



Den fællesoffentlige ledelsesevaluering

Halvårlig afrapportering udarbejdet af Kronprins Frederiks
Center for Offentlig Ledelse, Aarhus Universitet



Den fællesoffentlige
ledelsesevaluering

Indholdsfortegnelse

1. Introduktion	5
1.1. Fem nedslagspunkter fra rapporten	7
1.2. Rapportens indhold og læsevejledning	8
2. Hvem er de evaluerede offentlige ledere?	10
3. Fælles spørgsmål	14
3.1. Spredning blandt medarbejdernes besvarelser	16
3.2. Jobtilfredshed	17
4. Ledelsestemaer	19
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
5. Sammenhæng mellem ledelsesadfærd og medarbejdernes jobtilfredshed	53
6. Lederens egen kontekst	55
7. Tværgående temaer	57

7.1. Ledererfaring	57
7.1.1. Hvor mange ledere er nye ledere?	57
7.1.2. Hvad kendetegner de nye ledere?	57
7.1.3. Hvordan klarer de nye ledere sig?	58
7.1.4 Oplever nye ledere særlige udfordringer?	61
7.2. Betydning af lederuddannelse	62
7.2.1. Lederuddannelse og medarbejdernes jobtilfredshed	62
7.2.2. Lederuddannelse og medarbejderopfattet ledelse	63
7.2.3. Lederuddannelse og ledelsesadfærd	64

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 Kronprins 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.

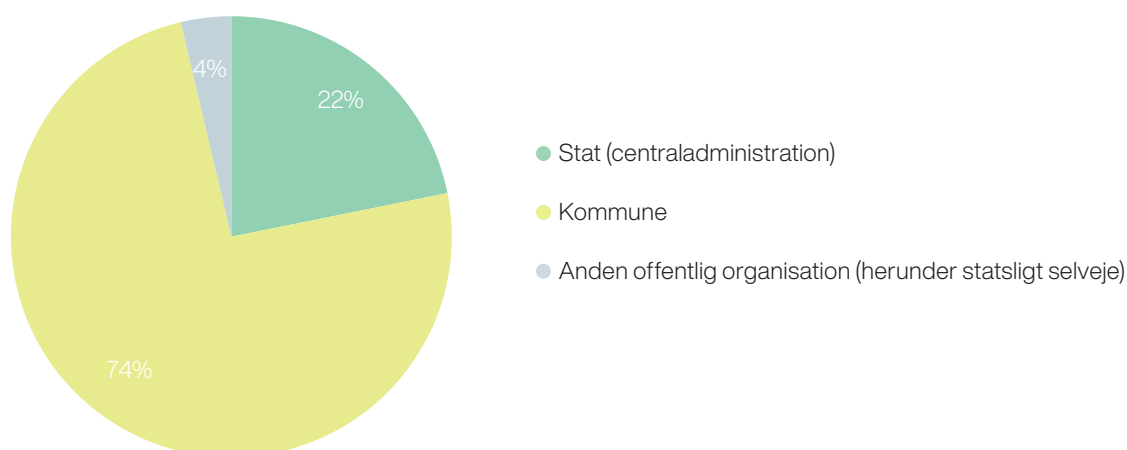
Derfor er det vigtigt at forstå, hvem offentlige ledere

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 halvårslige afrapporteringer, der indeholder et tværgående overblik over data indsamlet i den fællesoffentlige ledelsesevaluering.

Analyserne i denne rapport bygger på besvarelser fra 1014 ledere og 10661 medarbejdere fra 12 offentlige organisationer, indsamlet i perioden februar 2022-marts 2023. Datagrundlag er derfor ikke repræsentativt for danske offentlige organisationer. Figur 1 viser, hvordan de 12 organisationer fordeler sig på sektormråder.

Figur 1 Fordeling sektormråder



Hvad bygger rapporten på?

Antal offentlige organisationer: **12**

Antal evaluerede ledere: **1014**

Antal medarbejdere: **10661**

Overordnet leder



Antal: **876**
% kvinder: **47**
Gns. alder: **53**

Underordnede ledere



Antal: **894**
% kvinder: **59**
Gns. alder: **52**

Sideordnet ledere



Antal: **1676**
% kvinder: **64**
Gns. alder: **51**

Selvevaluering



Antal: **984**
% kvinder: **59**
Gns. alder: **51**

Medarbejdere



Antal: **10661**
% kvinder: **72**
Gns. alder: **48**

Fordeling temaer

Strategi og retning

Temaer	Antal organisationer
Visionsledelse	3
Resultatorienteret ledelse	8
Borgerorientering	1
Anerkendelse af indsats og resultater	7
Ledelse af politisk betjening	-

Drift og udvikling

Temaer	Antal organisationer
Faglig ledelse	11
Innovationsledelse	3
Forandringsledelse	4
Driftsledelse	1
Ledelse af digital omstilling	-

Samarbejde

Temaer	Antal organisationer
Tværgående ledelse	9
Sammenhæng i ledelseskæden	3
Samarbejde om ledelsesopgaver	-
Ledelse af borgerinddragelse	-

Det nære lederskab

Temaer	Antal organisationer
Ledelsesmæssigt nærvær	8
Tillidsbaseret ledelse	7
Lederrollen	3
Ledelse af psykologisk tryghed	4

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

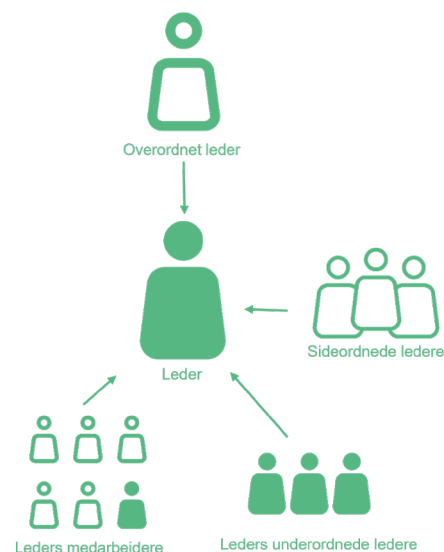
Forskerne bag den fællesoffentlige ledelsesevaluering har på baggrund af denne halvårige afrapportering valgt fem nedslagspunkter, som er særligt interessante:

- Offentlige organisationer er interesseret i den brede palette af temaer, når de arbejder med ledelse. De offentlige organisationer, der har brugt den fællesoffentlige ledelsesevaluering, vælger oftest at inddrage temaerne om faglig ledelse og tværgående ledelse. Som nummer tre og fire finder vi resultatorienteret ledelse og ledelsesmæssigt nærvær. 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 relevant at være opmærksom på dette, 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.
- Tillid er vigtigt, og der er høj tillid i organisationerne. Medarbejdere vurderer deres ledere højest på spørgsmålet om "Jeg har tillid til min leder", og ledere og medarbejdere er enige om at temaet om tillidsbaseret ledelse er et af de vigtigste at forholde sig til i en ledelsesevaluering.
- Resultatorienteret ledelse deler vandene. Ledere og medarbejdere er uenige om, hvor vigtigt resultatorienteret ledelse er. Lederne oplever, at det er meget vigtigt, mens medarbejderne oplever det som mindre vigtigt. Det er overraskende at det efter 30 år med fokus på effekter og resultater primært er et tema der har vundet indpas blandt lederne.
- Lederne oplever at have gode vilkår for at bedrive ledelse, men rekruttering og balance mellem arbejds- og privatliv udfordrer dem. Lederne oplever generelt at de har et godt samarbejde med deres lederkolleger, med andre aktører og med deres egen nærmeste leder. De oplever sig til gengæld udfordret på muligheden for at rekruttere og fastholde medarbejdere, og for at skabe balance mellem arbejds- og privatliv. Der er ikke synderlig forskel på nye og mere erfarne ledere. Lederrekruttering er en udfordring mange steder, og derfor er det vigtigt at blive klogere på ledernes oplevelse af deres vilkår. Det er ikke overraskende at de strukturelle rekrutteringsudfordringer slår igennem, og det kan være svært at løse i den enkelte organisation. Men det er muligt lokalt at tage hånd om ledernes oplevelse af, at det er svært at balancere arbejds- og privatliv.

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*.
- 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) Ledererfaring og 2) Lederuddannelse. Temaerne er udvalgt af forskerne bag den fællesoffentlige ledelsesevaluering. I de to temaer indgår både beskrivende statistik og analyser, der belyser hvordan eksempelvis nye leders ledelse opleves, sammenlignet med mere erfarne ledere.

* Der indgår ikke analyser på sideordnede ledere i rapporten..

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 er det muligt at læse mere om ledelsesevalueringens opbygning, og de specifikke spørgsmål og temaer.

2.

Hvem er de evaluerede offentlige ledere?

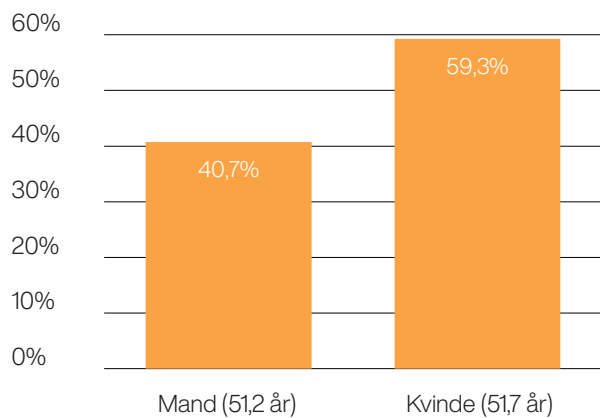


Den fællesoffentlige
ledelsevaluering

2. Hvem er de evaluerede offentlige ledere?

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

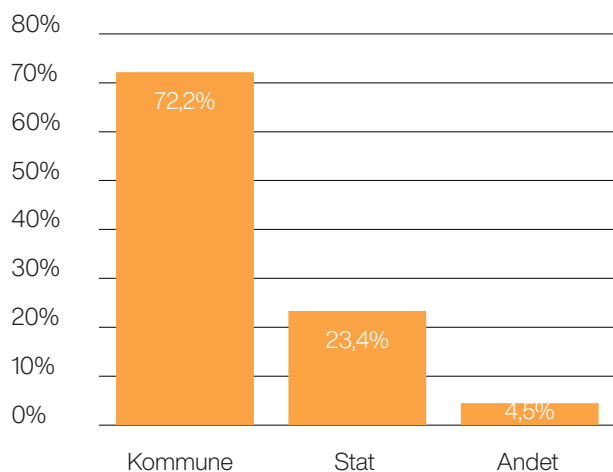
Figur 2 Kønsfordeling og gennemsnitsalder



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

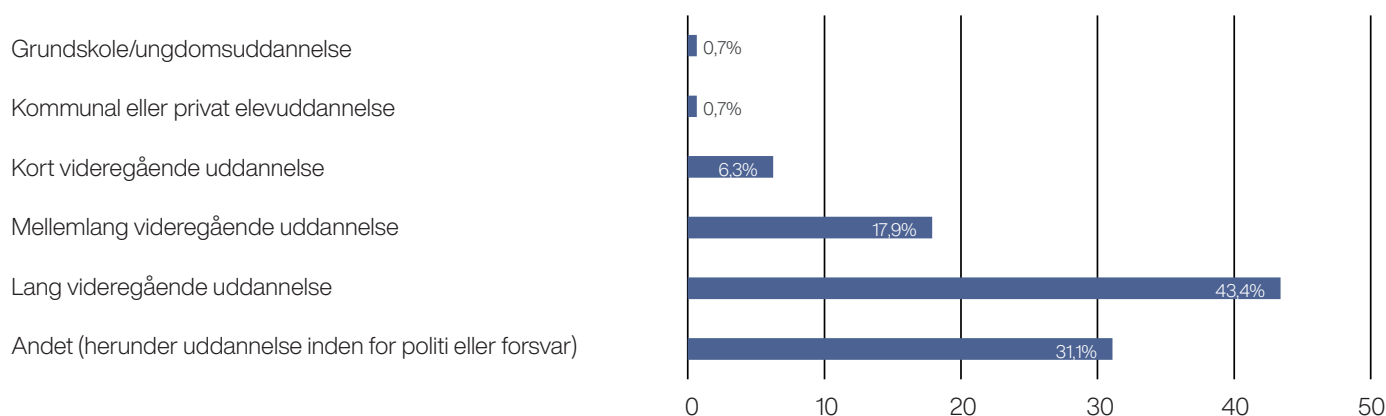
Denne fordeling ligner fordelingen i Ledelseskommis-sionens undersøgelse af et repræsentativt udsnit af danske ledere.

Figur 3 Ledernes fordeling på sektorer



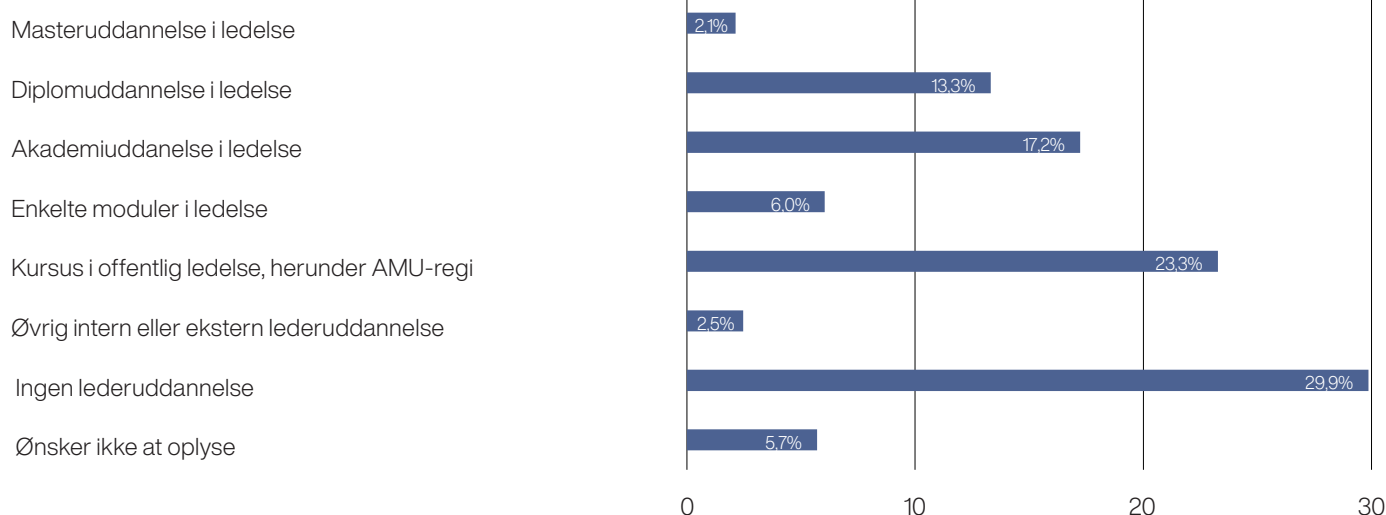
Figur 3 viser, hvordan lederne i denne halvårige afrap-portering fordeler sig på sektorer.

Figur 4 Ledernes uddannelsesmæssige baggrund



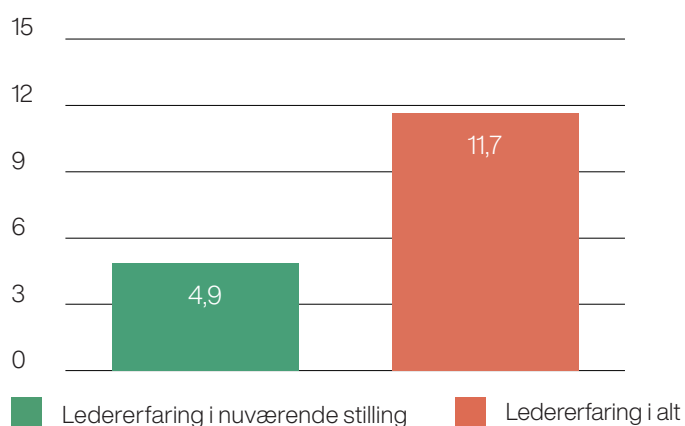
Figur 4 viser ledernes uddannelsesmæssige baggrund. 43 procent af lederne har en lang videregående uddannelse, mens næsten 18 procent har en mellemlang videregående uddannelse. Lederne har generelt et højere uddannelsesniveau sammenlignet med lederne i Ledelseskommisionens repræsentative undersøgelse.

Figur 5 Ledernes lederuddannelse



Figur 5 viser ledernes højest fuldførte lederuddannelse. 23 procent har taget et kursus i offentlig ledelse, 17 procent har en akademiuddannelse i ledelse, 13 procent har en diplomuddannelse i ledelse, og 2 procent har gennemført en masteruddannelse i ledelse. Næsten en tredjedel af lederne har ingen lederuddannelse. Lederne har mindre lederuddannelse sammenlignet med Ledelseskommisionens repræsentative undersøgelse.

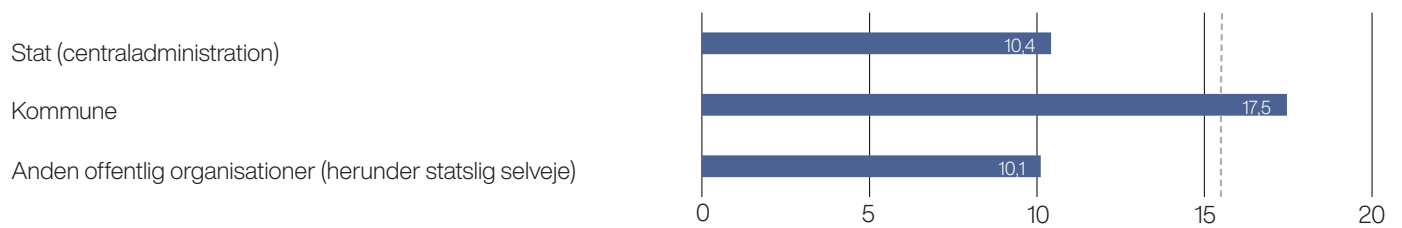
Figur 6 Ledernes erfaring (antal år)



Figur 6 viser, at lederne i gennemsnit har været 4,9 år i deres nuværende lederstilling, og at lederne i gennemsnit har 11,7 års samlet ledererfaring.

Lederne har både kortere erfaring i deres nuværende stilling og i alt, sammenlignet med Ledelseskommisionens repræsentative undersøgelse.

Figur 7 Ledelsesspænd pr. sektorområde



Figur 7 viser, hvor store grupper af medarbejdere, som lederne gennemsnitligt er ledere for. Det ses, at ledere i kommuner har det største ledelsesspænd med gennemsnitligt 17 medarbejdere, mens ledere i staten har det mindste ledelsesspænd med gennemsnitligt 10 medarbejdere. På tværs af sektorområderne har lederne gennemsnitligt et ledelsesspænd på 15,4 medarbejdere. Det er markeret med den stiplede linje i figuren.

Det gennemsnitlige ledelsesspænd i Ledelseskommisionens repræsentative undersøgelse var 21.

3.

Fælles spørgsmål



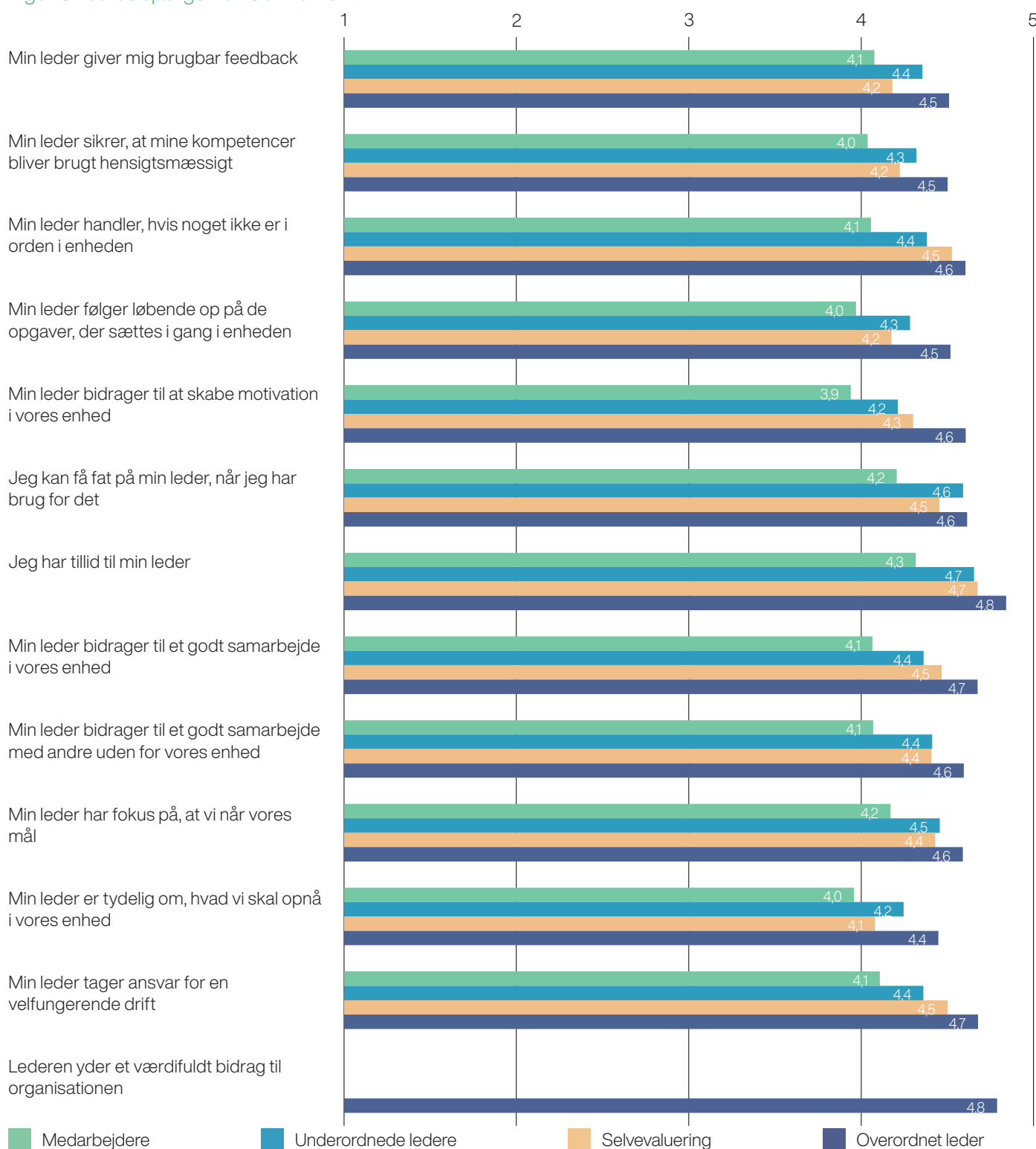
Den fællesoffentlige
ledelsesevaluering

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

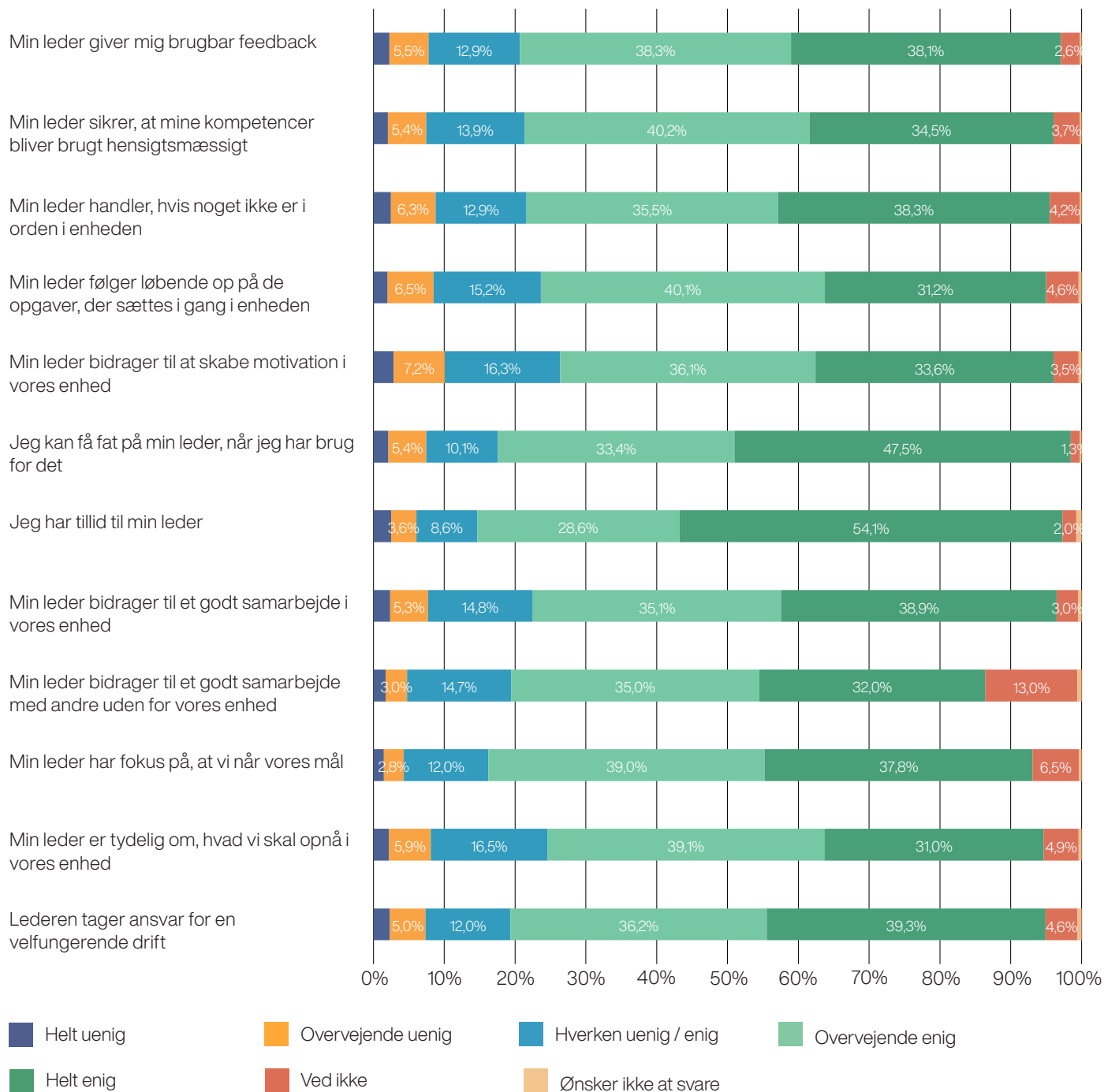


Figur 8 viser, hvordan de forskellige grupper gennemsnitligt evaluerer lederne på de 12 spørgsmål, som alle har besvaret. Det overordnede billede viser høje vurderinger af lederne. Både ledere og medarbejdere vurderer lederne højest i spørgsmålet om tillid, og lavest i spørgsmålet om, hvorvidt lederen bidrager til at skabe motivation 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



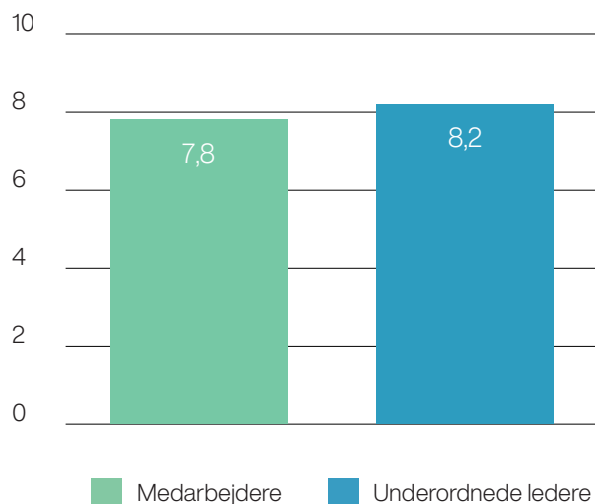
Figur 9 viser, at medarbejderne er ret enige i vurderingen af deres ledere på de 12 fælles spørgsmål. Der er meget lille spredning, og der er ikke nogen spørgsmål, hvor flere end ti procent af besvarelserne tilsammen falder i kategorierne "Helt uenig" eller "Uenig".

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

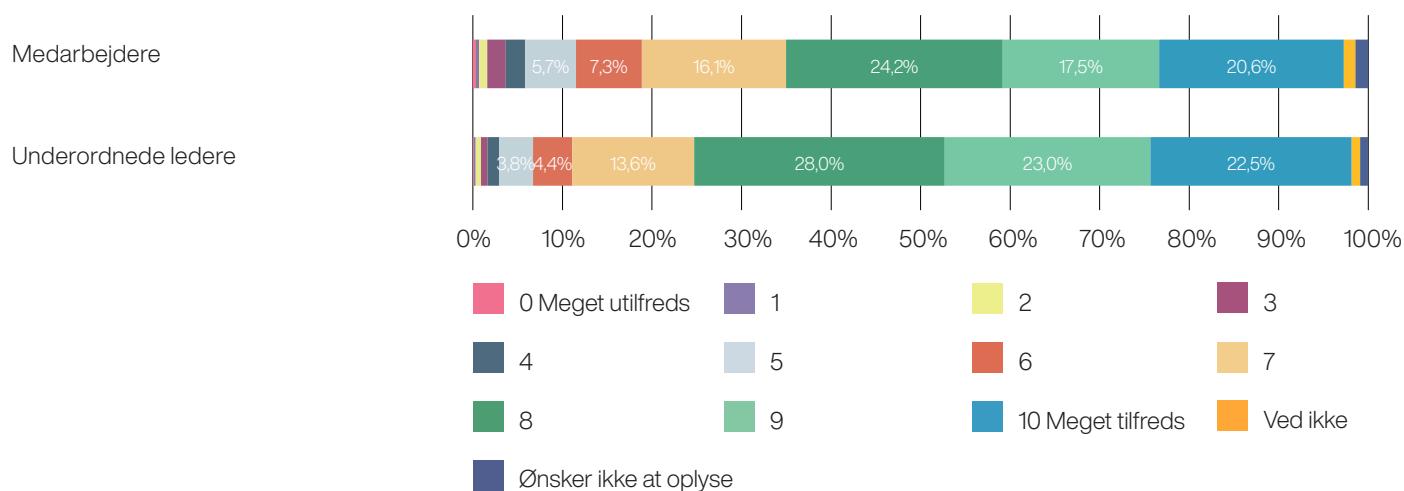
oplyse". Disse besvarelser er ikke medregnet i gennemsnittene, men de er afrapporteret i spredningsanalysen.

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 45 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



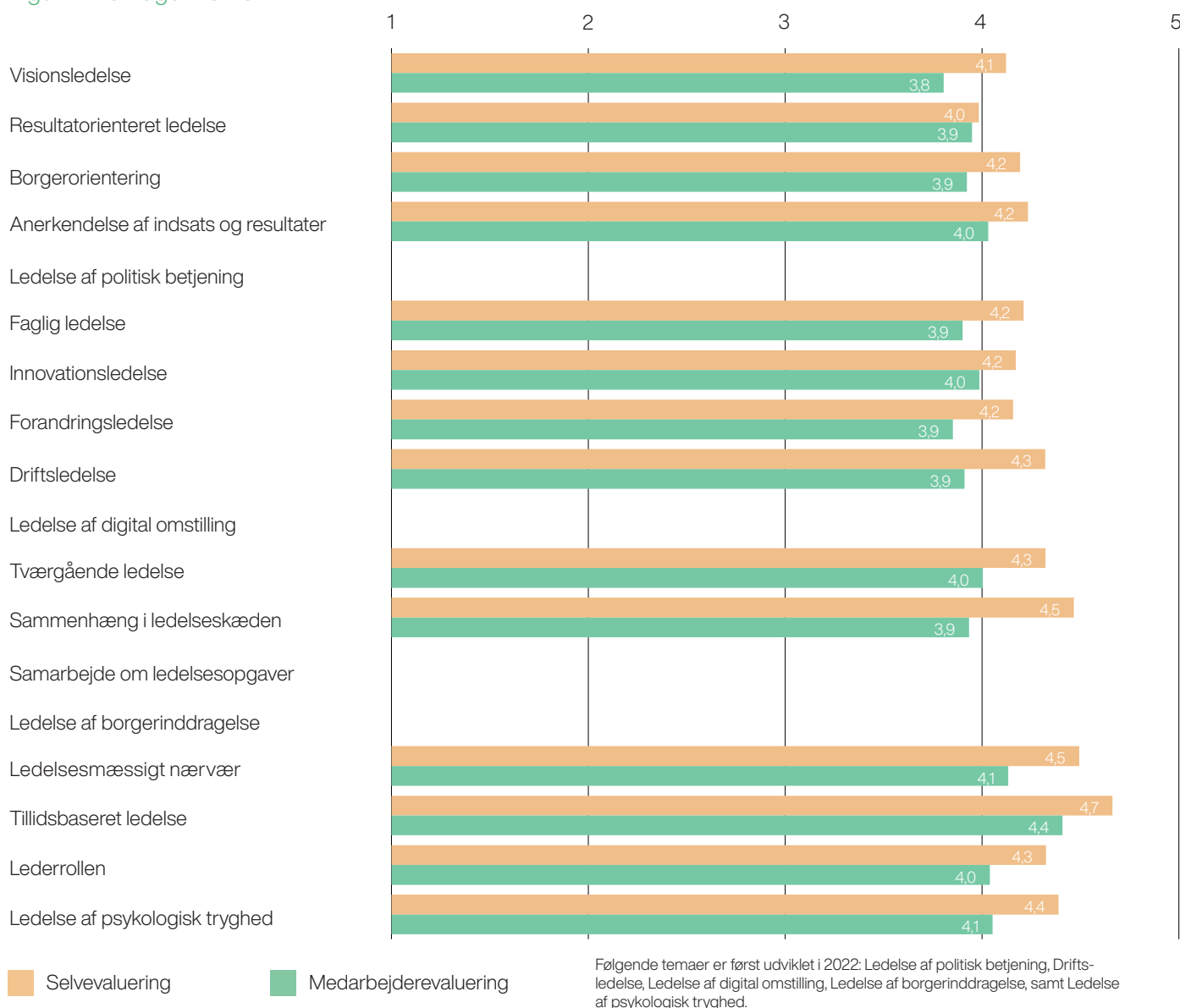
Den fællesoffentlige
ledelsesevaluering

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 afrapporteres i spredningsanalyserne.

Figur 12 Temagennemsnit



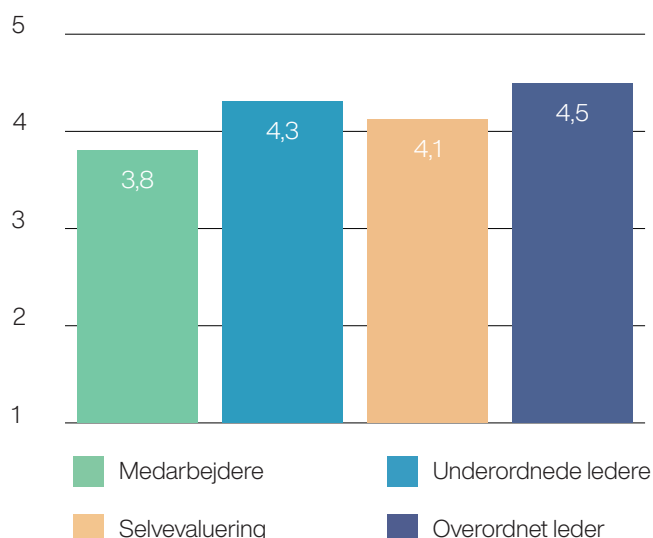
Figur 12 viser medarbejdernes og ledernes gennemsnitlige vurdering af hvor meget lederne udøver de enkelte ledelsestemaer. Der er en generel tendens til at lederne angiver at udøve mere af en given ledelsesform, end medarbejderne oplever at de gør. Det er både forventeligt og kendt fra forskningen at 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 "Ledelsesmæssigt nærvær".



4.1. Visionsledelse

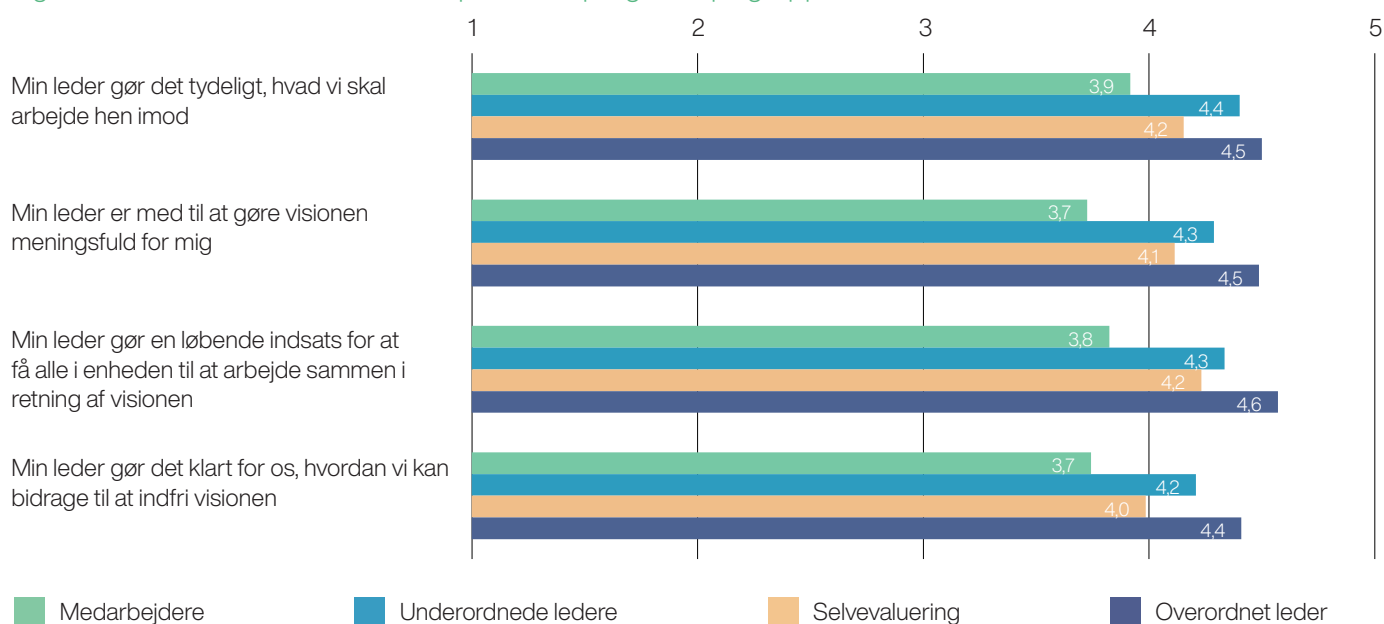
Visionsledelse handler om at få medarbejderne til at se sig selv i organisationens vision. Når lederen udøver visionsledelse, skal lederen løbende forklare og dele organisationens vision på en måde, der giver mening for medarbejderne. Visionsledelse kobler visionen til medarbejdernes hverdag, så medarbejderne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

Figur 13 Visionsledelse: Gennemsnit for temaet, pr. gruppe



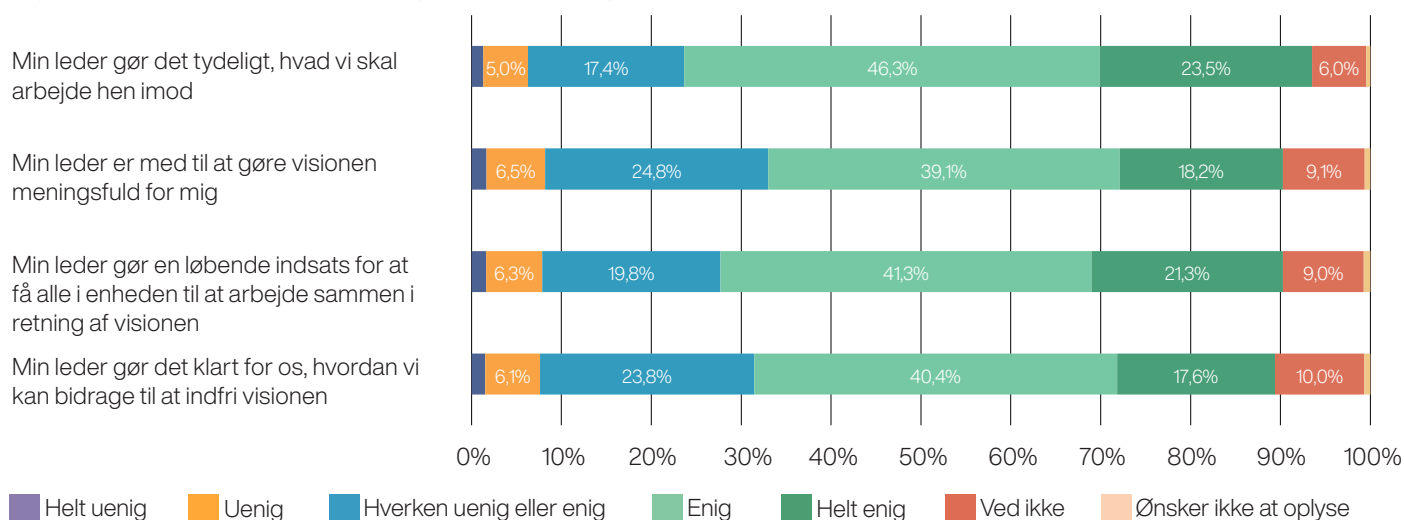
Figur 13 viser, hvordan respondentgrupperne gennemsnitligt har svaret på spørgsmålene om visionsledelse. Medarbejderne er dem, der vurderer denne ledelsesadfærd lavest, mens de overordnede ledere vurderer den højest. Tendensen med at medarbejdere vurderer deres ledere lavere end lederne selv gør, er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

Figur 14 Visionsledelse: Gennemsnit på underspørgsmål, pr. gruppe



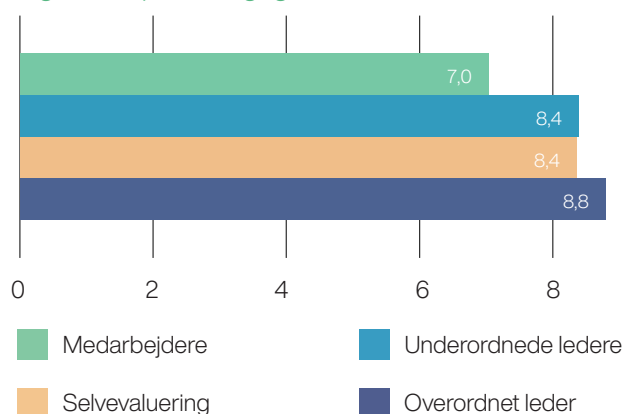
Figur 14 viser, hvordan respondentgrupperne gennemsnitligt har svaret på de forskellige underspørgsmål for temaet visionsledelse. Medarbejderne vurderer generelt lederne lavere, end lederne selv gør. På spørgsmålene om, hvorvidt lederen er med til at gøre visionen meningsfuld og gør en indsats for at 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 flere end otte 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

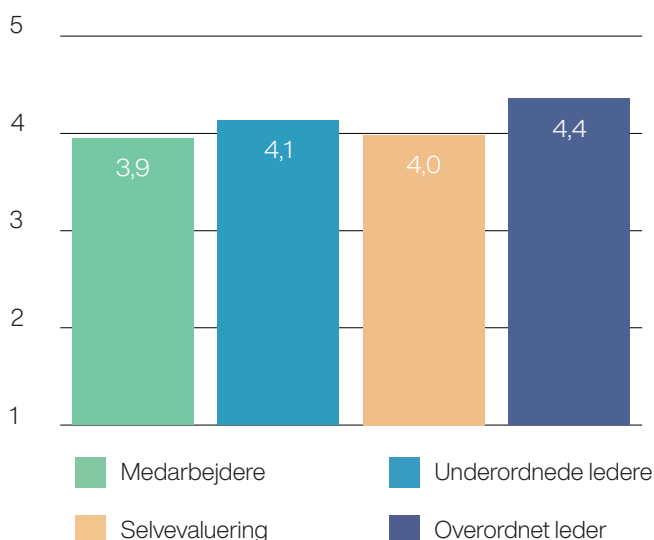


Figur 16 viser, hvor vigtigt respondentgrupperne har svaret, at visionsledelse er i deres enhed. Alle grupperne vurderer det som vigtigt, men medarbejderne skiller sig ud ved at betragte visionsledelse som markant mindre vigtigt i deres enhed.

👍 4.2. Resultatorienteret ledelse

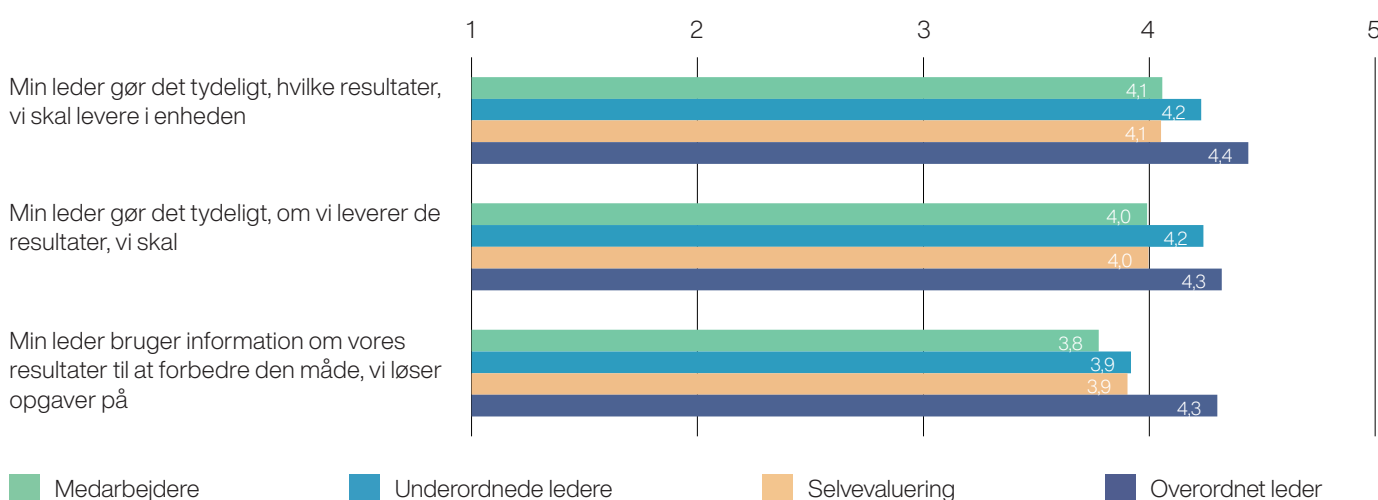
Resultatorienteret ledelse er en ledelsesadfærd, hvor lederen har fokus på, om enheden skaber de resultater, den skal. Det indebærer, at lederen formulerer mål for arbejdet, og løbende og systematisk bruger informationer om enhedens resultater og effekter, når lederen sammen med medarbejderne følger 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



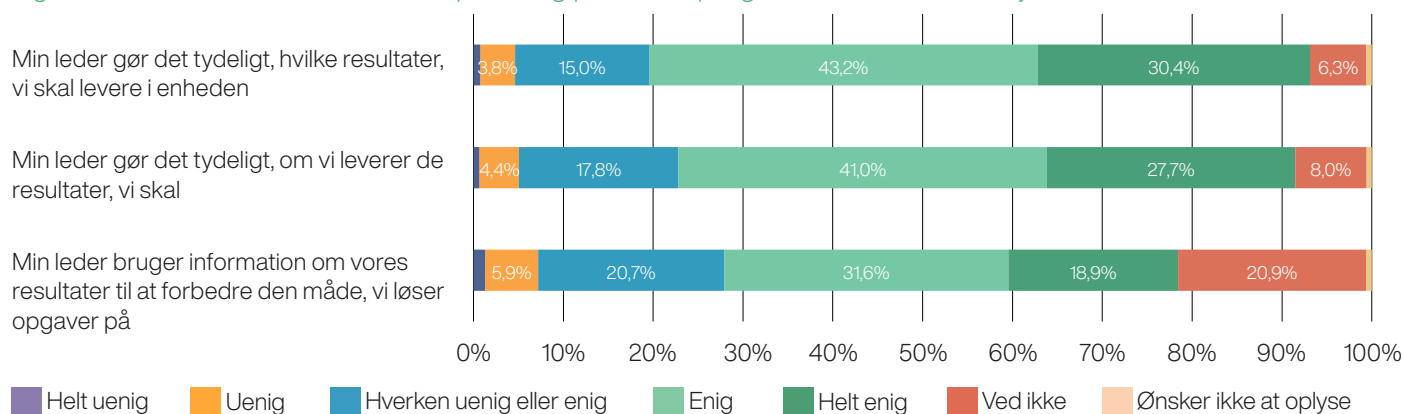
Figur 17 viser, hvordan respondentgrupperne gennemsnitligt har svaret på spørgsmålene om resultatorienteret ledelse. Medarbejderne er dem, der vurderer denne ledelsesadfærd lavest, mens de overordnede ledere vurderer den højest. Tendensen med at medarbejdere vurderer deres ledere lavere end lederne selv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

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



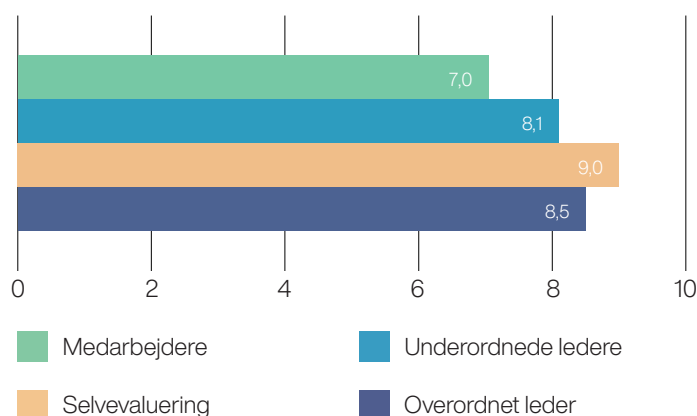
Figur 18 viser, hvordan respondentgrupperne gennemsnitligt har svaret på de forskellige underspørgsmål for temaet resultatorienteret ledelse. Der er meget lille forskel på leder- og medarbejdervurderinger.

Figur 19 Resultatorienteret ledelse: Spredning på underspørgsmål blandt medarbejdere



Figur 19 viser, hvordan medarbejdernes besvarelser fordeler sig på de forskellige svarmuligheder. Næsten 21 procent af medarbejderne har ikke vidst, hvad de skulle svare på spørgsmålet om lederen brug af information, og samme andel har svaret "Hverken uenig eller enig". For de to andre spørgsmål har omkring 70 procent af medarbejderne svaret "Helt enig" og "Enig".

Figur 20 Oplevet vigtighed af resultatorienteret ledelse



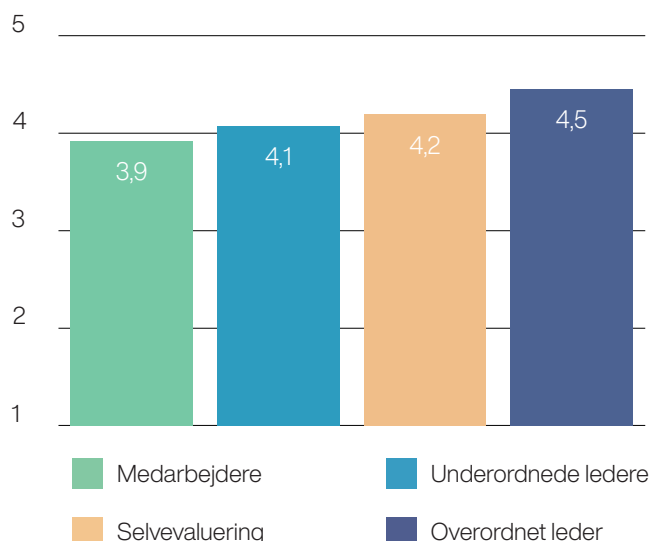
Figur 20 viser, hvor vigtigt respondentgrupperne har svaret, at resultatorienteret ledelse er i deres enhed. Alle grupperne vurderer det som vigtigt, men medarbejderne skiller sig ud ved at betragte resultatledelse som markant mindre vigtigt i deres enhed.



4.3. Borgerorientering

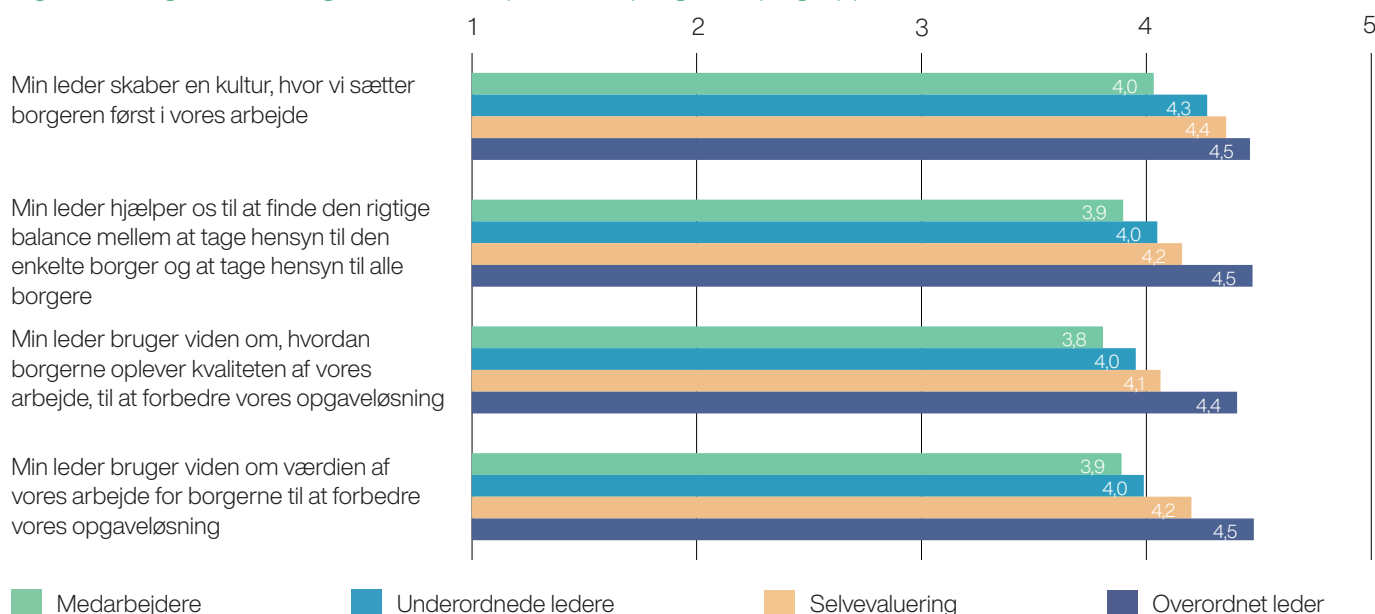
Borgerorientering er en ledelsesadfærd, hvor ledere og medarbejdere har fokus på borgerens perspektiv i deres arbejde. Det forudsætter, at lederen er optaget af, hvordan borgerne oplever resultatet af arbejdet og hvilken værdi, der skabes. Samtidig er det en vigtig ledelsesopgave at drøfte og afklare 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



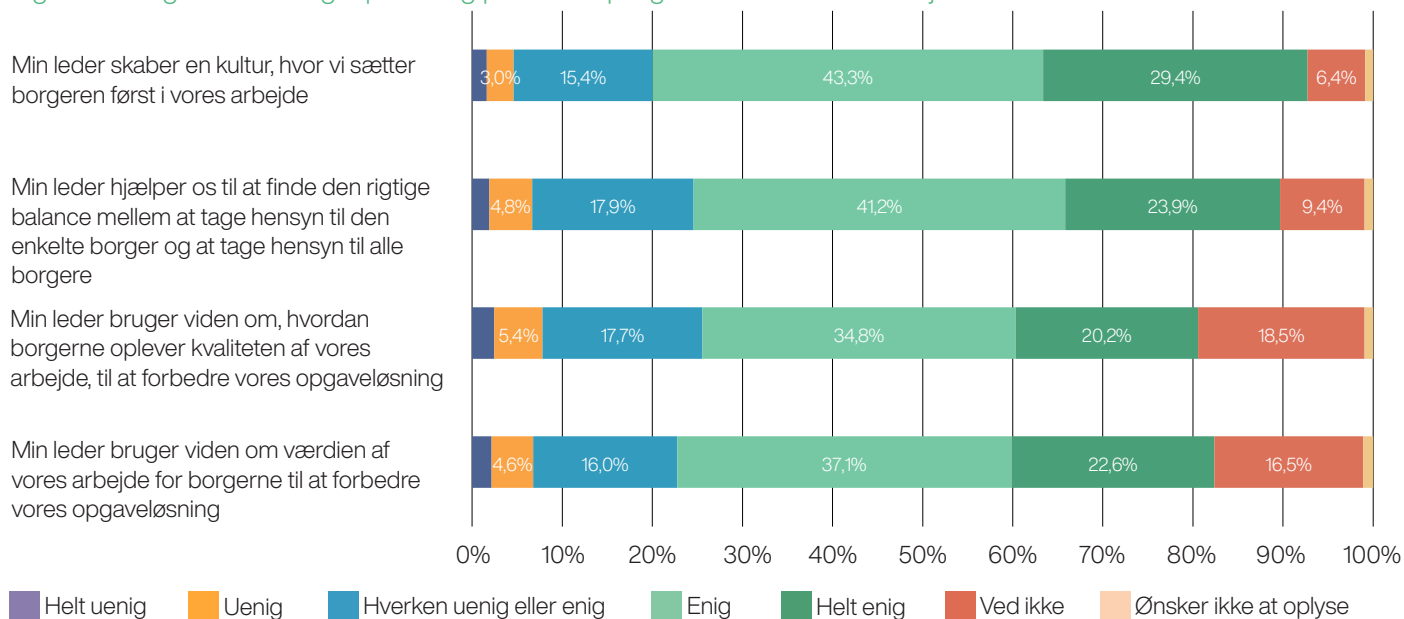
Figur 21 viser, hvordan respondentgrupperne gennemsnitligt har svaret på spørgsmålene om borgerorientering. Medarbejderne er dem, der vurderer denne ledelsesadfærd lavest, mens de overordnede ledere vurderer den højest. Tendensen med at medarbejdere vurderer deres ledere lavere end lederne selv gør,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

Figur 22 Borgerorientering: Gennemsnit på underspørgsmål, pr. gruppe



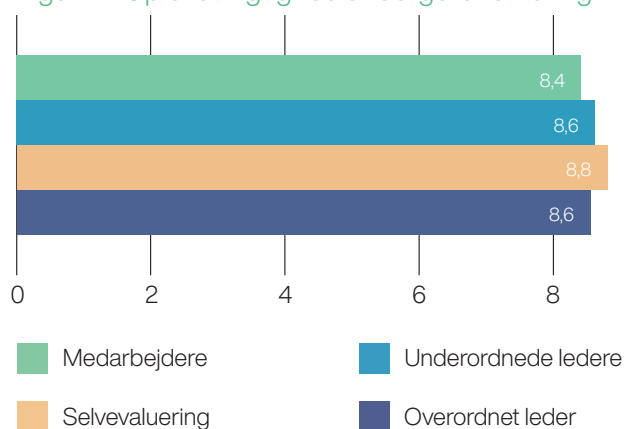
Figur 22 viser, hvordan respondentgrupperne gennemsnitligt har svaret på de forskellige underspørgsmål for temaet borgerorientering. Medarbejderne vurderer generelt lederne lavere, end lederne selv gør. På spørgsmålet om, hvorvidt lederen skaber en kultur hvor borgeren sættes først, er der den største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

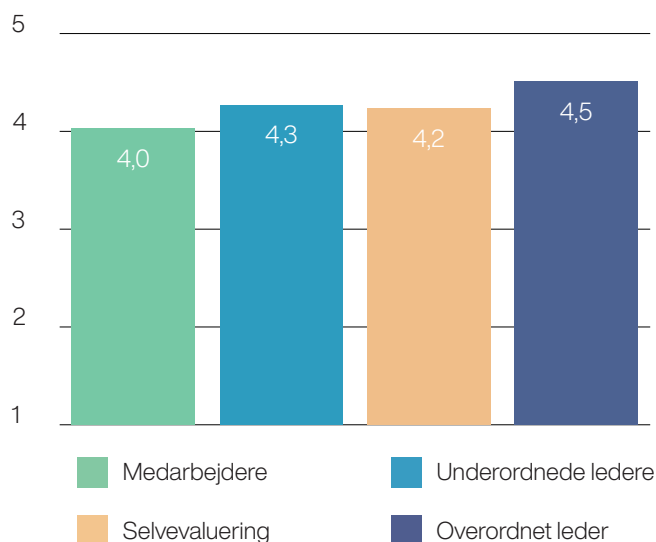


Figur 24 viser, hvor vigtigt respondentgrupperne har svaret, at borgerorientering er i deres enhed. Alle grupperne vurderer det som vigtigt.

👍 4.4. Anerkendelse af indsats og resultater

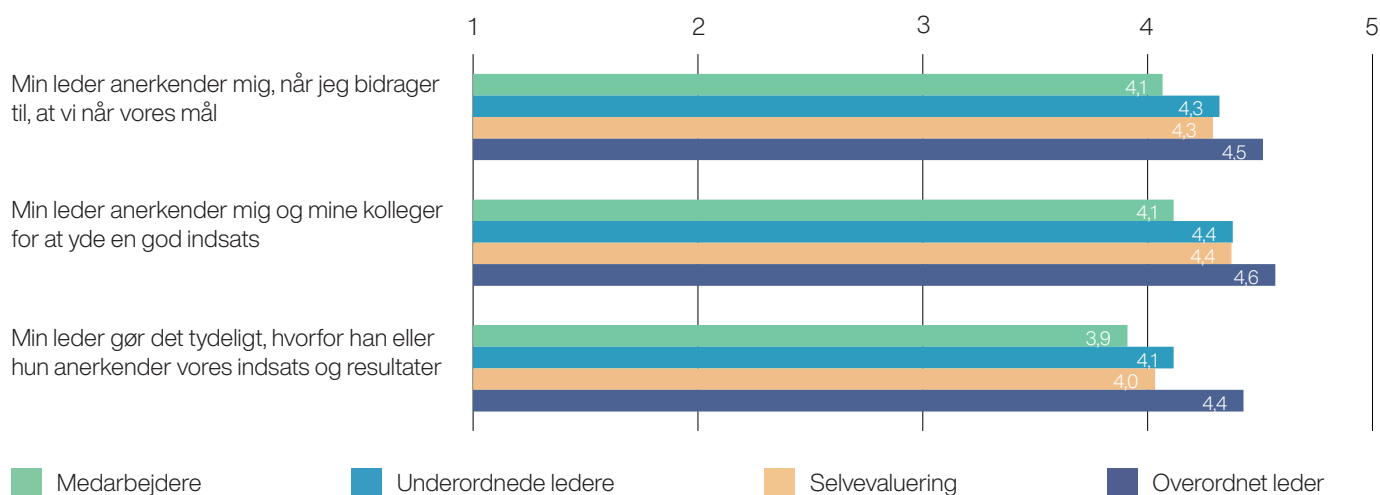
Anerkendelse af indsats og resultater er en ledelsesadfærd, hvor lederen påskønner eller roser sine medarbejders konkrete indsats eller et resultat, der understøtter at organisationen når sine mål. Det er ikke nok, at lederen roser eller påskønner sine medarbejdere generelt. Anerkendelsen skal udløses 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



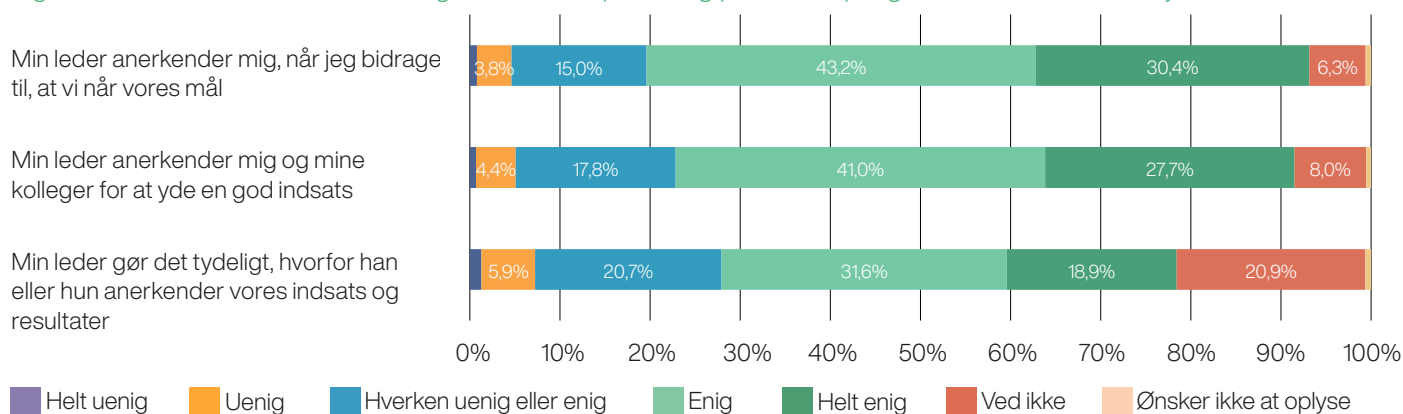
Figur 25 viser, hvordan respondentgrupperne gennemsnitligt har svaret på spørgsmålene om anerkendelse af indsats og resultater. Overordnet set er gennemsnittene høje. Medarbejderne er dem, der vurderer denne ledelsesadfærd lavest, mens de overordnede ledere vurderer den højest. Tendensen med at medarbejdere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

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



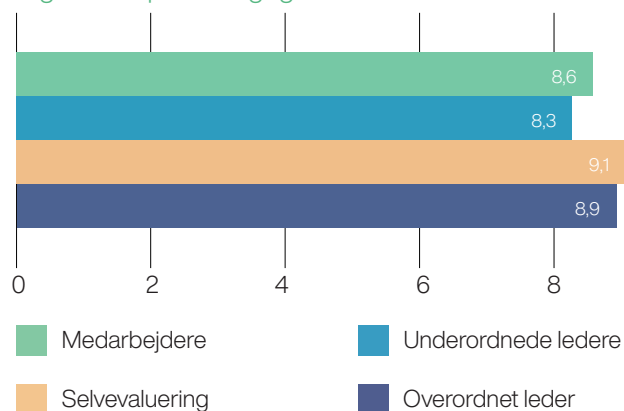
Figur 26 viser, hvordan respondentgrupperne gennemsnitligt har svaret på de forskellige underspørgsmål for temaet anerkendelse af indsats og resultater. Medarbejderne vurderer generelt lederne lavere, end lederne selv gør. I spørgsmålet om, hvorvidt lederen gør det tydeligt hvorfor han eller hun anerkender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

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 21 procent af medarbejderne har svaret "Ved ikke" i 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.

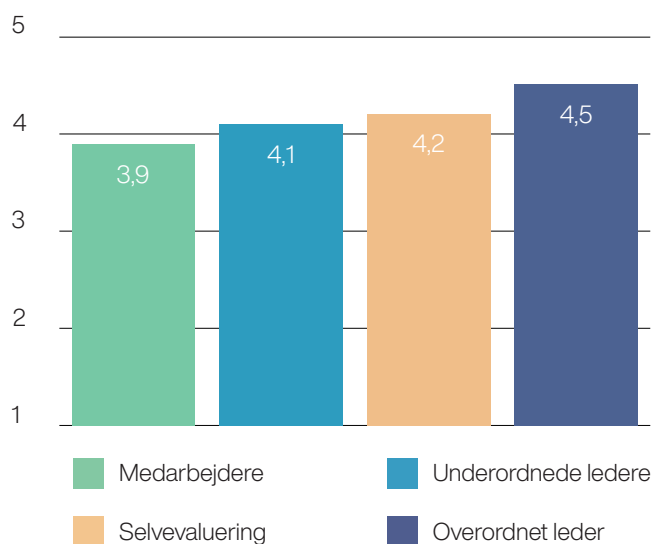
Ledelse af politisk betjening er et tema, der er målrettet ledere, der har løbende kontakt med det politiske niveau.

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



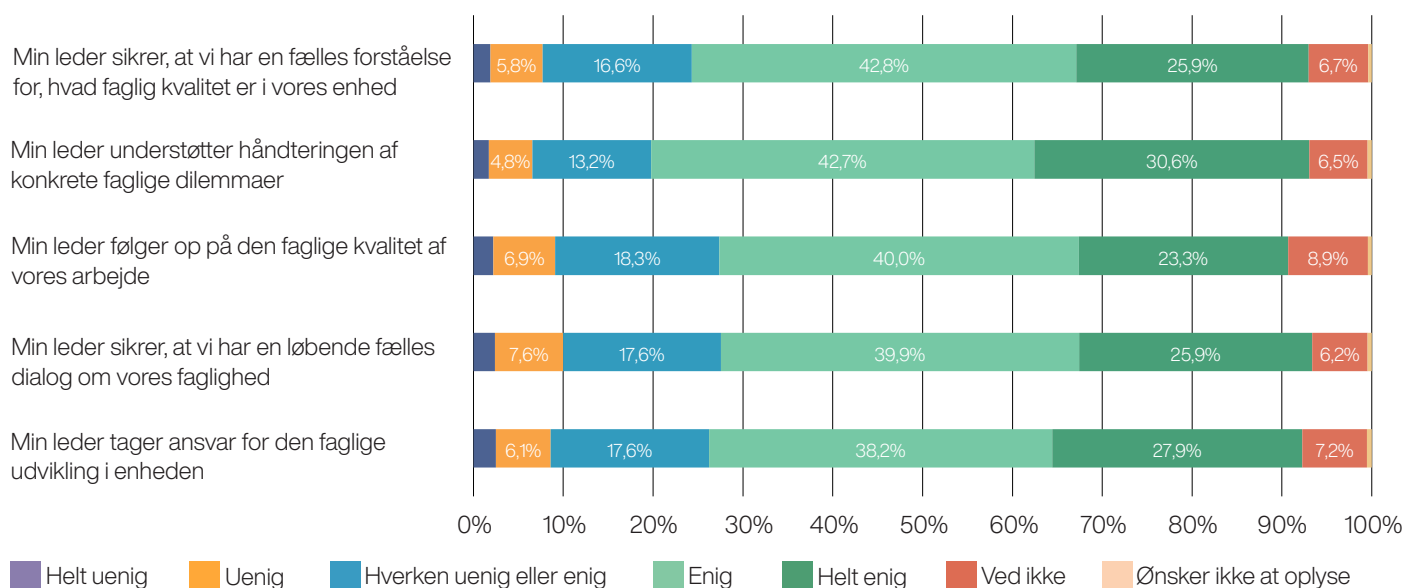
Figur 29 viser, hvordan respondentgrupperne gennemsnitligt har svaret på spørgsmålene om faglig ledelse. Medarbejderne er dem, der vurderer denne ledelsesadfærd lavest, mens de overordnede ledere vurderer den højest. Tendensen med at medarbejdere vurderer deres ledere lavere end lederne selv gør, er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

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



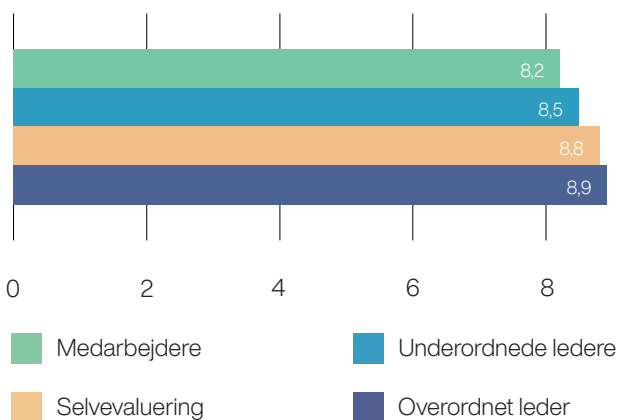
Figur 30 viser, hvordan respondentgrupperne gennemsnitligt har svaret på de forskellige underspørgsmål for temaet faglig ledelse. Medarbejderne vurderer generelt lederne lavere, end lederne selv gør. På spørgsmålene om hvorvidt lederen tager ansvar for den faglige udvikling og understøtter håndteringen af faglige dilemmaer, er der den største forskel mellem leder- og medarbejdervurderinger. 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 ét spørgsmål hvor ti procent af besvarelserne ligger i kategorierne "Helt uenig" eller "Uenig" ("Min leder sikrer, at vi har en løbende fælles dialog om vores faglighed").

Figur 32 Oplevet vigtighed af faglig ledelse



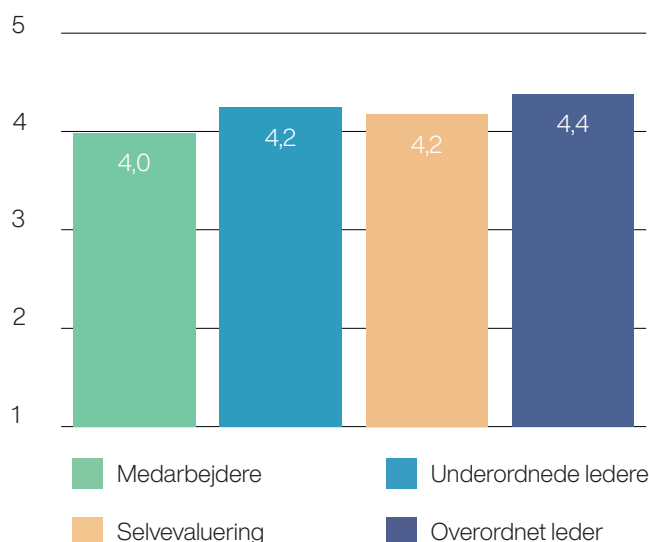
Figur 32 viser, hvor vigtigt respondentgrupperne har svaret, at faglig ledelse er i deres enhed. Alle grupperne vurderer det som vigtigt, men medarbejderne skiller sig ud ved at betragte faglig ledelse som mindre vigtigt i deres enhed.



4.7. Innovationsledelse

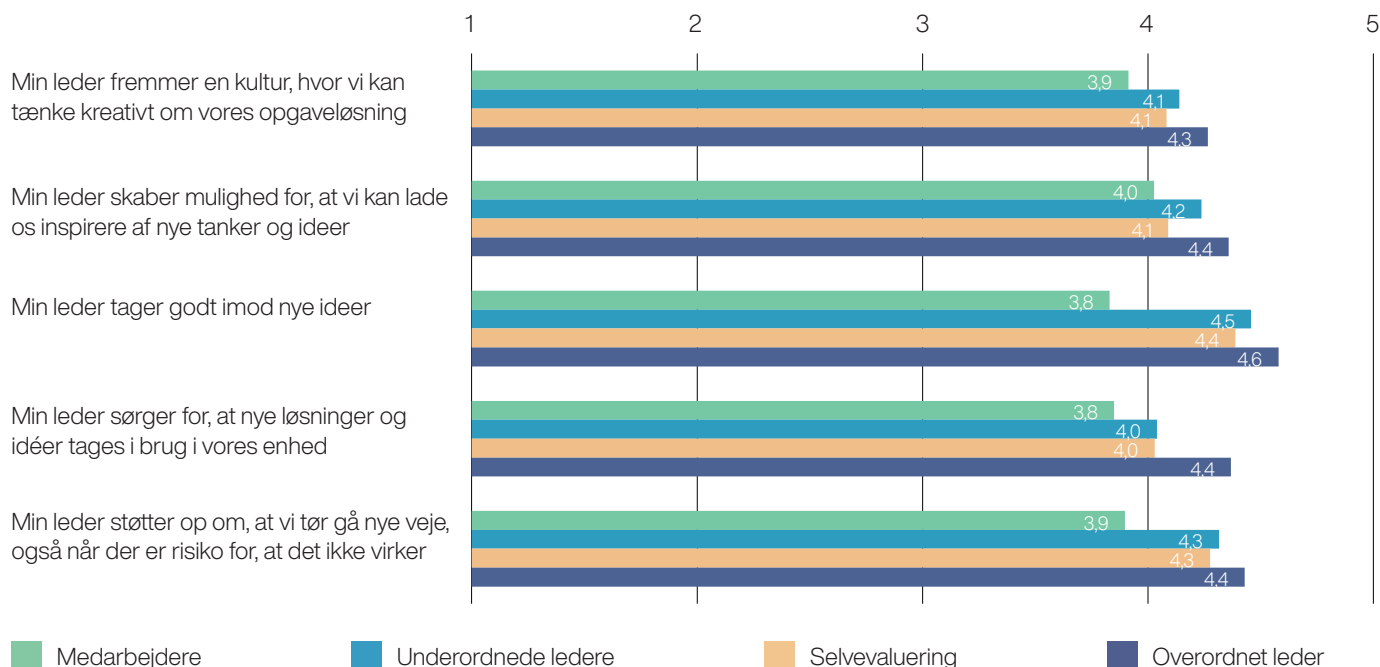
Innovationsledelse handler om at understøtte en risikovillig kultur, hvor der tages chancer og tænkes nyt både i egen enhed og i organisationen. Det kan for eksempel være gennem ny teknologi, nye arbejdsgange eller nye. Det kan for eksempel være gennem ny teknologi, nye arbejdsgange eller nye metoder. 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



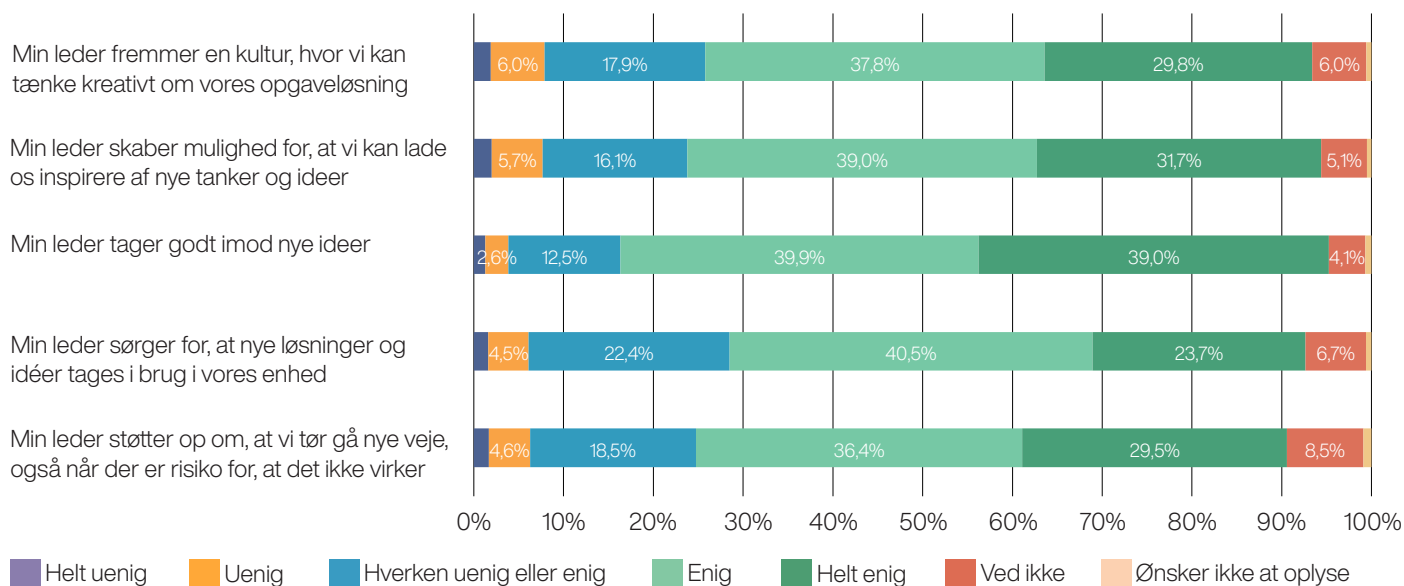
Figur 33 viser, hvordan respondentgrupperne gennemsnitligt har svaret på spørgsmålene om innovationsledelse. Gennemsnittene er generelt høje. Medarbejderne er dem, der vurderer denne ledelsesadfærd lavest, mens de overordnede ledere vurderer den højest. Tendensen med at medarbejdere vurderer deres ledere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

Figur 34 Innovationsledelse: Gennemsnit på underspørgsmål, pr. gruppe



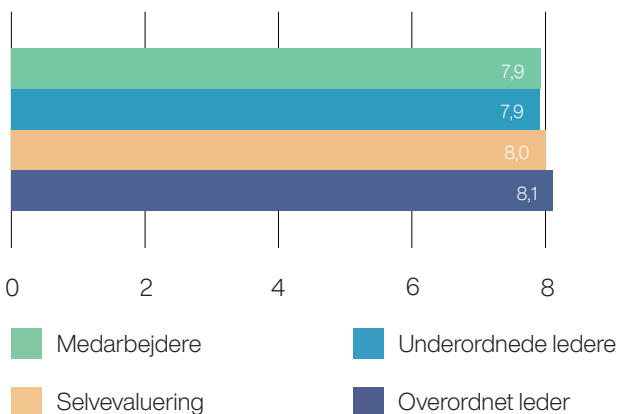
Figur 34 viser, hvordan respondentgrupperne gennemsnitligt har svaret på de forskellige underspørgsmål for temaet innovationsledelse. Medarbejderne vurderer generelt lederne lavere, end lederne selv gør. På spørgsmålet om, hvorvidt lederen tager godt imod nye ideer, er der den største forskel mellem leder- og medarbejdervurderinger.

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 otte procent af besvarelserne ligger i kategorierne "Helt uenig" eller "Uenig".

Figur 36 Oplevet vigtighed af innovationsledelse

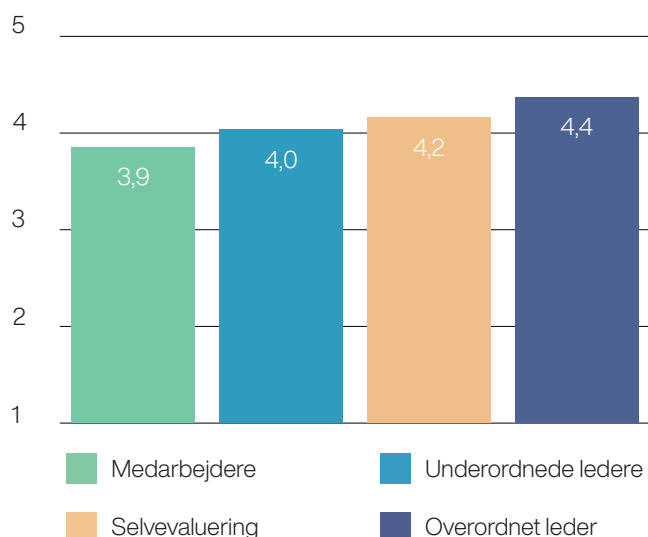


Figur 36 viser, hvor vigtigt respondentgrupperne har svaret, at innovationsledelse er i deres enhed. I forhold til de øvrige temaer, vurderer medarbejdere og underordnede ledere innovationsledelse relativt lavt. Der er lille forskel på medarbejder- og ledervurdering.

4.8. Forandringsledelse

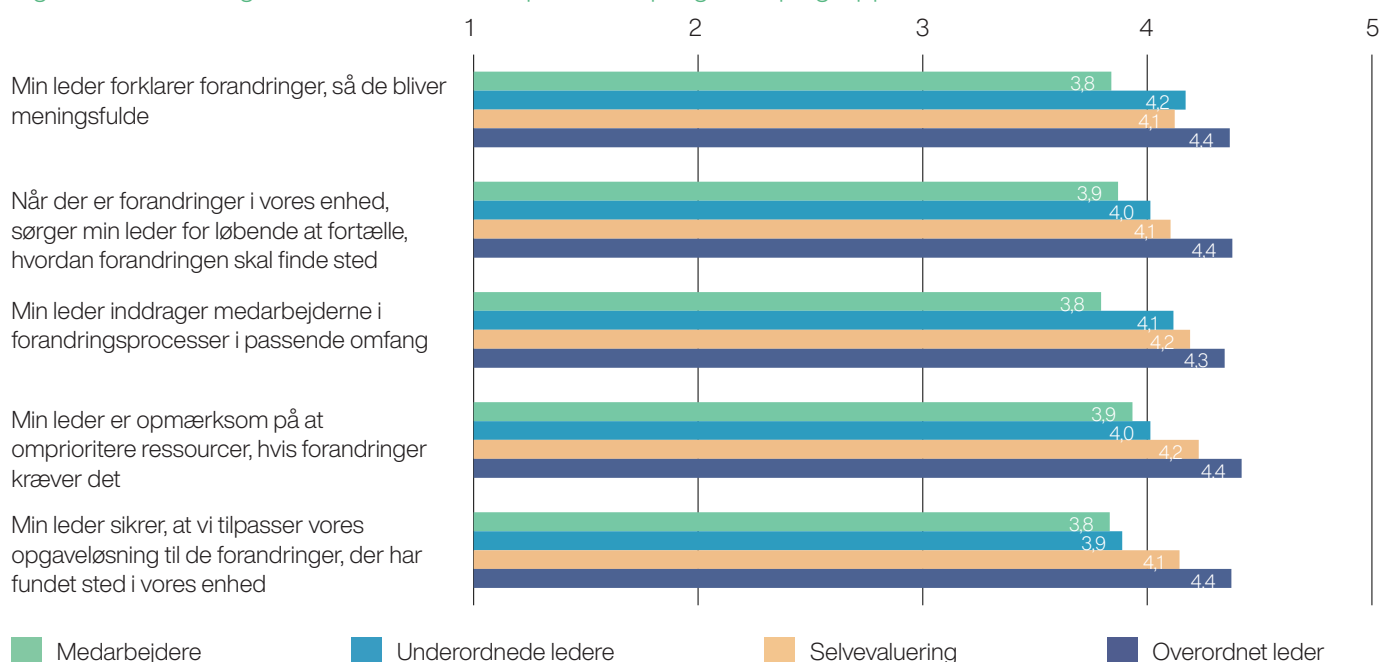
Forandringsledelse skaber de bedste forudsætninger for, at løbende forandringer bliver forankret i praksis. Lederens opgave er at skabe mening med forandringer, begrunde dem og opnå medarbejdernes støtte til dem. Det handler om at tilpasse løsningen af opgaver og organisationens ressourcer, når forandringerne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

Figur 37 Forandringsledelse: Gennemsnit for temaet, pr. gruppe



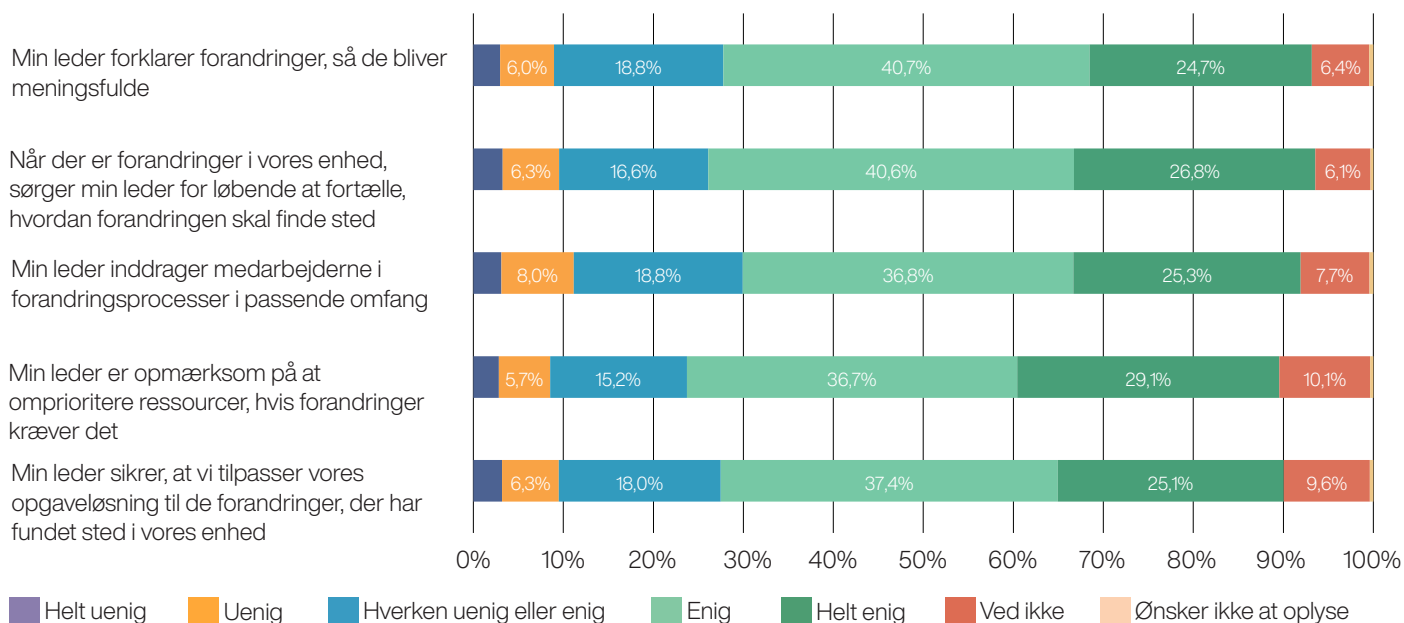
Figur 37 viser, hvordan respondentgrupperne gennemsnitligt har svaret på spørgsmålene om forandringsledelse. Medarbejderne er dem, der vurderer denne ledelsesadfærd lavest, mens de overordnede ledere vurderer den højest. Tendensen med at medarbejdere vurderer deres ledere lavere end lederne selv gør,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

Figur 38 Forandringsledelse: Gennemsnit på underspørgsmål, pr. gruppe



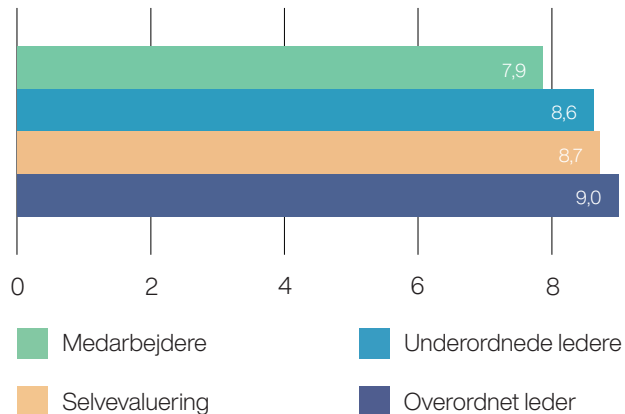
Figur 38 viser, hvordan respondentgrupperne gennemsnitligt har svaret på de forskellige underspørgsmål for temaet forandringsledelse. Medarbejderne vurderer generelt lederne lavere, end lederne selv gør. På spørgsmålet om, hvorvidt lederen inddrager medarbejderne i forandringsprocesser i passende omfang, er der den største forskel mellem leder- og medarbejdervurderinger.

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". I spørgsmålet "Min leder inddrager medarbejderne i forandringsprocesser i passende omfang" ligger 11 procent af besvarelserne i kategorierne "Helt uenig" eller "Uenig".

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.

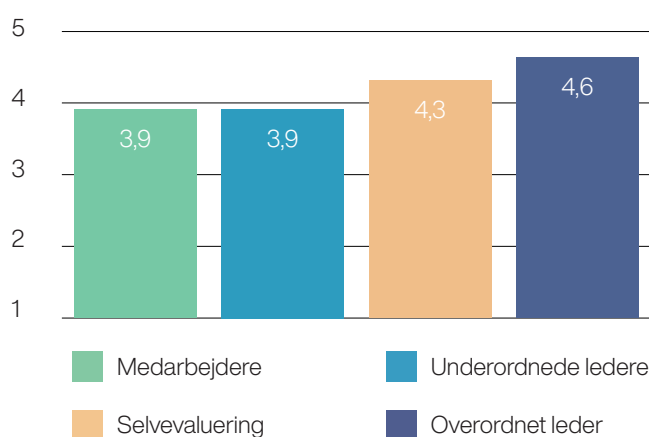


4.9. Driftsledelse

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:

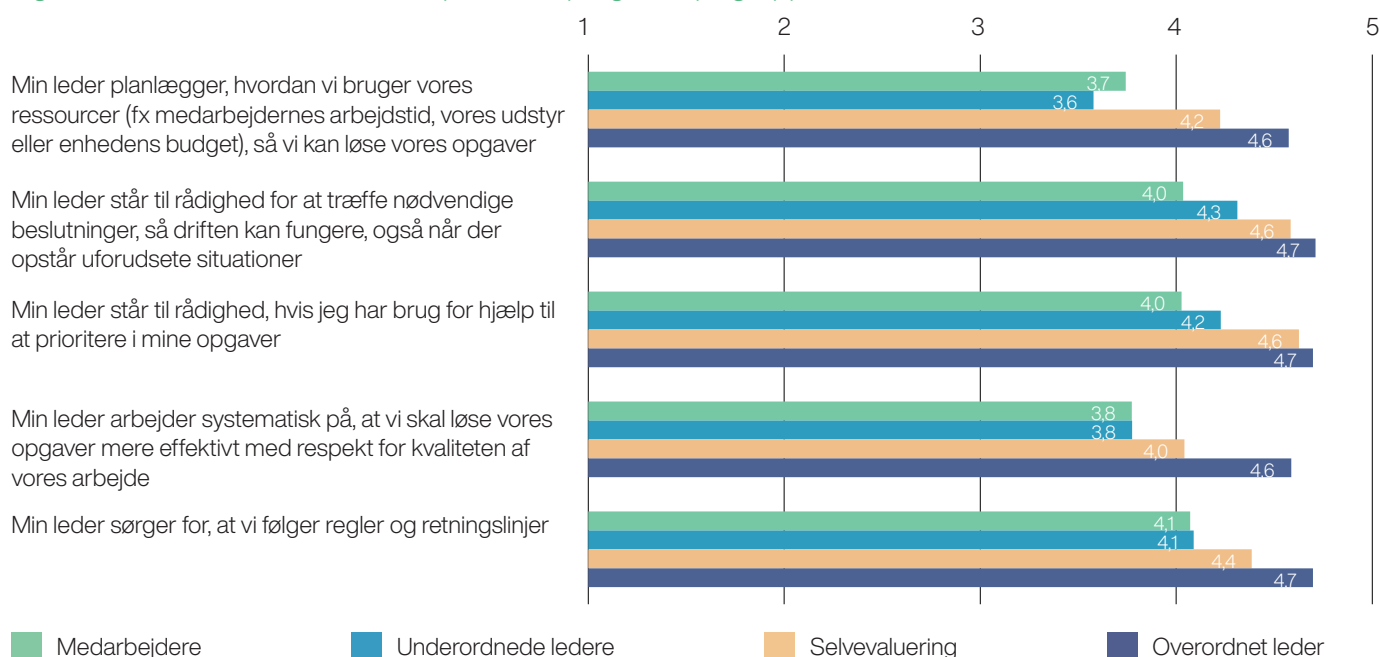
- Langsigtet og løbende planlægning og prioritering af ressourcer (både arbejdstid, materiel og øvrige ressourcer)
- Overblik over opgaveflow med fokus på nuværende og kommende opgaver
- Opfølgning og afrapportering på budgetter og produktion
- Overvågning af, hvorvidt enheden drives så effektivt som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

Figur 41 Driftsledelse: Gennemsnit for temaet, pr. gruppe



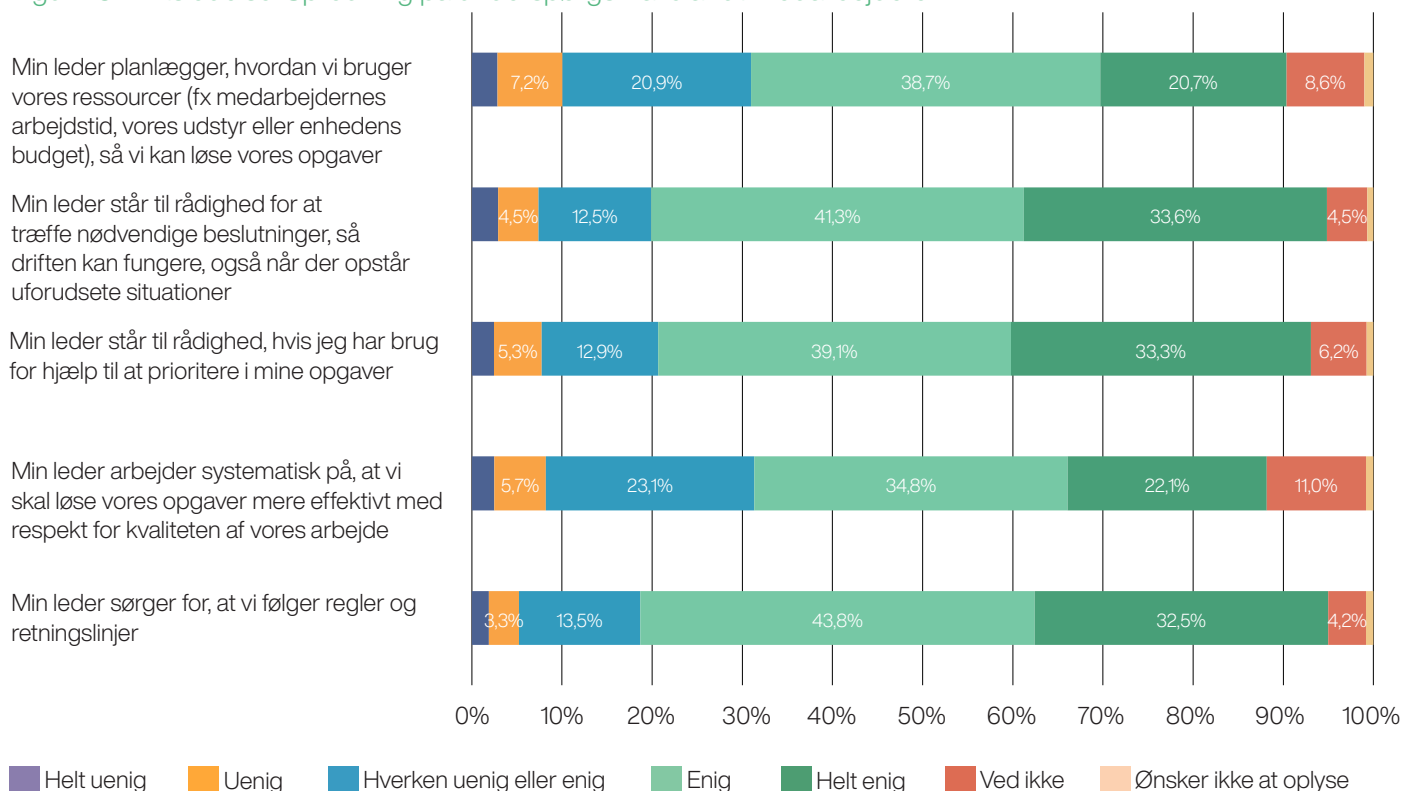
Figur 41 viser, hvordan respondentgrupperne gennemsnitligt har svaret på spørgsmålene om driftsledelse. Medarbejderne og de underordnede ledere vurderer denne ledelsesadfærd lavest, mens de overordnede ledere vurderer den højest. Tendensen med at medarbejdere vurderer deres ledere lavere end lederne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

Figur 42 Driftsledelse: Gennemsnit på underspørgsmål, pr. gruppe



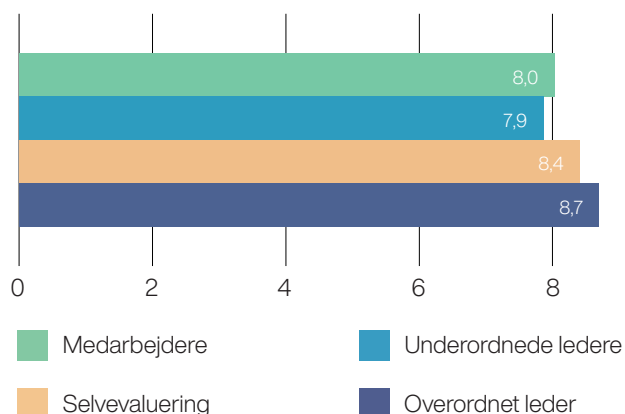
Figur 42 viser, hvordan respondentgrupperne gennemsnitligt har svaret på de forskellige underspørgsmål for temaet driftsledelse. Medarbejderne vurderer generelt lederne lavere, end lederne selv gør. Særligt interessant er de underordnede leders lave vurdering af, at deres leder planlægger, hvordan ressourcer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

Figur 43 Driftsledelse: Spredning på underspørgsmål blandt medarbejdere



Figur 43 viser, hvordan medarbejdernes besvarelser fordeler sig på de forskellige svarmuligheder. Store andele har generelt svaret "Enig" og "Helt enig", men spørgsmålet om hvorvidt lederen arbejder systematisk på at enheden kan løse opgaver effektivt med respekt for kvaliteten af arbejdet skiller sig ud ved at henholdsvis 11 og 23 procent har svaret "Ved ikke" og "Hverken uenig eller enig".

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 de underordnede ledere 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.

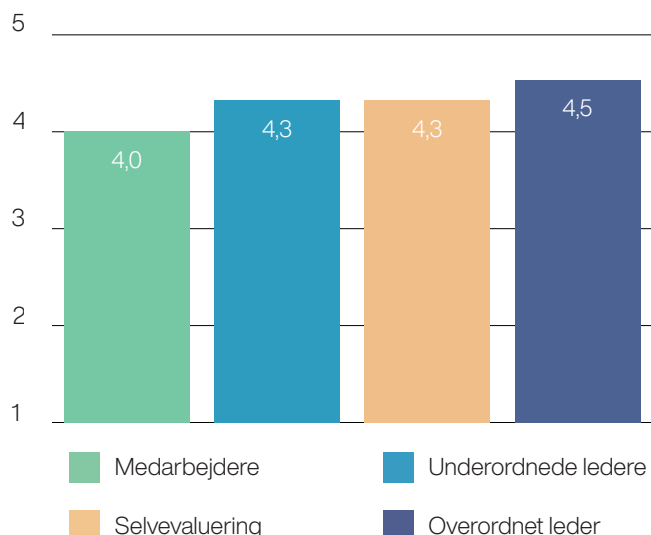
Dette tema har endnu ikke været anvendt af nogle af de organisationer, der har gennemført en ledelsesevaluering.



4.11. Tværgående ledelse

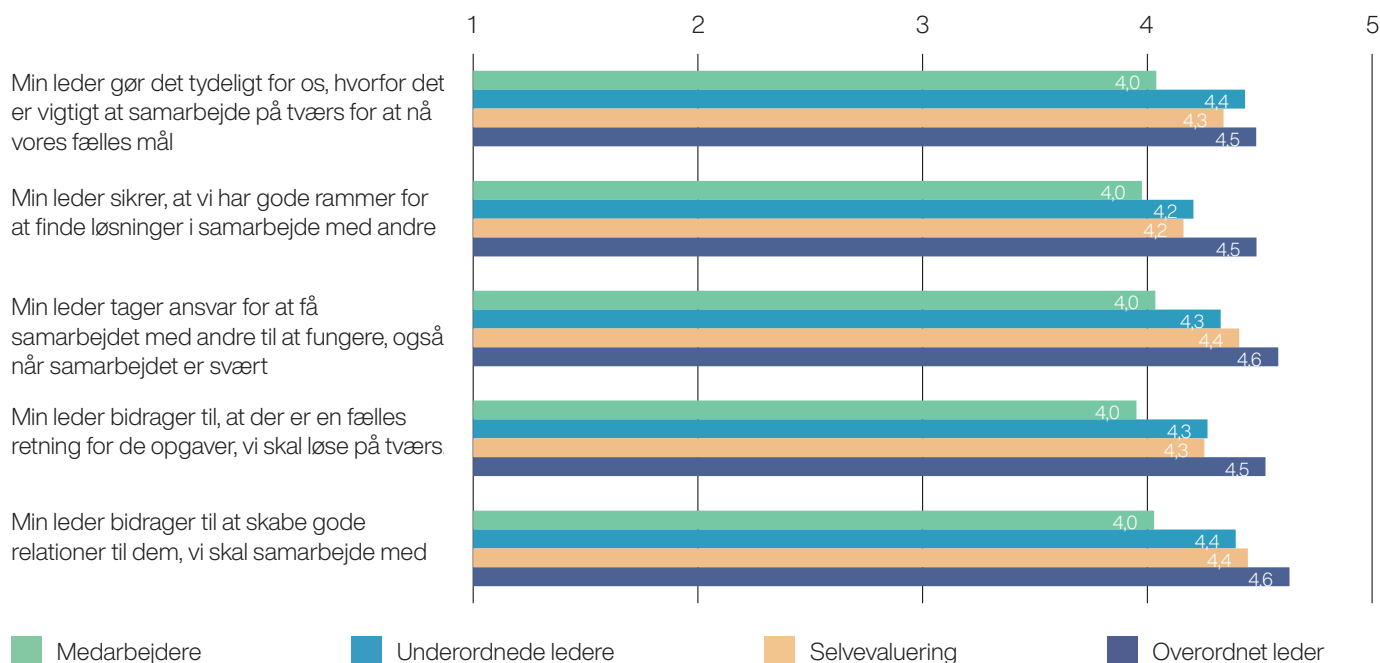
Tværgående ledelse handler om at sætte en tydelig retning for samarbejdet på tværs. Lederens opgave består konkret i at sætte det rigtige hold til at løse de opgaver og udfordringer, der går på tværs. Det er også lederens opgave at sikre de rette rammer og vilkår for samarbejdet, og gøre det tydeligt 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



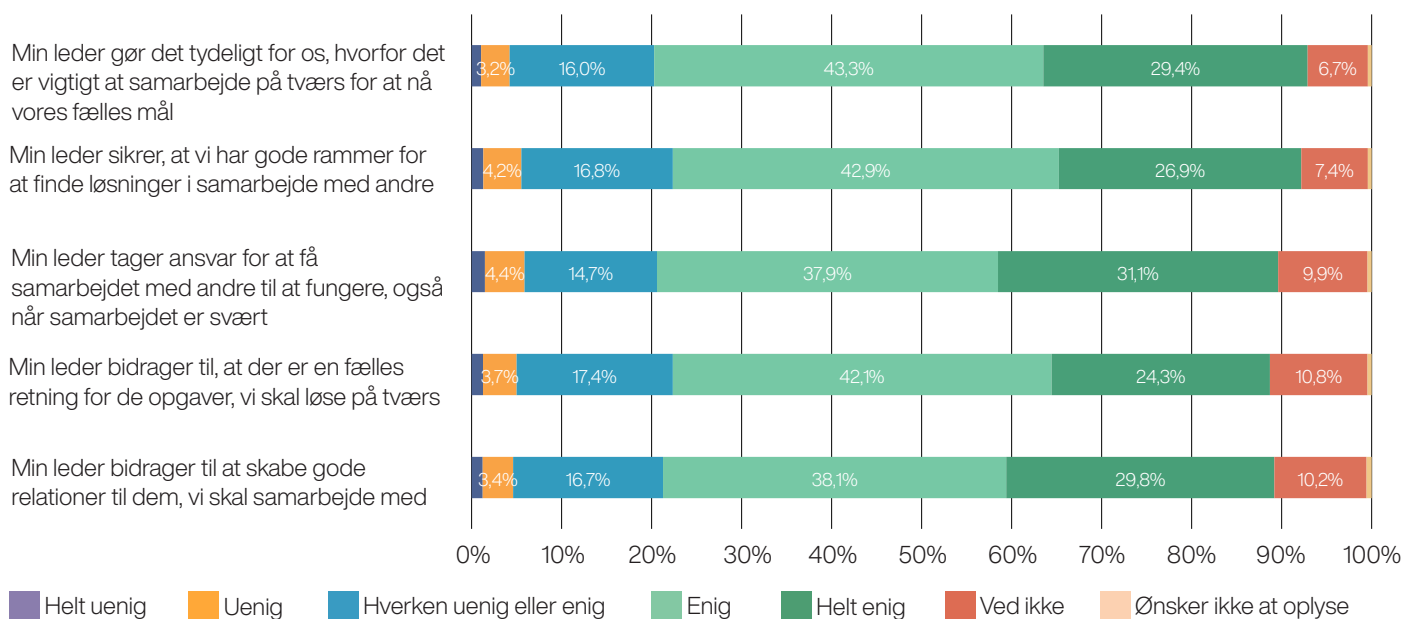
Figur 45 viser, hvordan respondentgrupperne gennemsnitligt har svaret på spørgsmålene om tværgående ledelse. Gennemsnittene er generelt høje. Medarbejderne er dem, der vurderer denne ledelsesadfærd lavest, mens de overordnede ledere vurderer den højest. Tendensen med at medarbejdere vurderer deres ledere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

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



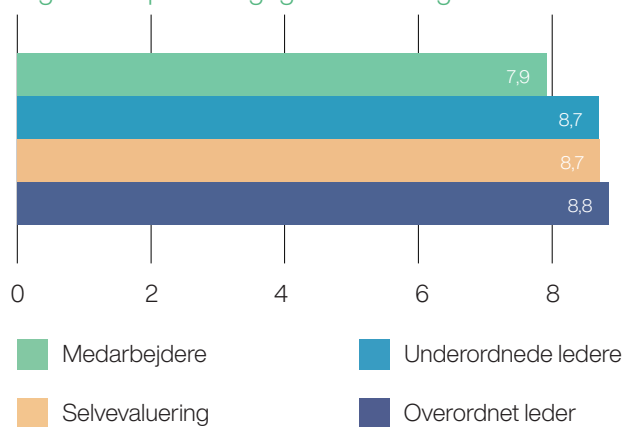
Figur 46 viser, hvordan respondentgrupperne gennemsnitligt har svaret på de forskellige underspørgsmål for temaet tværgående ledelse. Medarbejderne vurderer generelt lederne lavere, end lederne selv gør. På spørgsmålet om, hvorvidt lederen sikrer gode rammer for at finde løsninger i samarbejde med andre, 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 66 procent har svaret "Enig" eller "Helt enig" i alle spørgsmål. Yderligere, er der ikke nogle spørgsmål, hvor flere end seks procent af besvarelserne ligger i kategorierne "Helt uenig" eller "Uenig".

Figur 48 Oplevet vigtighed af tværgående ledelse



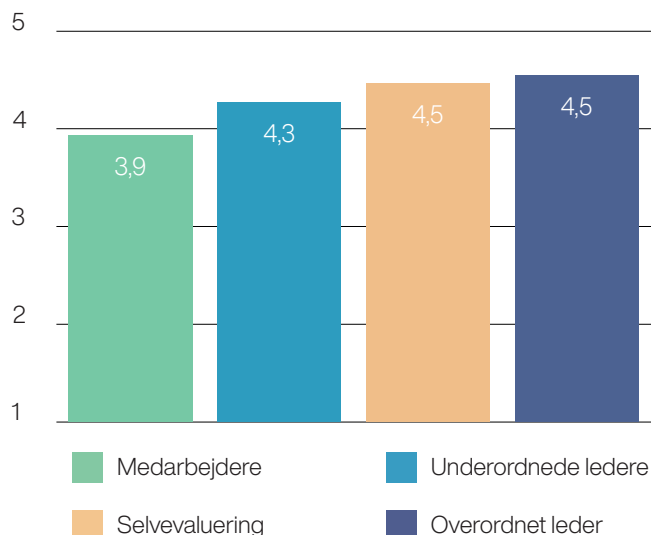
Figur 48 viser, hvor vigtigt respondentgrupperne har svaret, at tværgående ledelse er i deres enhed. Alle grupperne vurderer det som vigtigt, men medarbejderne skiller sig ud ved at betragte tværgående ledelse som markant mindre vigtigt i deres enhed.



4.12. Sammenhæng i ledelseskæden

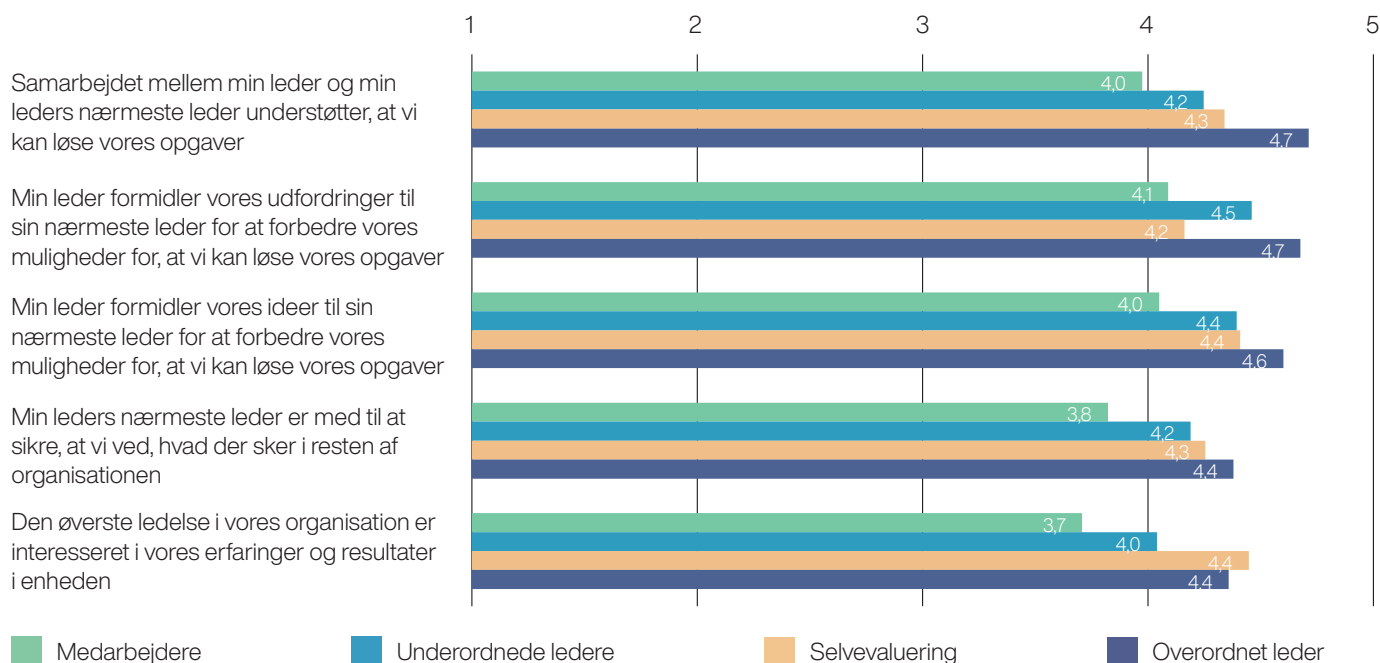
Sammenhæng i ledelseskæden betyder, at der er overensstemmelse mellem ledelsens retning, organisationens mål, medarbejdernes praksis og det resultat, der møder borgeren. Hvis det skal lykkes, skal du som leder løbende bidrage til at binde organisationens lag sammen. I kan sikre en fælles retning i organisationen 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



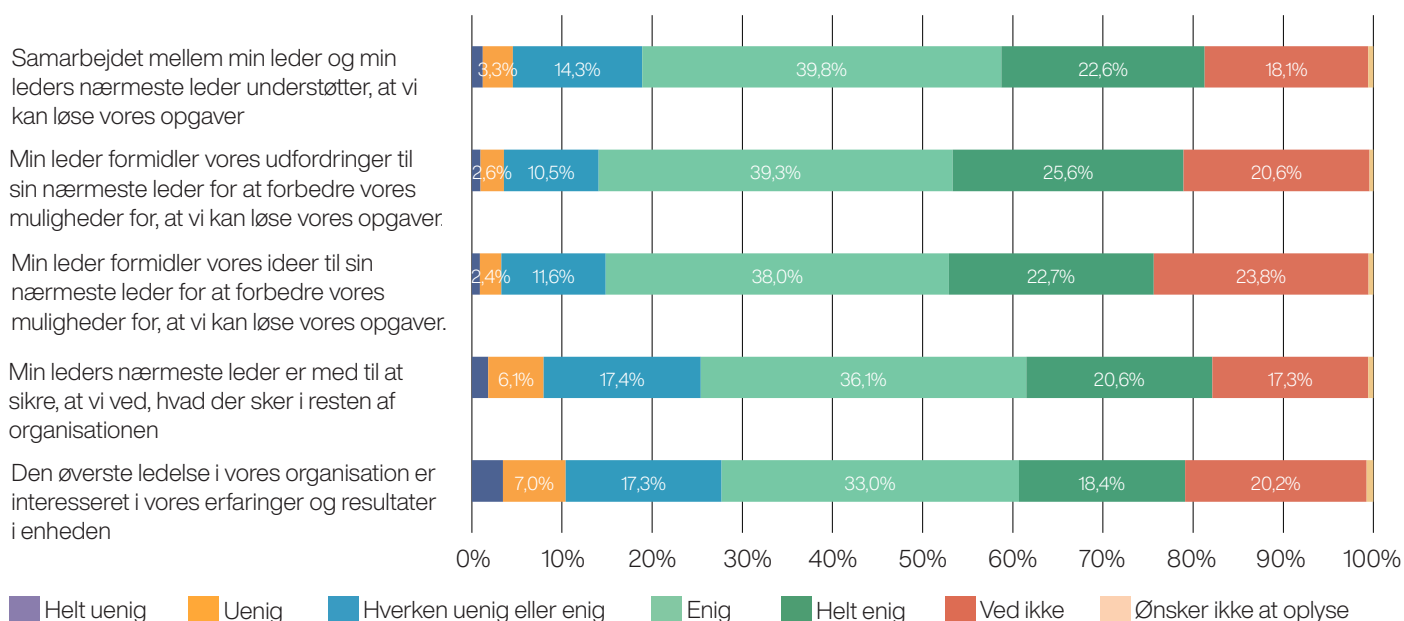
Figur 49 viser, hvordan respondentgrupperne gennemsnitligt har svaret på spørgsmålene om sammenhæng i ledelseskæden. Medarbejderne er dem, der vurderer denne ledelsesadfærd lavest, mens de overordnede ledere vurderer den højest. Tendensen med at medarbejdere vurderer deres ledere lavere end lederne selv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

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



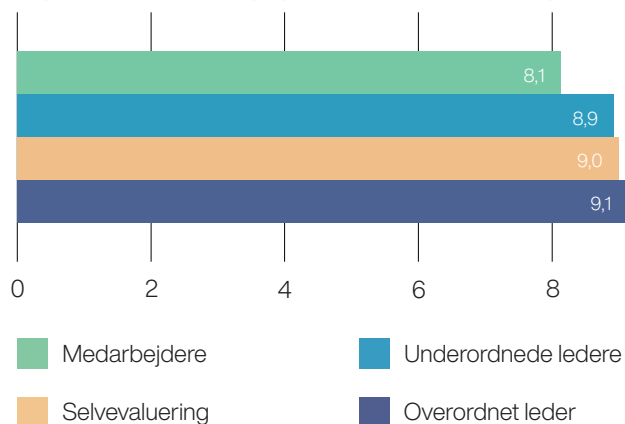
Figur 50 viser, hvordan respondentgrupperne gennemsnitligt har svaret på de forskellige underspørgsmål for temaet sammenhæng i ledelseskæden. Medarbejderne vurderer generelt lederne lavere, end lederne selv gør. På spørgsmålet om, hvorvidt den øverste ledelse i organisationen er interesseret i enhedens erfaringer og resultater, er der den største forskel mellem leder- og medarbejdervurderinger.

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.

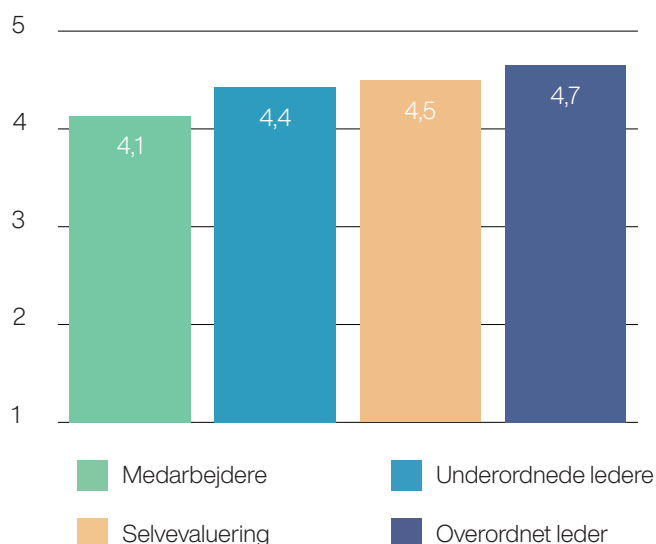
Ledelse af borgerinddragelse er et tema målrettet til ledere, der aktivt arbejder med borgerinddragelse.

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

4.15. Ledelsesmæssigt nærvær

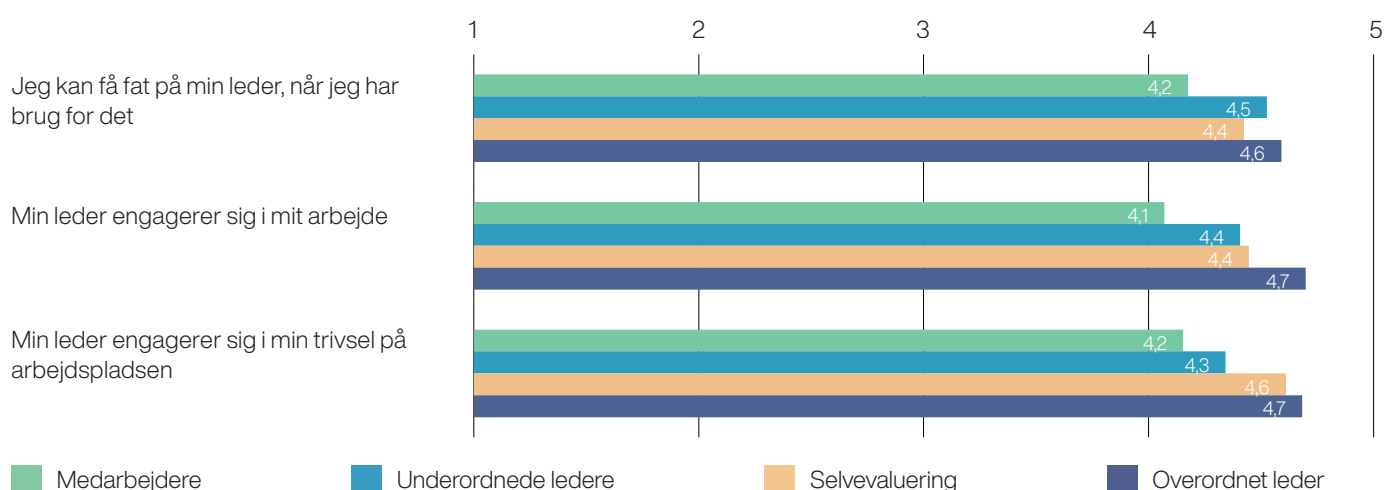
At udvise ledelsesmæssigt nærvær kan både handle om at være fysisk til stede og om at have mentalt nærvær i relationen til medarbejderne. Dels betyder det, at lederen skal være til stede blandt sine medarbejdere enten fysisk eller digitalt i et omfang, så medarbejderne oplever, at lederen er tilgængelig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



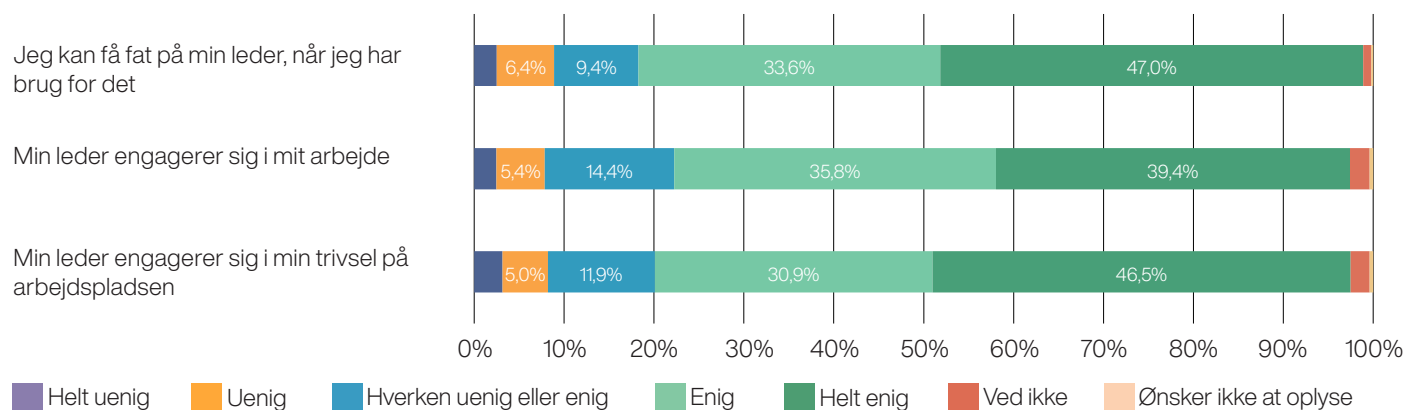
Figur 53 viser, hvordan respondentgrupperne gennemsnitligt har svaret på spørgsmålene om ledelsesmæssigt nærvær. Overordnet set er gennemsnittene høje. Medarbejderne er dem, der vurderer denne ledelsesadfærd lavest, mens de overordnede ledere vurderer den højest. Tendensen med at medarbejdere vurderer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

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



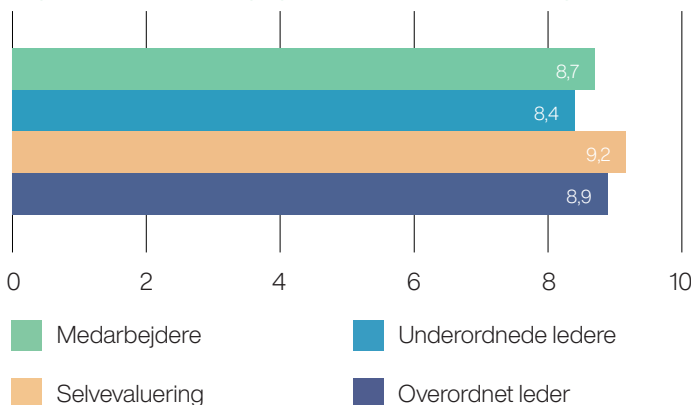
Figur 54 viser, hvordan respondentgrupperne gennemsnitligt har svaret på de forskellige underspørgsmål for temaet ledelsesmæssigt nærvær. Medarbejderne vurderer generelt lederne lavere, end lederne selv gør. I spørgsmålet om, hvorvidt lederen engagerer sig i trivslen på arbejdspladsen, er der den største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

Figur 55 Ledelsesmæssigt nærvær: Spredning på underspørgsmål blandt medarbejdere



Figur 55 viser, hvordan medarbejdernes besvarelser fordeles sig på de forskellige svarmuligheder. Der er ikke nogen spørgsmål, hvor flere end ni procent af besvarelserne ligger i kategorierne "Helt uenig" eller "Uenig".

Figur 56 Oplevet vigtighed af ledelsesmæssigt nærvær



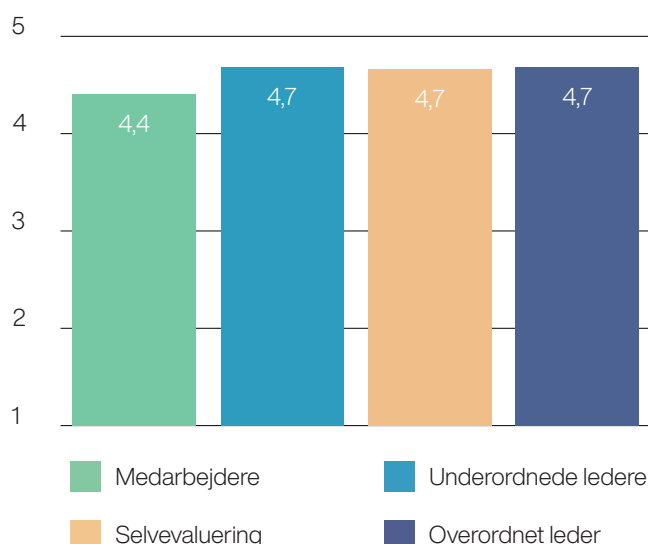
Figur 56 viser, hvor vigtigt respondentgrupperne har svaret, at ledelsesmæssigt nærvær er i deres enhed. Alle grupperne vurderer det som meget vigtigt, og der er lille forskel på ledere og medarbejdere. De underordnede ledere betragter ledelsesmæssigt nærvær som mindst vigtigt.



4.16. Tillidsbaseret ledelse

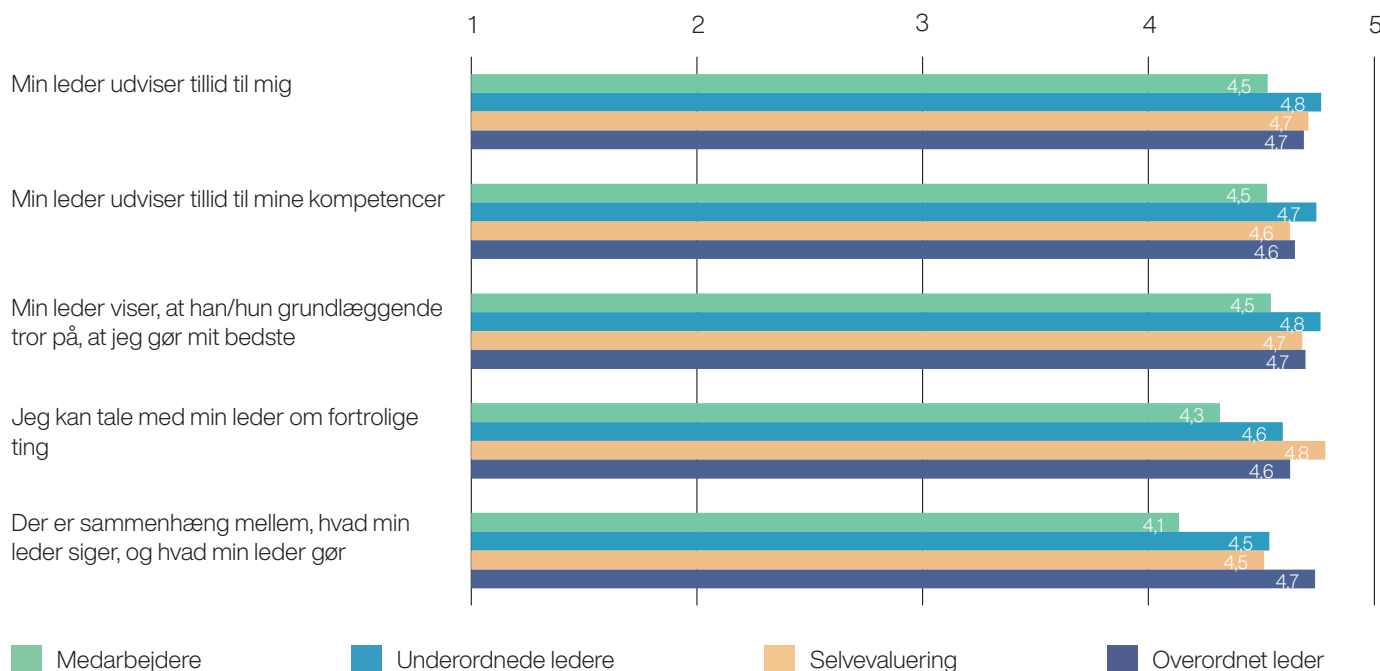
Tillid mellem ledere og medarbejdere opstår, når begge parter forventer, at den anden part vil gøre sit bedste og er i stand til at løfte sine opgaver. Tillidsbaseret ledelse handler derfor om, at medarbejderne oplever, at lederen har positive forventninger til deres kompetencer og intentioner. Lederen 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



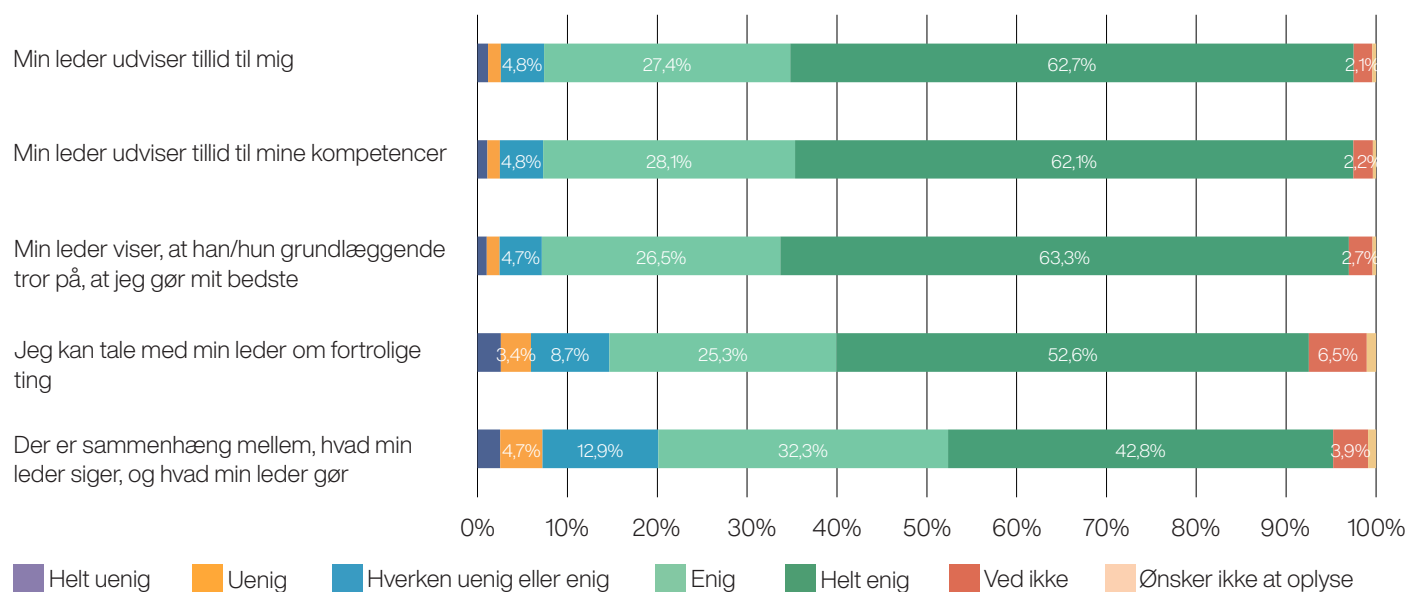
Figur 57 viser, hvordan respondentgrupperne gennemsnitligt har svaret på spørgsmålene om tillidsbaseret ledelse. Gennemsnittene er generelt høje. Medarbejderne er dem, der vurderer denne ledelsesadfærd lavest, mens lederne er enig i deres vurdering. Tendensen med at medarbejdere vurderer deres ledere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

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



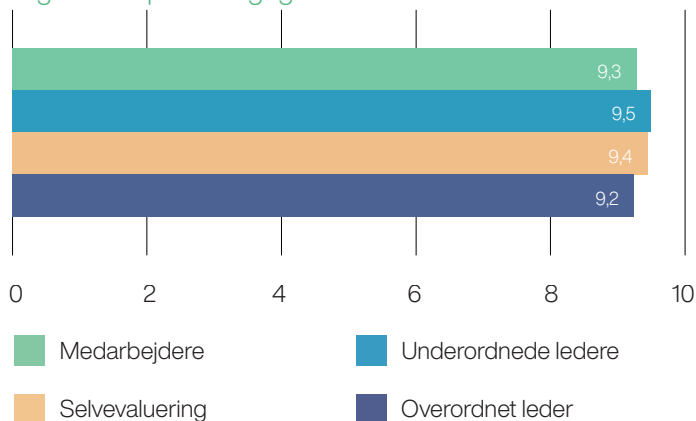
Figur 58 viser, hvordan respondentgrupperne gennemsnitligt har svaret på de forskellige underspørgsmål for temaet tillidsbaseret ledelse. Medarbejderne vurderer generelt lederne lavere, end lederne selv gør. På spørgsmålet om, hvorvidt medarbejderen kan tale med lederen om fortrolige ting, er der den 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 hvor flere end syv procent af besvarelserne ligger i kategorierne "Helt uenig" eller "Uenig" ("Jeg kan tale med min leder om fortrolige ting").

Figur 60 Oplevet vigtighed af tillidsbaseret ledelse



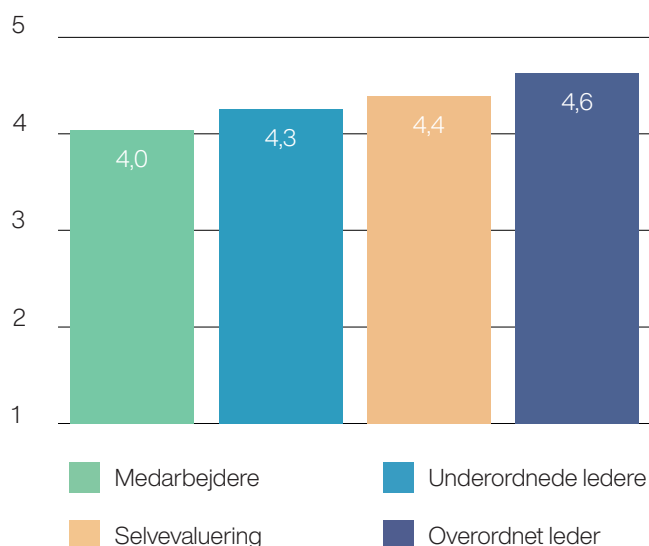
Figur 60 viser, hvor vigtigt respondentgrupperne har svaret, at tillidsbaseret ledelse er i deres enhed. Alle grupperne vurderer det som meget vigtigt, og der er lille forskel mellem leder- og medarbejdervurdering.



4.17. Lederrollen

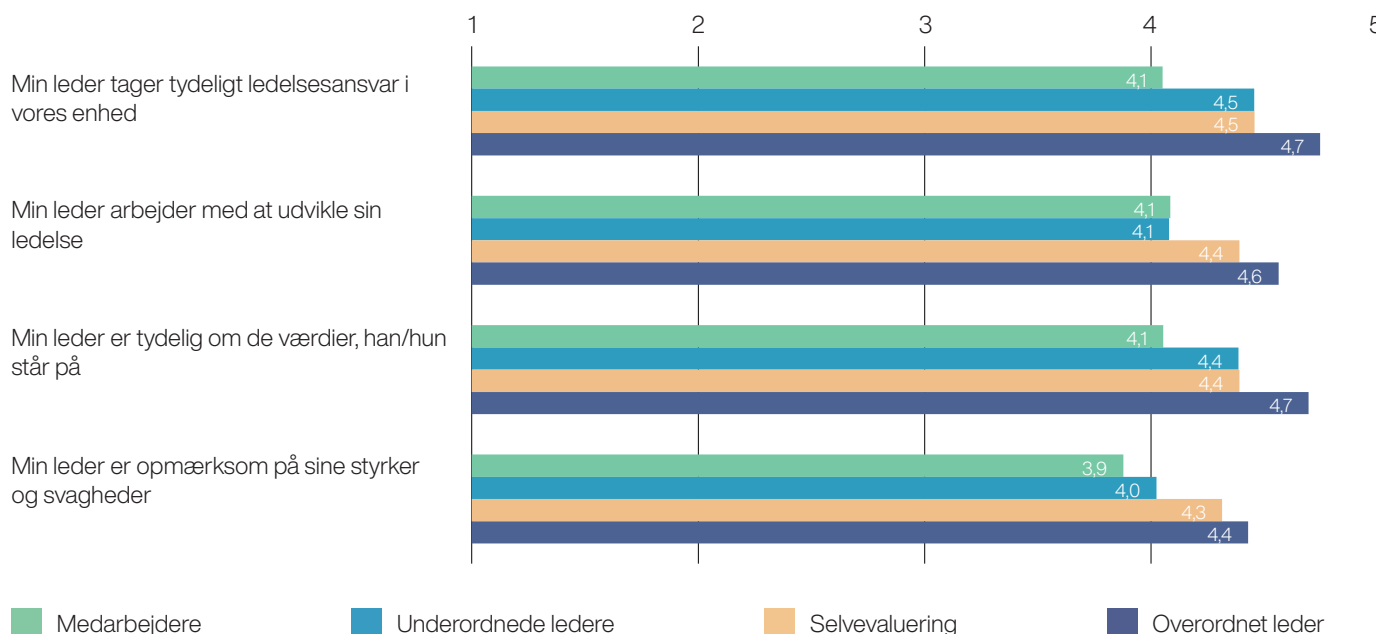
En tydelig lederidentitet handler grundlæggende om at påtage sig lederskabet og vise viljen til at gå foran og træffe de svære beslutninger. Lederen skal have modet og viljen til at sætte retning for enheden. For at fastholde et tydeligt lederskab er det vigtigt, at lederen løbende arbejder med sin lederrolle.

Figur 61 Lederrollen: Gennemsnit for temaet, pr. gruppe



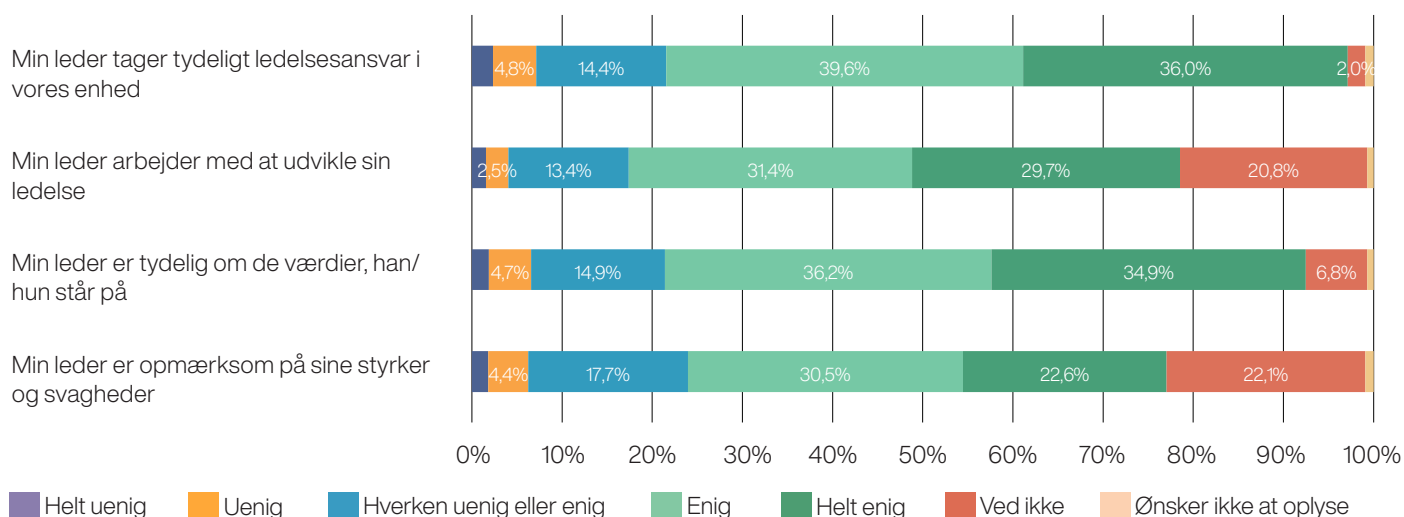
Figur 61 viser, hvordan respondentgrupperne gennemsnitligt har svaret på spørgsmålene om lederrollen. Gennemsnittene er generelt høje. Medarbejderne er dem, der vurderer denne ledelsesadfærd lavest, mens de overordnede ledere vurderer den højest. Tendensen med at medarbejdere vurderer deres ledere lavere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

Figur 62 Lederrollen: Gennemsnit på underspørgsmål, pr. gruppe



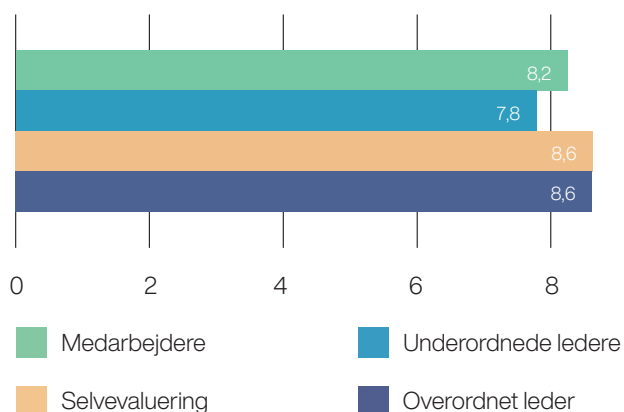
Figur 62 viser, hvordan respondentgrupperne gennemsnitligt har svaret på de forskellige underspørgsmål for temaet lederrollen. Medarbejderne vurderer generelt lederne lavere, end lederne selv gør. På spørgsmålene om, hvorvidt lederen arbejder med at udvikle sin ledelse og hvorvidt lederen er tydelig om sine værdier, er der de mindste forskelle 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



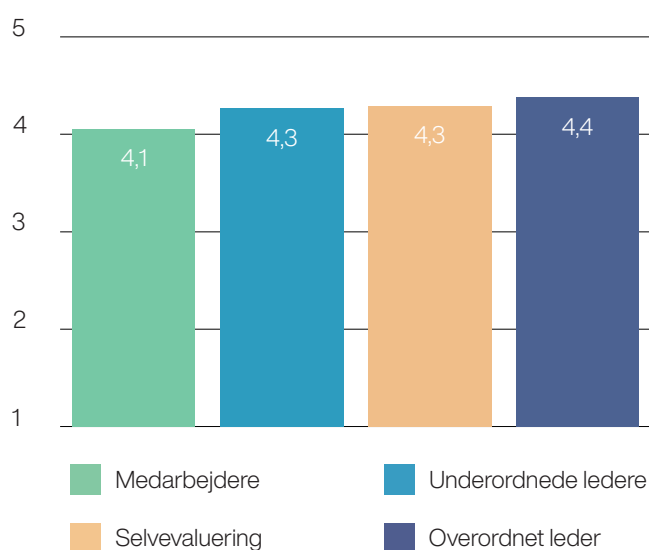
Figur 64 viser, hvor vigtigt respondentgrupperne har svaret, at lederrollen er i deres enhed. Alle grupperne vurderer det som vigtigt, men de underordnede ledere skiller sig ud ved at betragte det som markant mindre vigtigt.



4.18. Ledelse af psykologisk tryghed

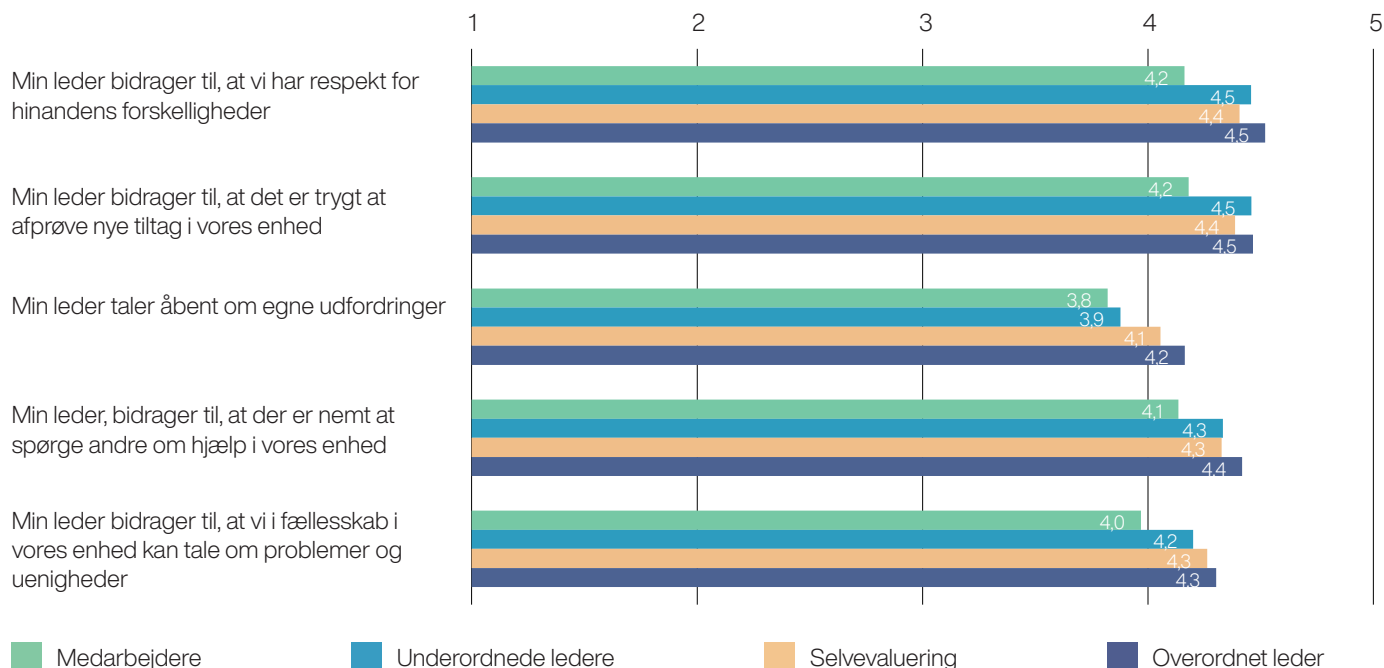
Psykologisk tryghed er, når medarbejdere og ledere oplever, at de arbejder i et miljø, hvor det er acceptabelt og naturligt, at man er ærlig og kan tale åbent om fejl, uenigheder og problemer i relation til opgaveløsningen. Psykologisk tryghed er også kendetegnet ved, at ledere og kolleger respekterer 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



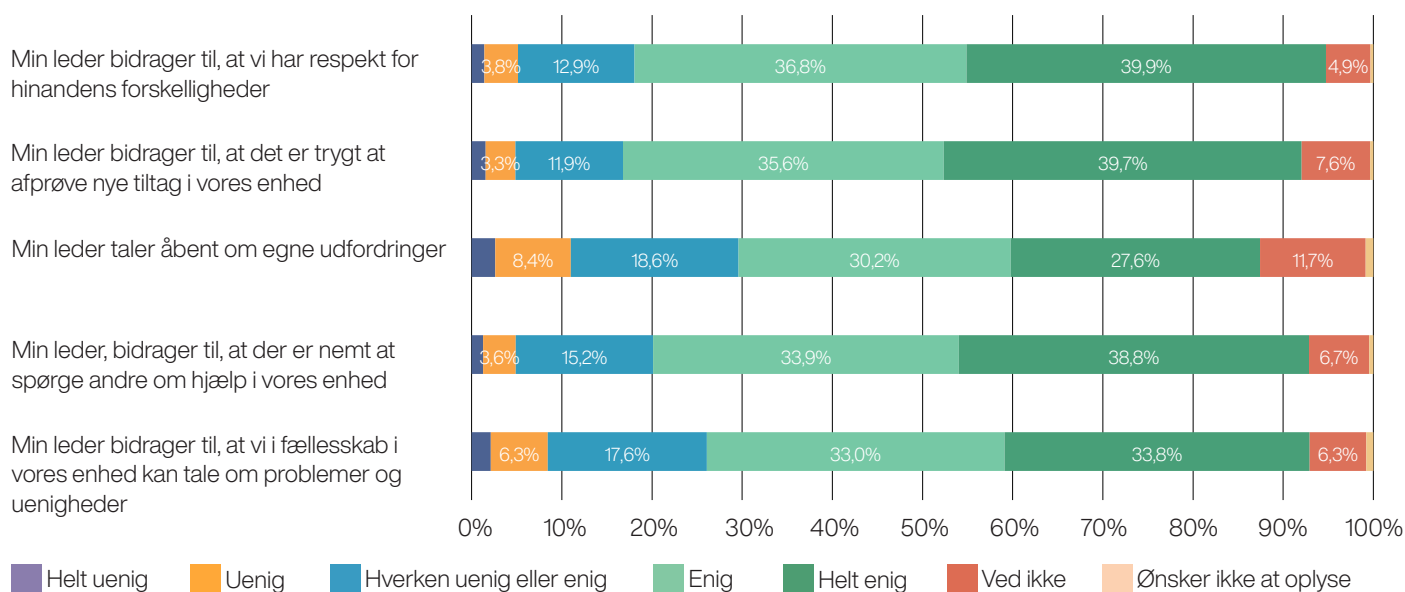
Figur 65 viser, hvordan respondentgrupperne gennemsnitligt har svaret på spørgsmålene om ledelse af psykologisk tryghed. Gennemsnittene er generelt høje. Medarbejderne er dem, der vurderer denne ledelsesadfærd lavest, mens de overordnede ledere vurderer den højest. Tendensen med at medarbejdere vurderer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

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



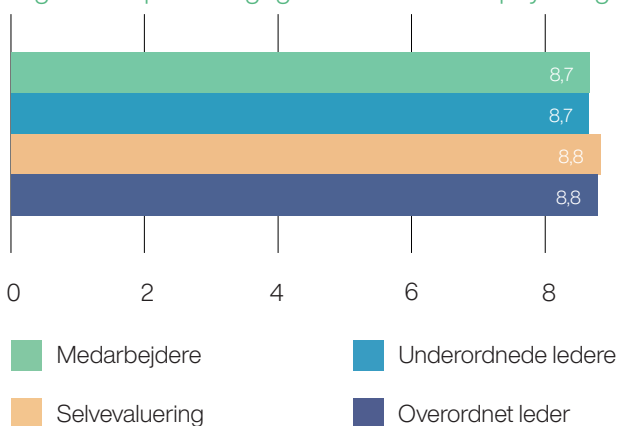
Figur 66 viser, hvordan respondentgrupperne gennemsnitligt har svaret på de forskellige underspørgsmål for temaet ledelse af psykologisk tryghed. Medarbejderne vurderer generelt lederne lavere, end lederne selv gør. På spørgsmålene om hvorvidt lederen taler åbent om egne udfordringer og bidrager til 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". I spørgsmålet om hvorvidt lederen taler åbent om egne udfordringer, 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 der er ikke forskel på grupperne.

5.

Sammenhæng mellem ledelsesadfærd og med- arbejdernes jobtilfredshed

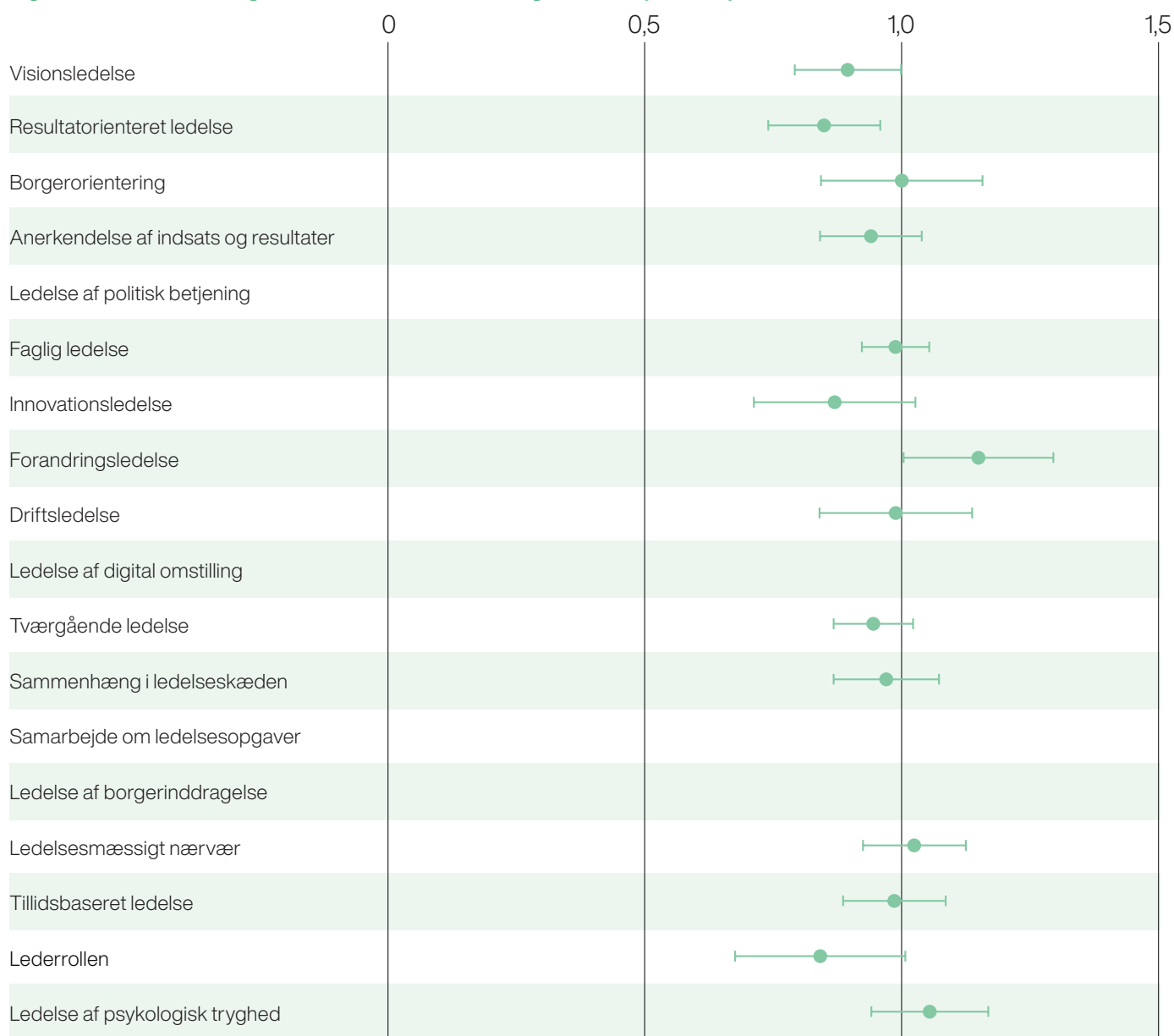


Den fællesoffentlige
ledelsesevaluering

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.

Figur 69 Sammenhæng mellem ledelsesadfærd og medarbejdernes jobtilfredshed



Medarbejdere

Samtlige typer af medarbejderoplevet ledelsesadfærd hænger signifikant positivt sammen med medarbejdernes jobtilfredshed. Sammenhængende varierer i styrke. Forandringsledelse er forbundet med den største stigning i medarbejderjobtilfredshed (1,15), mens resultatorienteret ledelse 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

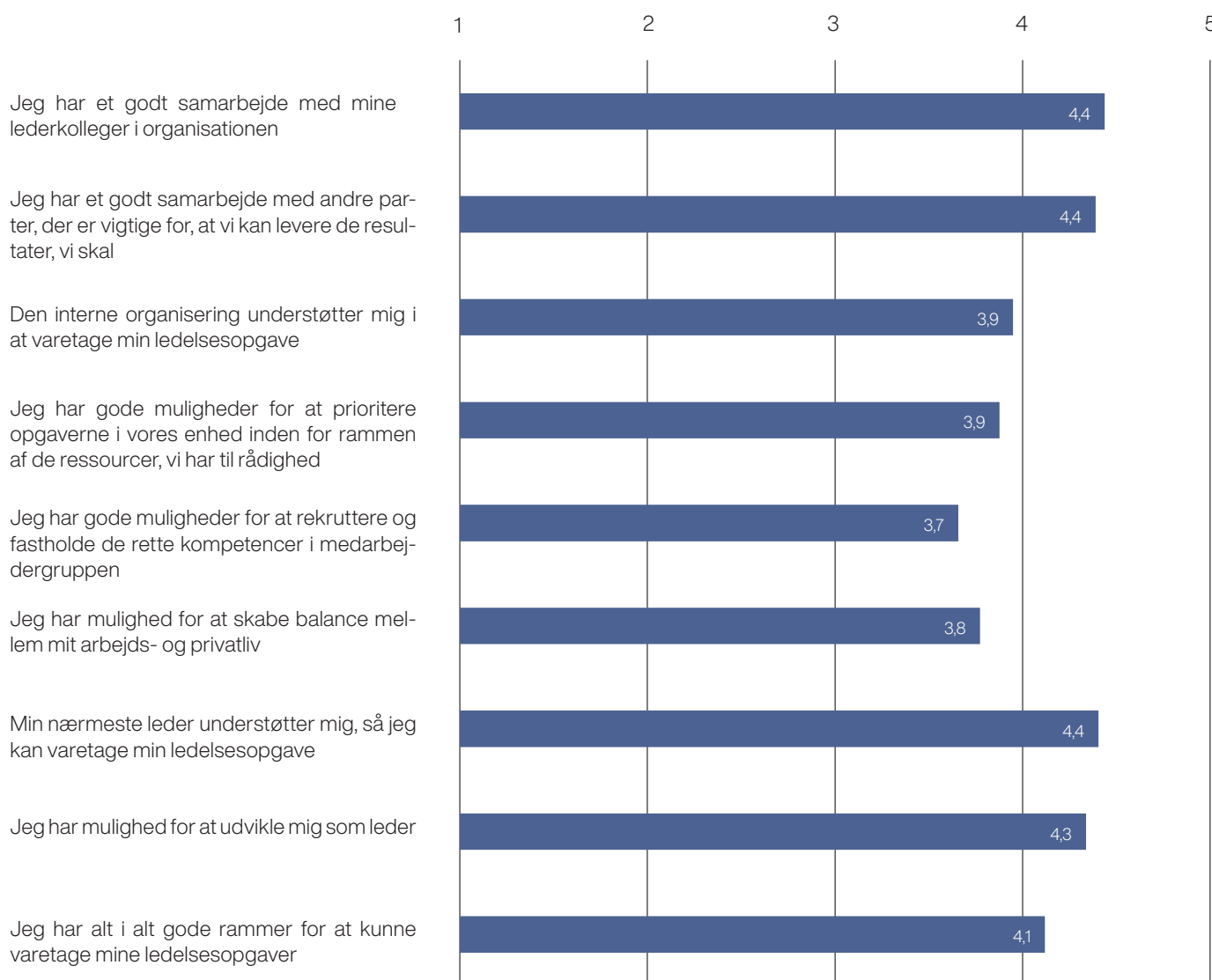


6. Lederens egen kontekst

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 balancen mellem arbejds- og privatliv, muligheden for at rekruttere og fastholde de rette kompetencer i medarbejdergruppen, muligheden for at prioritere opgaverne i enheden, og om den interne organisering understøtter ledelsesopgaven, scorer de lavest med et gennemsnit under 4,0.

7.

Tværgående temaer



Den fællesoffentlige
ledelsesevaluering

7. Tværgående temaer

I dette afsnit fokuserer rapporten på to temaer, der går på tværs af ledelsesevalueringens temaer: Ledererfa-

ring og lederuddannelse. Temaerne er udvalgt af forskerne bag den fællesoffentlige ledelsesevaluering.

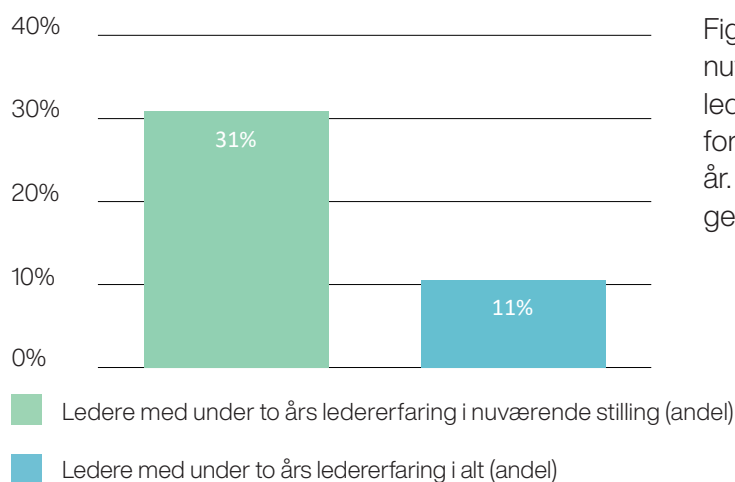
7.1. Ledererfaring

Ledelseskommisionens rapport fra 2017 viste, at nye ledere står overfor særlige udfordringer. Det tager tid før man som leder er helt inde i sin opgaveportefølje, har lært sine medarbejdere at kende, og kender sin organisatoriske kontekst. Derfor ser dette tema nærmere på nye ledere. Både dem, der er i deres første lederstilling og dem, der er nye i det lederjob, de pt. besidder, men har erfaring fra tidligere lederstillinger.

Konkret ser temaet på, hvor mange ledere der er nye ledere, dvs. ledere med under to års ledererfaring i nuværende stilling eller under to års ledererfaring i alt. Dernæst ser temaet på, hvad der kendetegner de nye ledere – både i forhold til køn, alder, og sektorområde. Til sidst undersøger temaet, hvordan de nye ledere klarer sig i forhold til deres medarbejders jobtilfredshed, men også i hvilken grad medarbejderne oplever de forskellige typer af ledelsesadfærd.

7.1.1. Hvor mange ledere er nye ledere?

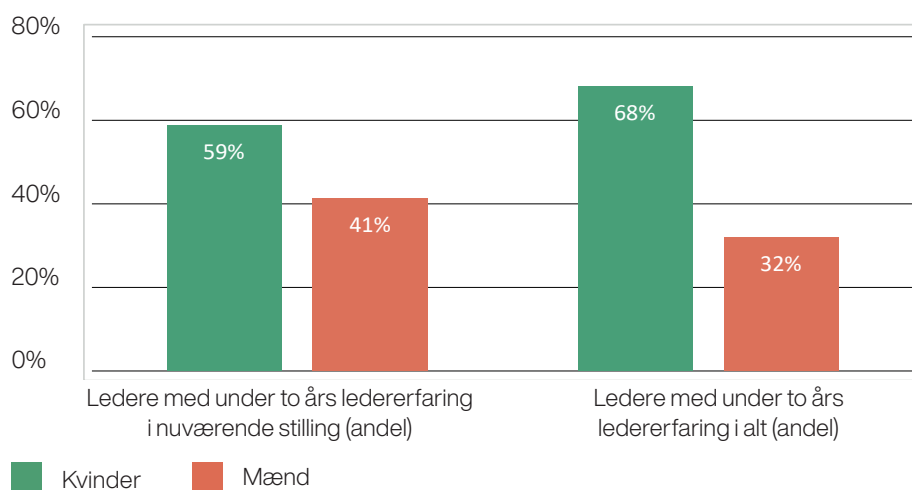
Figur 71 Nye ledere i organisationen



Figur 71 viser, at 31 procent af lederne er "nye" i deres nuværende job, og at 11 procent af lederne er nye i ledergerningen i det hele taget. Gennemsnitsalderen for ledere med under to års ledererfaring i alt er 43,4 år. For ledere med mere end to års ledererfaring er gennemsnitsalderen 52,4 år.

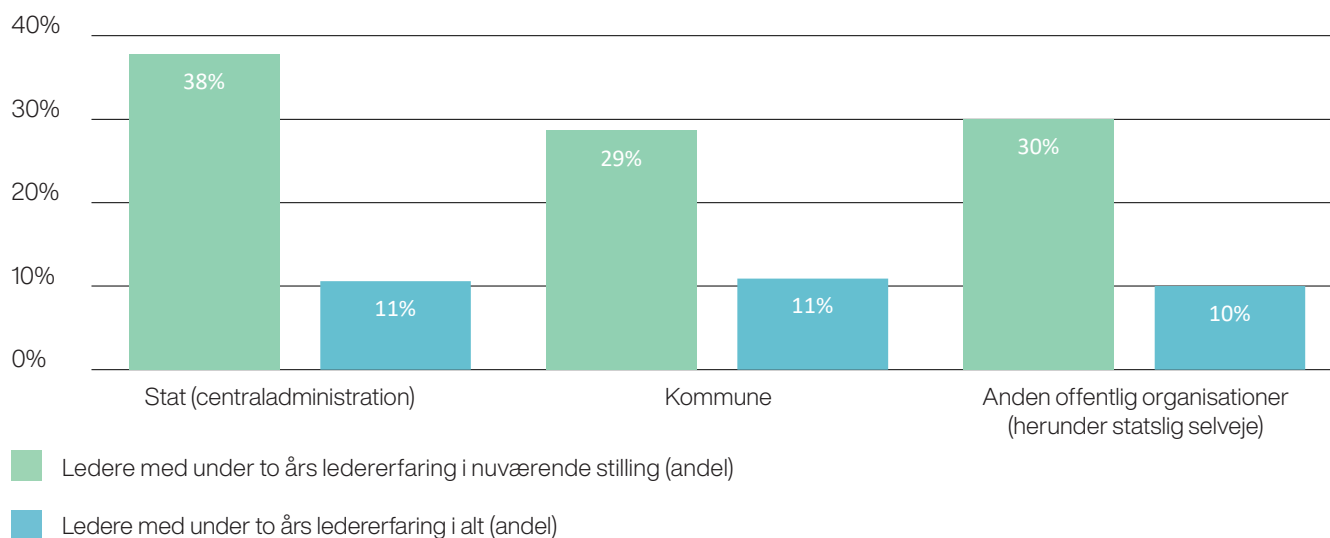
7.1.2. Hvad kendetegner de nye ledere?

Figur 72 Kønsfordeling for nye ledere



Figur 72 viser, at næsten seks ud af 10 af lederne med under to års erfaring i den nuværende stilling er kvinder. 68 procent af lederne med under to års ledererfaring i alt er kvinder.

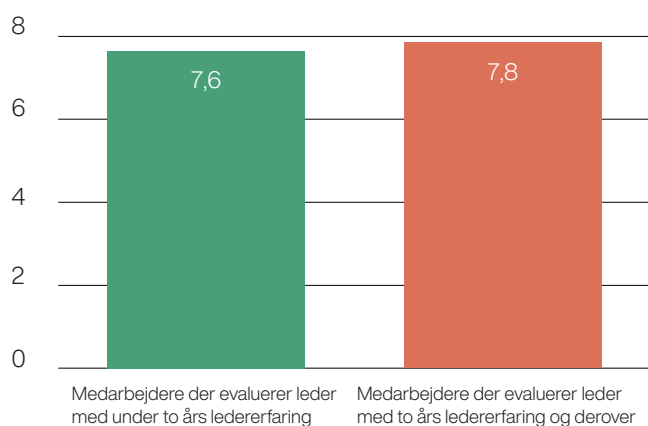
Figur 73 Sektorområde nye ledere



Figur 73 viser, hvordan de nye ledere fordeler sig på de forskellige sektorområder. Eksempelvis har 38 procent af lederne i staten under to års ledererfaring i deres nuværende stilling, mens 11 procent af lederne i både stat og kommuner har under to års ledererfaring i alt.

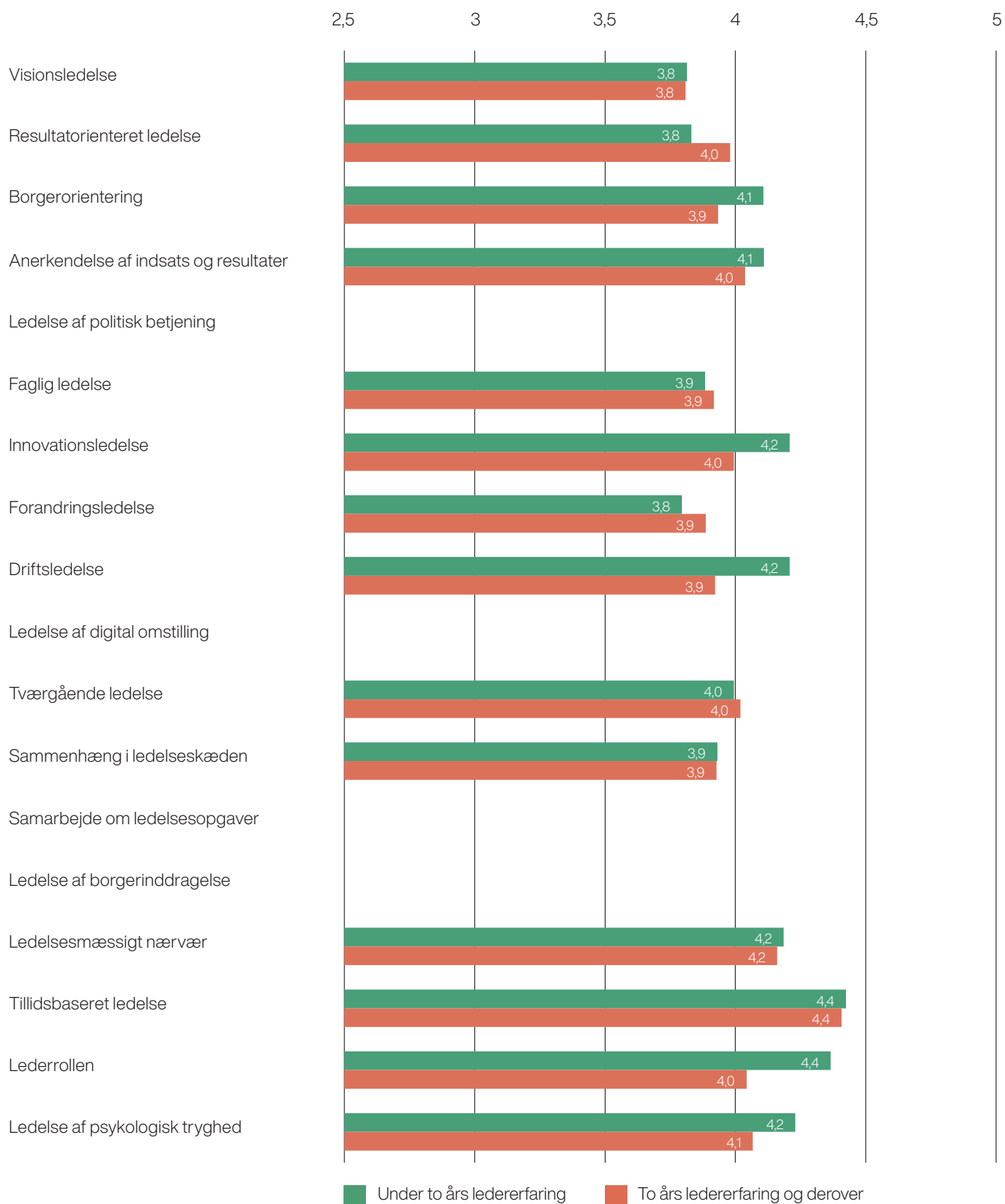
7.1.3. Hvordan klarer de nye ledere sig?

Figur 74 Jobtilfredshed blandt medarbejdere, betinget af ledererfaring



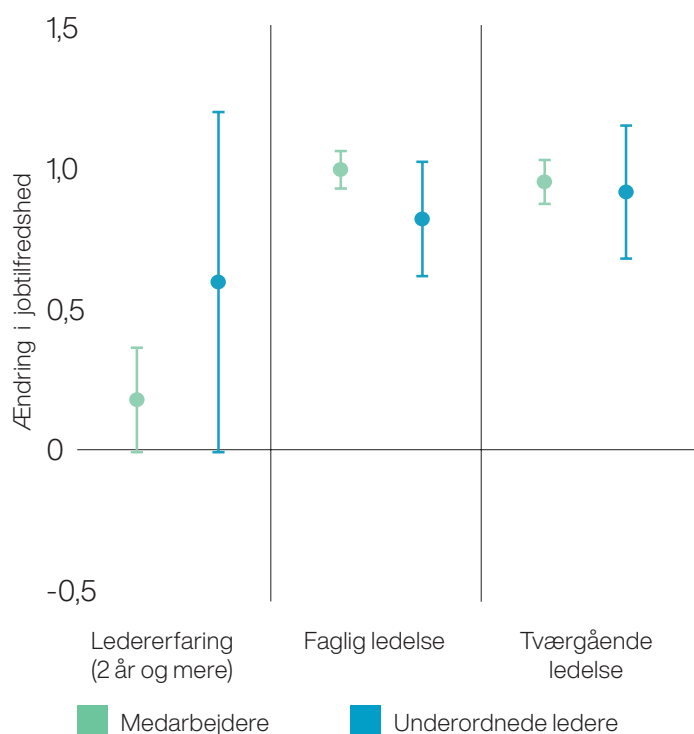
Figur 74 viser, at medarbejdere, der evaluerer en leder med to års ledererfaring eller mere, gennemsnitligt har en højere jobtilfredshed, end medarbejdere, der evaluerer en ny leder med under to års ledererfaring. Generelt har alle medarbejdere i analysen dog en høj jobtilfredshed, og der er ikke statistisk signifikant forskel på de to gennemsnit.

Figur 75 Medarbejderoplevet ledelse, betinget af ledererfaring



Figur 75 viser i hvor høj grad medarbejderne oplever at de nye ledere udøver forskellige ledelsestyper. Der er ikke store forskelle på, hvordan medarbejderne oplever lederne. De største forskelle er på ledelestemaerne "Driftsledelse" og "Lederrollen".

Figur 76 Sammenhæng mellem ledererfaring, ledelsesadfærd og jobtilfredshed for medarbejdere og underordnede ledere



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

Panelerne i figur 76 viser tre forskellige sammenhængsanalyser for hvordan henholdsvis medarbejdere og underordnede leders jobtilfredshed ændrer sig (målt på en skala fra 0-10).

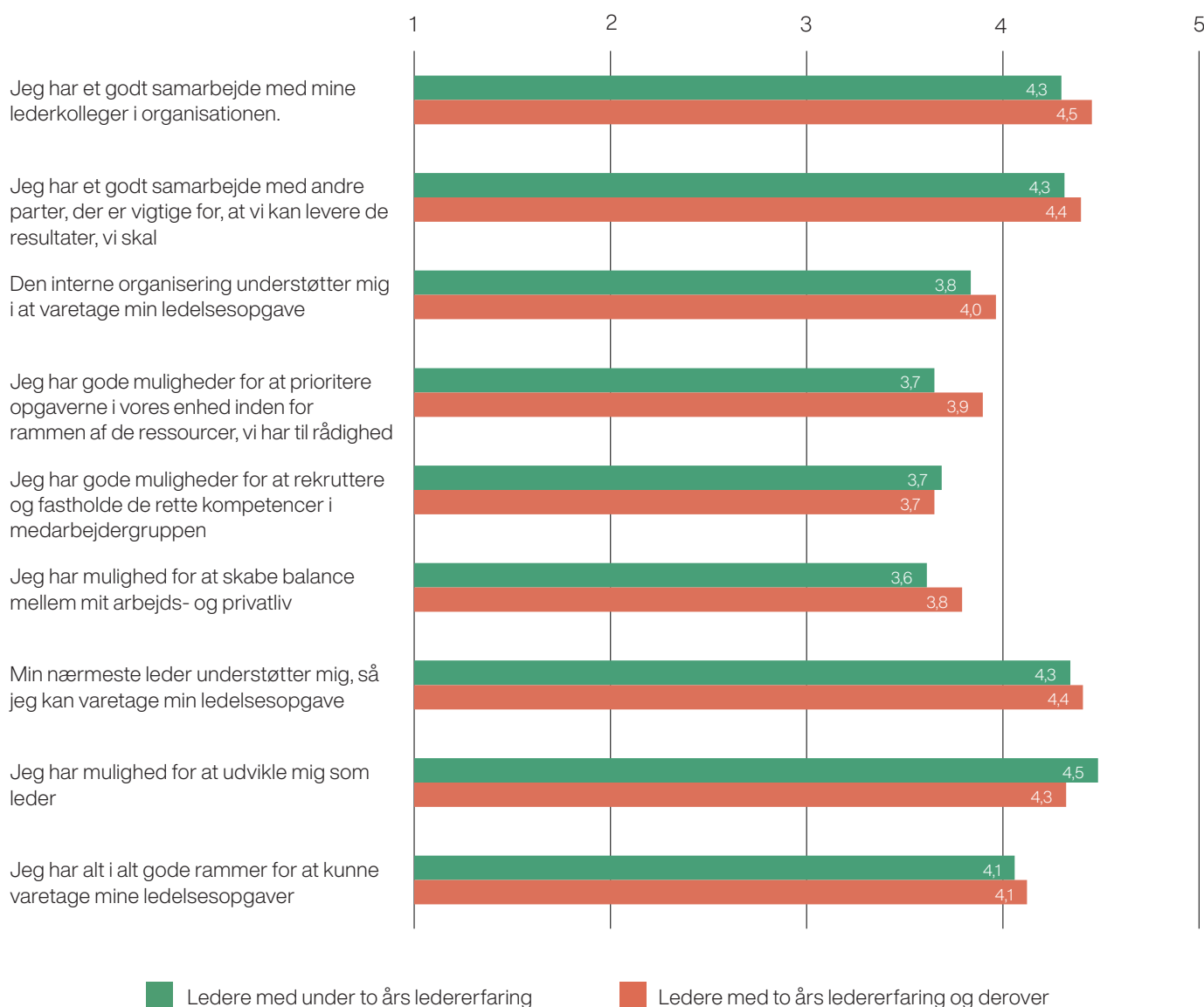
Panelet til venstre viser, hvordan jobtilfredshed ændrer sig som en funktion af ledererfaring. Disse sammenhænge er ikke signifikante.

Panelerne i midten og til højre viser, hvordan jobtilfredshed ændrer sig som en funktion af henholdsvis faglig ledelse og tværgående ledelse. De to ledelsestemaer er valgt, fordi det er dem som flest organisationer har benyttet. Resultaterne viser, at der er en signifikant og positiv sammenhæng mellem henholdsvis faglig ledelse og tværgående ledelse, og medarbejdere og underordnede leders jobtilfredshed. Det vil sige, at jobtilfredsheden stiger i takt med at der opleves mere af en given ledelsesadfærd. De største stigninger i jobtilfredshed ses blandt medarbejderne. Jobtilfredsheden stiger 0,99 når medarbejderne oplever faglig ledelse, og 0,95 når medarbejderne oplever tværgående ledelse. Det er vigtigt at være opmærksom på, at der alene er tale om sammenhænge.

Samlet peger analyserne på at ledelsesadfærd har en større betydning for jobtilfredshed, end ledererfaring.

7.1.4 Oplever nye ledere særlige udfordringer?

Figur 77 Nye lederes oplevelse af deres kontekst



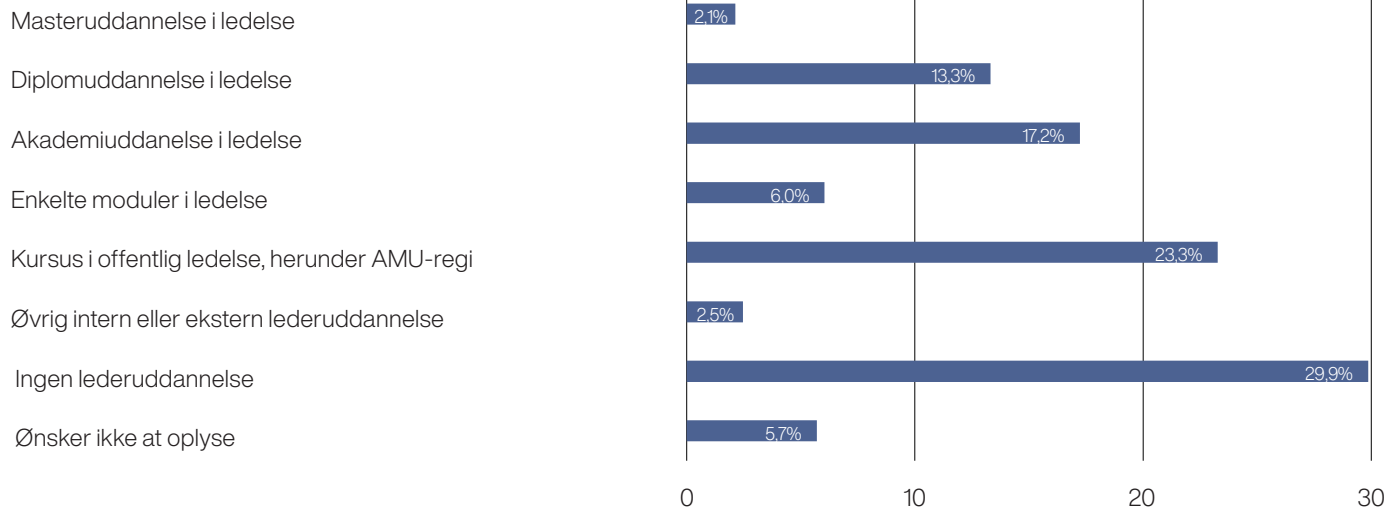
Figur 77 sammenligner, hvordan nye ledere og ledere med mere end to års erfaring oplever deres egen kontekst. Nye ledere oplever særligt udfordringer i forhold til den interne organisering, muligheden for at prioritere enhedens opgaver, og muligheden for at skabe balance mellem arbejds- og privatliv. Til gengæld oplever de bedre muligheder for at udvikle sig som leder, end ledere med to års ledererfaring og derover.

7.2. Betydning af lederuddannelse

I dette tværgående tema ser vi på, om lederuddannelse har nogen betydning medarbejdernes jobtilfredshed og for medarbejdernes oplevelse af deres ledere.

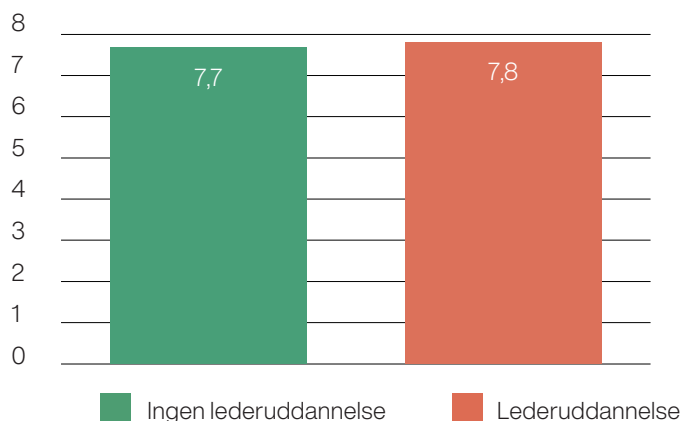
84,6 procent af de selvevaluerende ledere har angivet at de har en form for lederuddannelse. Figur 78 viser, hvordan lederne fordeler sig på de forskellige lederuddannelsestyper.

Figur 78 Fordeling lederuddannelse



7.2.1. Lederuddannelse og medarbejdernes jobtilfredshed

Figur 79 Jobtilfredshed blandt medarbejdere, betinget af formel lederuddannelse

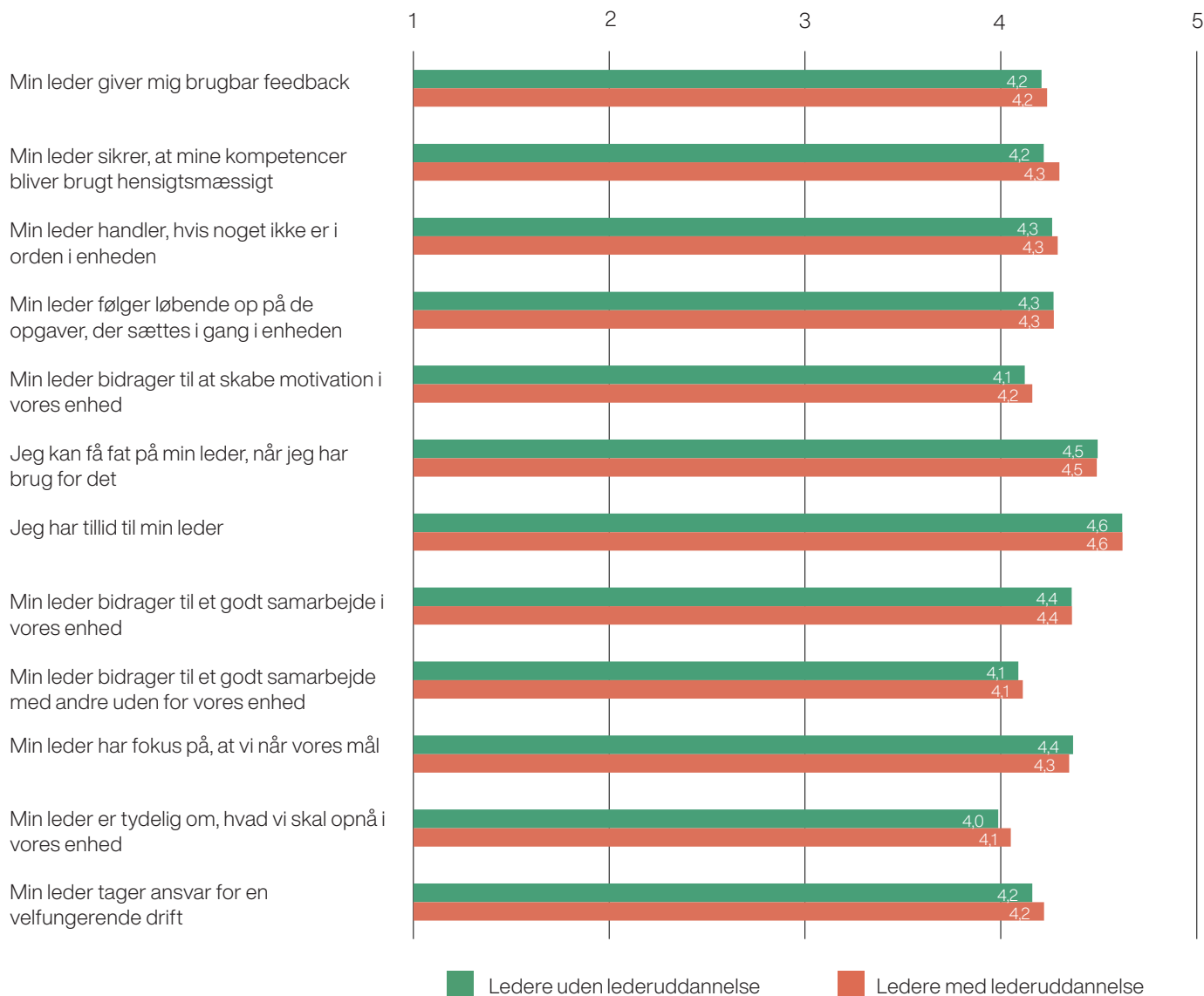


Figur 79 viser jobtilfredsheden blandt medarbejderne på en skala fra 0-10, betinget af om deres leder har en lederuddannelse eller ej. Med formel lederuddannelse menes en master- eller diplomuddannelse i ledelse. Jobtilfredsheden er 0,1 point højere blandt medarbejdere, hvis leder har en lederuddannelse, end jobtilfredsheden blandt medarbejdere hvis leder ikke har en lederuddannelse. Denne forskel er ikke statistisk signifikant.

7.2.2. Lederuddannelse og medarbejderopfattet ledelse

Figur 80 viser, hvordan medarbejderne oplever deres leder – betinget af, om lederen har en formel lederuddannelse eller ej. Med formel lederuddannelse menes en master- eller diplomuddannelse i ledelse. Ingen af disse forskelle er statistisk signifikante.

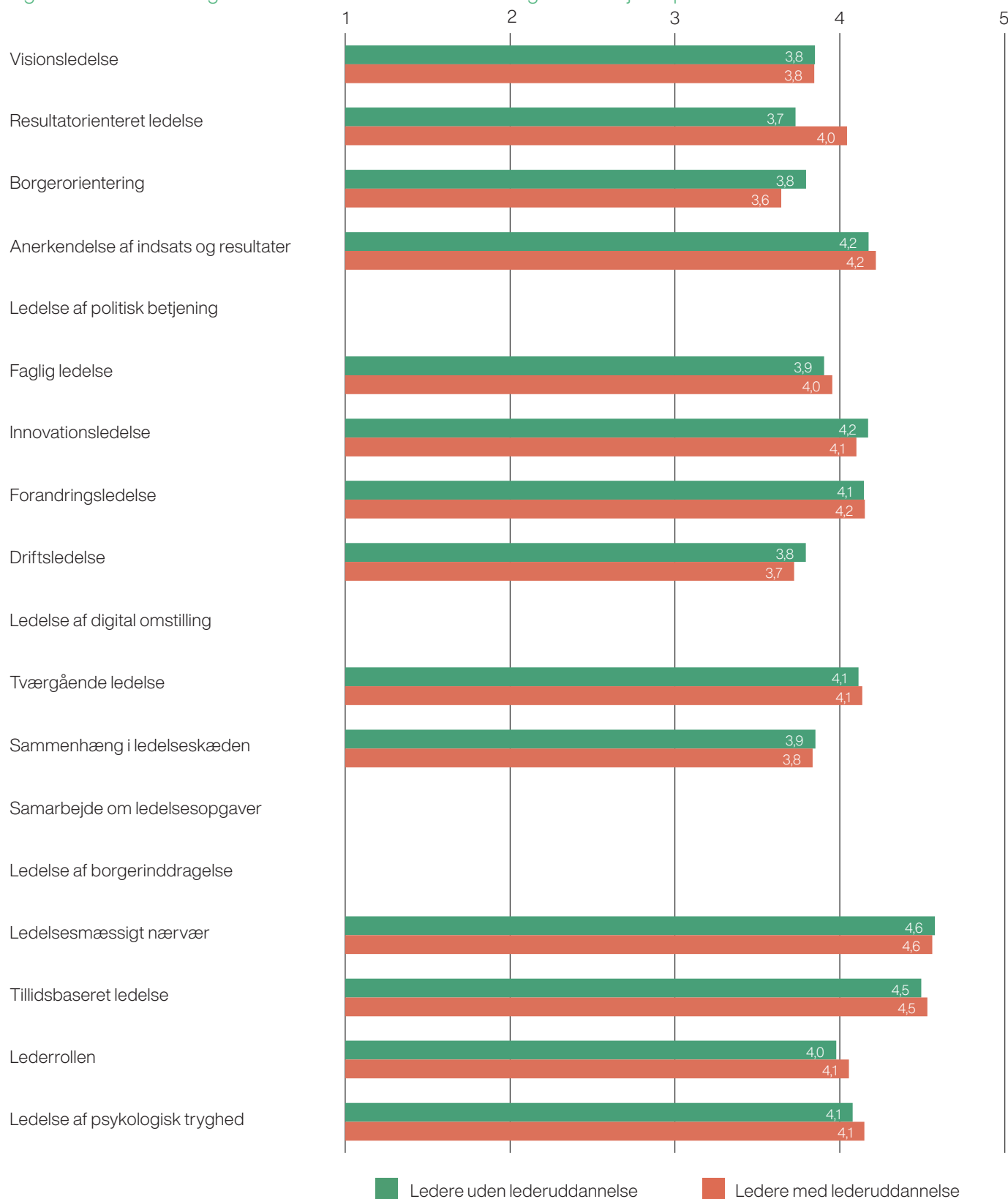
Figur 80 Medarbejderes oplevelse af leder, betinget af lederuddannelse



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

7.2.3. Lederuddannelse og ledelsesadfærd

Figur 81 Sammenhæng mellem formel lederuddannelse og medarbejderopfattet ledelsesadfærd



Figuranmærkning: Alle sammenhængene er kontrolleret for respondenterne alder, køn, og uddannelsesniveau.

Figur 81 viser, hvordan medarbejderne oplever de forskellige ledelsestemaer - betinget af, om deres leder har en formel lederuddannelse eller ej. Med formel lederuddannelse menes en master- eller diplomuddannelse i ledelse. Forskellen i temaet "resultatorienteret ledelse" er statistisk signifikant. Alle andre forskelle er insignifikante.



Den fællesoffentlige
ledelsesevaluering