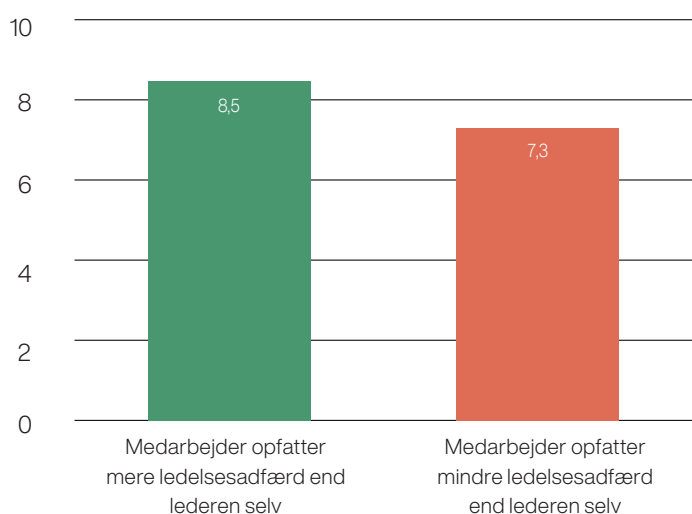
### 7.2.1. Overensstemmelse mellem leder- og medarbejderopfattet ledelsesadfærd for psykologisk tryghed

Figur 81 Graden af overensstemmelse mellem leder- og medarbejderopfattet ledelsesadfærd



Figur 81 viser graden af overensstemmelse mellem ledervurderet ledelsesadfærd og medarbejderopfattet ledelsesadfærd. 0 er udtryk for perfekt overensstemmelse – det vil sige, at medarbejdere opfatter præcis lige så meget ledelse af psykologisk tryghed, som lederen selv rapporterer. Positive værdier er udtryk for, at lederen vurderer sig selv højere end medarbejderne. Det vil sige, at lederen angiver at udøve mere ledelse af psykologisk tryghed, end medarbejderne oplever. Negative værdier er udtryk for, at medarbejderne oplever, at lederen udøver mere ledelse af psykologisk tryghed, end deres leder selv vurderer. Figuren viser, at der er en overvægt af positive værdier og dermed en tendens til, at lederen i højere grad vurderer at udøve ledelse af psykologisk tryghed, end medarbejderne oplever, at lederen gør.

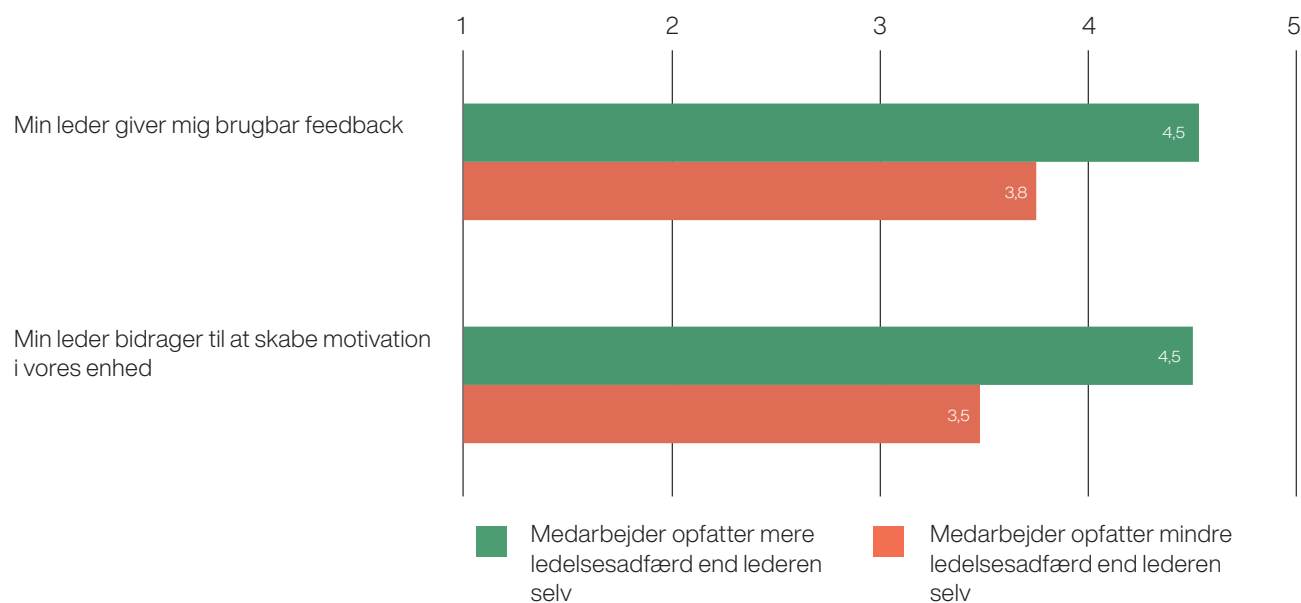
Figur 82 Sammenhæng mellem medarbejdernes jobtilfredshed og overensstemmelse mellem leder- og medarbejderopfattet ledelsesadfærd



Figur 82 viser sammenhængen mellem medarbejdernes jobtilfredshed målt på en skala fra 1-10 og overensstemmelsen mellem leder- og medarbejderopfattet ledelse af psykologisk tryghed. Generelt er der relativt høj jobtilfredshed blandt medarbejderne. Jobtilfredsheden er 1,2 point lavere blandt medarbejdere, som oplever mindre ledelse af psykologisk tryghed, end lederen angiver, hvilket indikerer, at opfattet ledelsesadfærd har betydning for jobtilfredsheden. Forskellen er statistisk signifikant, men det er vigtigt at være opmærksom på, at der alene er tale om sammenhænge og ikke kausale forhold.



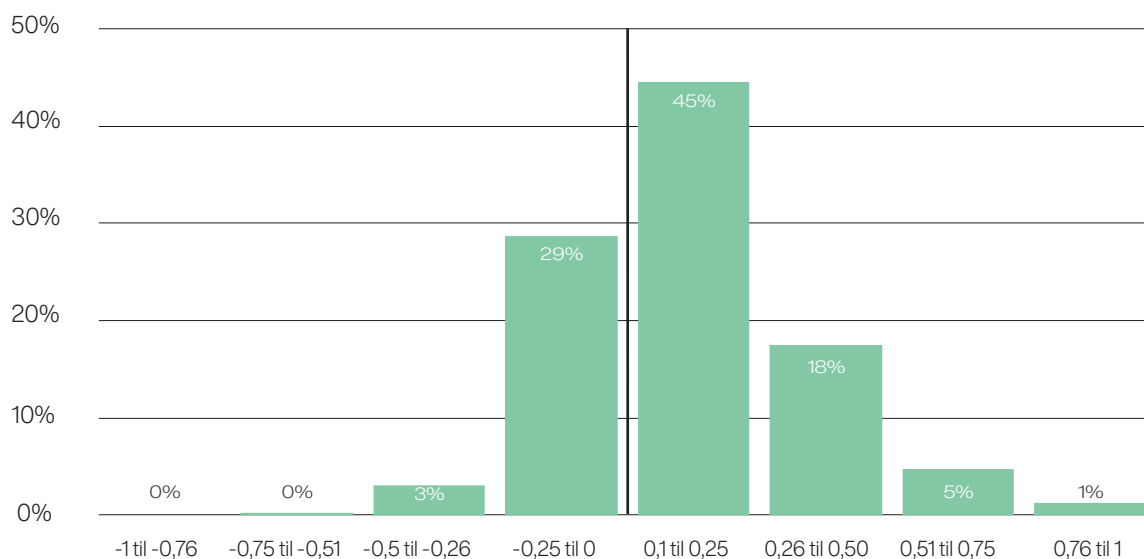
Figur 83 Sammenhæng mellem medarbejdernes oplevelser af feedback og motivation og grad af overensstemmelse mellem leder- og medarbejderopfattet ledelsesadfærd



Figur 83 viser sammenhængen mellem medarbejdernes oplevelser af feedback og motivation og graden af overensstemmelse mellem lederopfattet og medarbejderopfattet ledelse af psykologisk tryghed. Både medarbejdernes oplevelse af at få brugbar feedback fra lederen og medarbejdernes oplevelse af, at lederen bidrager til at skabe motivation, er lavere blandt medarbejdere, der oplever en mindre grad af ledelse af psykologisk tryghed, end lederne angiver. Forskellene i oplevelser af feedback og motivation er statistisk signifikante.

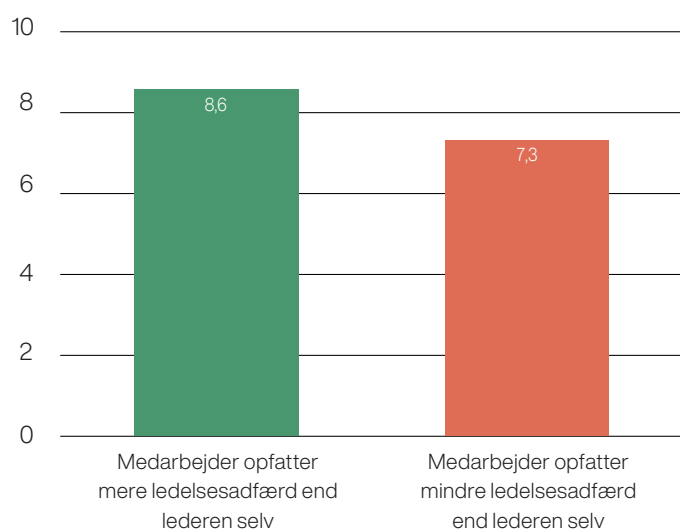
## 7.2.2. Overensstemmelse mellem leder- og medarbejderopfattet ledelsesadfærd for faglig ledelse

Figur 84 Graden af overensstemmelse mellem leder- og medarbejderopfattet ledelsesadfærd



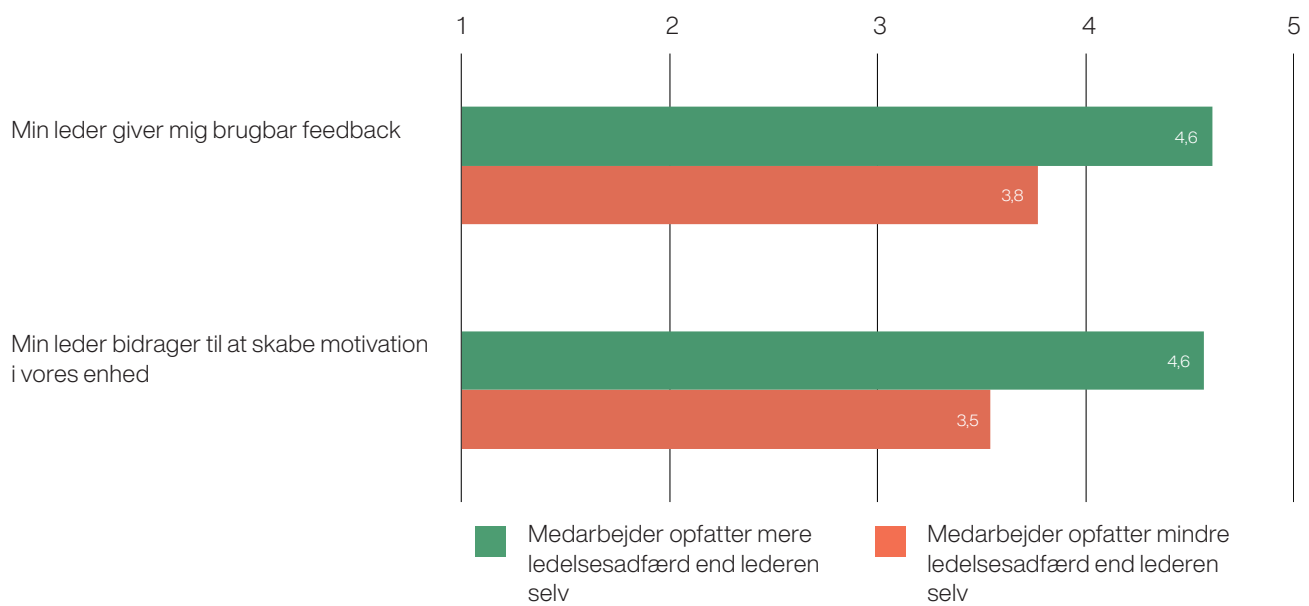
Figur 84 viser graden af overensstemmelse mellem ledervurderet ledelsesadfærd og medarbejderopfattet ledelsesadfærd. 0 er udtryk for perfekt overensstemmelse – det vil sige, at medarbejdere opfatter præcis lige så meget faglig ledelse, som lederen selv rapporterer. Positive værdier er udtryk for, at lederen vurderer sig selv højere end medarbejderne. Det vil sige, at lederen angiver at udøve mere faglig ledelse, end medarbejderne oplever. Negative værdier er udtryk for, at medarbejderne oplever, at lederen udøver mere faglig ledelse, end deres leder selv vurderer. Figuren viser, at der er en overvægt af positive værdier og dermed en tendens til, at lederen i højere grad vurderer at udøve faglig ledelse, end medarbejderne oplever, at lederen gør.

Figur 85 Sammenhæng mellem medarbejdernes jobtilfredshed og overensstemmelse mellem leder- og medarbejderopfattet ledelsesadfærd



Figur 85 viser sammenhængen mellem medarbejdernes jobtilfredshed målt på en skala fra 1-10 og overensstemmelsen mellem leder- og medarbejderopfattet faglig ledelse. Generelt er der relativt høj jobtilfredshed blandt medarbejderne. Jobtilfredsheden er 1,3 lavere blandt medarbejdere, som oplever mindre faglig ledelse, end lederen angiver, hvilket indikerer, at opfattet ledelsesadfærd har betydning for jobtilfredsheden. Forskellen er statistisk signifikant, men det er vigtigt at være opmærksom på, at der alene er tale om sammenhænge og ikke kausale forhold.

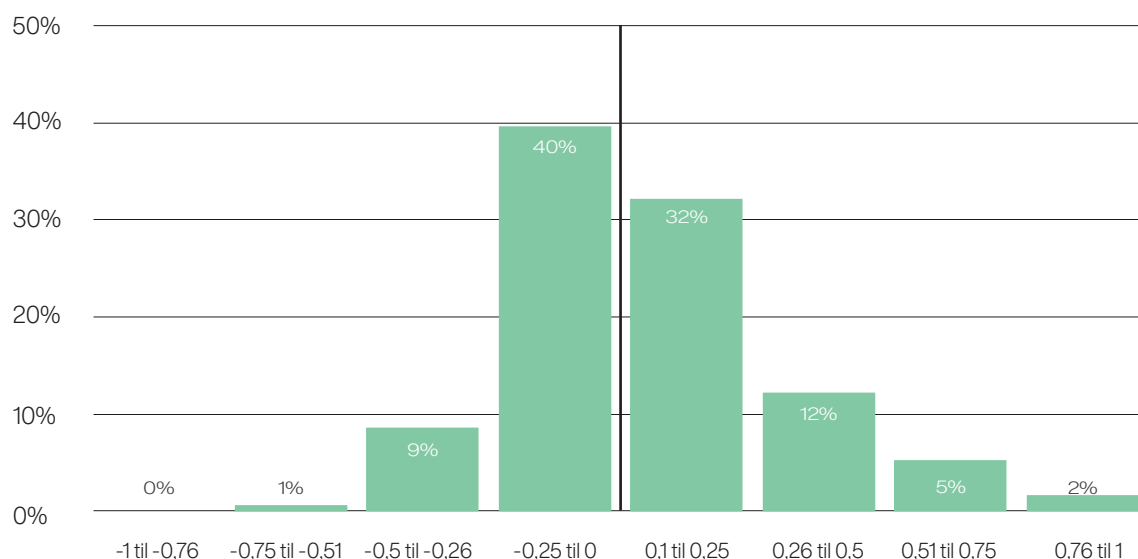
Figur 86 Sammenhæng mellem medarbejdernes oplevelser af feedback og motivation og grad af overensstemmelse mellem leder- og medarbejderopfattet ledelsesadfærd



Figur 86 viser sammenhængen mellem medarbejdernes oplevelser af feedback og motivation og graden af overensstemmelse mellem lederopfattet og medarbejderopfattet faglig ledelse. Både medarbejdernes oplevelse af at få brugbar feedback fra lederen og medarbejdernes oplevelse af, at lederen bidrager til at skabe motivation, er lavere blandt medarbejdere, der oplever en mindre grad af faglig ledelse, end lederne angiver. Forskellene i oplevelser af feedback og motivation er statistisk signifikante.

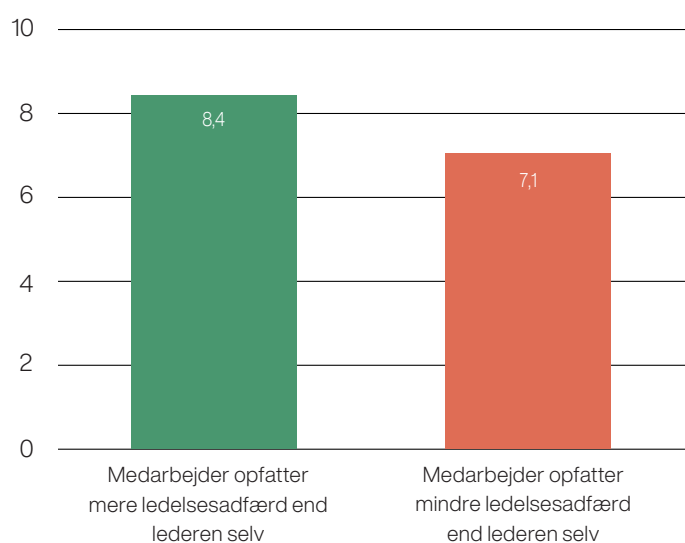
### 7.2.3. Overensstemmelse mellem leder- og medarbejderopfattet ledelsesadfærd for anerkendelse af indsats og resultater

Figur 87 Graden af overensstemmelse mellem leder- og medarbejderopfattet ledelsesadfærd



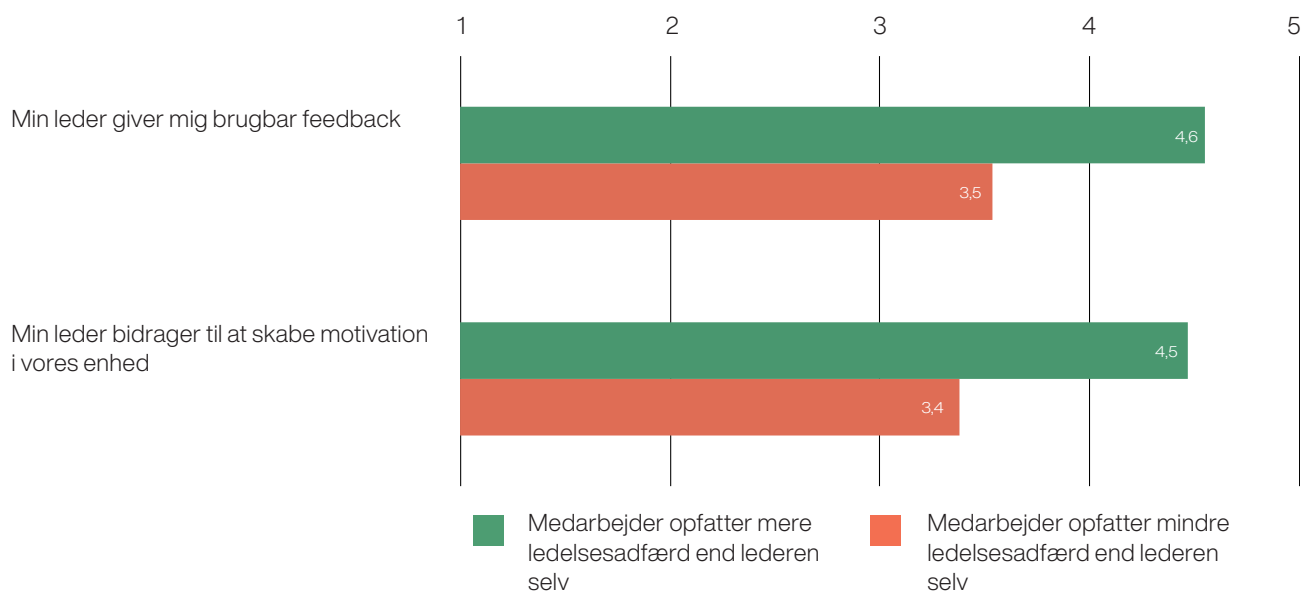
Figur 87 viser graden af overensstemmelse mellem ledervurderet ledelsesadfærd og medarbejderopfattet ledelsesadfærd. 0 er udtryk for perfekt overensstemmelse – det vil sige, at medarbejdere opfatter præcis lige så meget anerkendelse af resultater og indsats, som lederen selv rapporterer. Positive værdier er udtryk for, at lederen vurderer sig selv højere end medarbejderne. Det vil sige, at lederen angiver at udøve mere ledelse af anerkendelse af indsats og resultater, end medarbejderne oplever. Negative værdier er udtryk for, at medarbejderne oplever, at lederen udøver mere ledelse af anerkendelse af indsats og resultater, end deres leder selv vurderer. Figuren viser, at der er en relativt lige fordeling på begge sider af 0 (perfekt kongruens); der er således en større grad af overensstemmelse mellem leder- og medarbejderopfattet ledelsesadfærd for anerkendelse af indsats og resultater, end tilfældet er for psykologisk tryghed og faglig ledelse. Det fremgår også af figur 80, hvor forskellen mellem leder- og medarbejdervurderinger er mindst for anerkendelse af indsats og resultater.

Figur 88 Sammenhæng mellem medarbejdernes jobtilfredshed og overensstemmelse mellem leder- og medarbejderopfattet ledelsesadfærd



Figur 88 viser sammenhængen mellem medarbejdernes jobtilfredshed målt på en skala fra 1-10 og overensstemmelsen mellem leder- og medarbejderopfattet ledelsesadfærd for ledelse af anerkendelse af indsats og resultater. Generelt er der relativt høj jobtilfredshed blandt medarbejderne. Jobtilfredsheden er 1,3 lavere blandt medarbejdere, som oplever mindre anerkendelse af indsats og resultater, end lederen angiver, hvilket indikerer, at opfattet ledelsesadfærd har betydning for jobtilfredsheden. Forskellen er statistisk signifikant, men det er vigtigt at være opmærksom på, at der alene er tale om sammenhænge og ikke kausale forhold.

Figur 89 Sammenhæng mellem medarbejdernes oplevelser af feedback og motivation og grad af overensstemmelse mellem leder- og medarbejderopfattet ledelsesadfærd



Figur 89 viser sammenhængen mellem medarbejdernes oplevelser af feedback og motivation og graden af overensstemmelse mellem lederopfattet og medarbejderopfattet ledelse af anerkendelse af indsats og resultater. Både medarbejdernes oplevelse af at få brugbar feedback fra lederen og medarbejdernes oplevelse af, at lederen bidrager til at skabe motivation, er lavere blandt medarbejdere, der oplever en mindre grad af anerkendelse af indsats og resultater, end lederne angiver. Forskellene i oplevelser af feedback og motivation er statistisk signifikante.

