



# Ledelsesevalueringsrapport

**Person 2 Person 2**

**Kontor A**

**29-03-2023**

**Organisation X**



Den fællesoffentlige  
ledelsesevaluering

# Indholdsfortegnelse

<b>Dette er din ledelsesevalueringsrapport</b>	<b>2</b>
<b>Et øjebliksbillede</b>	<b>3</b>
<b>Læsevejledning</b>	<b>3</b>
<b>Opmærksomhedspunkter, når du fortolker figurerne i rapporten</b>	<b>4</b>
<b>Overordnet oplevet ledelse</b>	<b>5</b>
<b>Resultatorienteret ledelse</b>	<b>12</b>
<b>Tværgående ledelse</b>	<b>17</b>
<b>Faglig ledelse</b>	<b>22</b>
<b>Ledelsesmæssigt nærvær</b>	<b>27</b>
<b>Overblik over ledelsestemaerne</b>	<b>32</b>
<b>Din ledelsesmæssige kontekst</b>	<b>37</b>
<b>Samarbejdet med dine sideordnede lederkolleger</b>	<b>39</b>
<b>Kommentarfelter</b>	<b>41</b>

# Dette er din ledelsesevalueringssrapport

Du får denne rapport, fordi I i Organisation X har valgt at gennemføre en ledelsesevaluering. Formålet med ledelsesevalueringen er at give dig indblik i, hvordan andre oplever din ledelse. Rapporten giver dig et kvalificeret udgangspunkt for den efterfølgende dialog.

## Rapportens indhold

I rapporten kan du se, hvordan de personer, der har besvaret spørgeskemaet om din ledelse, har svaret på spørgsmål inden for de temaer, I har valgt at fokusere på i jeres organisation eller enhed. I rapporten har du også mulighed for at se, hvordan ledelse blandt andre ledere, der minder om dig, opleves, og hvordan de har evalueret deres egen ledelse.

For hvert afsnit i rapporten er der en kort præsentation af temaet. Derefter giver rapporten en grafisk præsentation af besvarelsenerne fra de forskellige personer, der har evalueret dig. Af den grafiske præsentation kan du også se, hvordan ledelse blandt andre ledere, der minder om dig, opleves, og hvordan de har evalueret deres egen ledelse. Endelig samler rapporten op på hvert tema med nogle refleksionsspørgsmål, du kan arbejde videre med, hvis du ønsker at styrke en bestemt ledelsesadfærd.

Vi anbefaler, at du udvælger et par af resultaterne som fokus for din videre ledelsesudvikling.

### Når du læser rapporten, kan du overveje følgende:

- Hvad bliver du positivt overrasket over, når du læser rapporten?
- Hvad synes du er det eller de mest relevante/interessante resultater i rapporten?
- Hvad vil du gerne blive klogere på/hvad mangler du input til at forstå bedre?

## Forventninger til opfølgningen

En vigtig del af arbejdet med en ledelsesevaluering består i den dialog, som evalueringen sætter gang i. Hvis du ikke allerede ved, hvordan opfølgningen skal foregå i jeres organisation, kan du kontakte din leder eller jeres HR funktion.

## Et øjebliksbillede

Undersøgelsen er foretaget fra den 29-03-2023 til den 29-03-2023. Resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen giver dig et øjebliksbillede af, hvordan din overordnede leder, dine medarbejdere/de underordnede ledere og evt. dine sideordnede lederkolleger, som har besvaret spørgeskemaet, oplever din ledelse lige nu.

Der kan være mange grunde til, at resultaterne ser ud, som de gør. Det er vigtigt at understrege, at det er dig selv, eventuelt i samarbejde med din overordnede leder, dine medarbejdere/de underordnede ledere og evt. dine sideordnede lederkolleger, der er bedst til at fortolke resultaterne i den rigtige kontekst. Husk også, at evalueringen tilbyder et indblik i, hvordan din ledelse opfattes, men at rapporten ikke er en objektiv beskrivelse af, hvordan du er som leder.

Du selv, din overordnede leder, dine medarbejdere/de underordnede ledere og evt. sideordnede ledere har haft mulighed for at besvare spørgeskemaet om din ledelse. 5 medarbejdere i din enhed har besvaret spørgeskemaet. 5 underordnede ledere i din enhed har besvaret spørgeskemaet. Antallet af besvarelser kan variere på tværs af temaer og spørgsmål.

### Sammenligning med ledere, der minder om dig

I rapporten kan du se, hvordan ledelse blandt andre ledere, der minder om dig, opleves, og hvordan de har evalueret deres egen

ledelse. Det kan være med til at give dig perspektiv på din egen evaluering, men det er stadigvæk vigtigt at se din evaluering i netop din kontekst.

Den gruppe ledere, som du sammenlignes med kaldes i rapporten "Referencegruppe". Referencegruppen i din rapport består af ledere fra kommuner, der arbejder inden for dagtilbud, som er ledere af medarbejdere og underordnede ledere.

Der bliver kun lavet et referencepunkt, hvis der er mindst 5 ledere, som minder om dig, og de kommer fra minimum 3 offentlige organisationer (inkl. jeres organisation). I referencepunkterne for medarbejderbesvarelser er det desuden kun ledere, der også har mindst 5 medarbejdere, som indgår. Hvis der ikke fremgår et referencepunkt, skyldes det, at der ikke er tilstrækkelige besvarelser inden for det pågældende tema.

Både din sektor, dit fagområde og dit ledelsesniveau er angivet under opsætningen af ledelsesevalueringen.

### Videregivelse af data

Hvis din organisation har valgt det, videregives data til Aarhus Universitet. Læs mere om opbevaring og behandling af dine personoplysninger [her](#).

## Læsevejledning

Ledelsesevalueringen indeholder en række spørgsmål om din ledelse, som både du selv, din overordnede leder og dine medarbejdere/de underordnede ledere er blevet stillet, inden for nedenstående temaer:

- |   |                                     |
|---|-------------------------------------|
| ➤ Overordnet oplevet ledelse (Fælles spørgsmål) | ➤ Jobtilfredshed (Fælles spørgsmål) |
| ➤ Resultatorienteret ledelse                    | ➤ Tværgående ledelse                |
| ➤ Faglig ledelse                                | ➤ Ledelsesmæssigt nærvær            |
| ➤ Din kontekst som leder                        | ➤ Spørgsmål til sideordnede ledere  |
| ➤ Kommentarfelter                               |                                     |

Alle disse spørgsmål besvares på en skala fra 1-5, hvor 1 er "Helt uenig" og 5 er "Helt enig". Det har også været muligt at svare "ved ikke" og "ønsker ikke at oplyse" på alle spørgsmål.

Både du selv, din overordnede leder og dine medarbejdere/de underordnede ledere har også svaret på, hvor vigtigt I mener, at hvert enkelt tema er for arbejdet i jeres enhed.

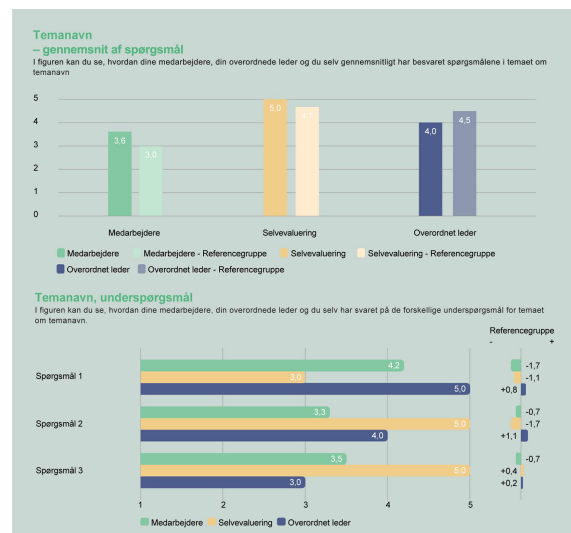
I rapporten omtaler vi både din enhed og din organisation. Din enhed er den del af organisationen, hvor du er personaleleder. Organisationen er hele Organisation X.

Du kan se alle spørgsmålsformuleringerne på [www.ledelsesevaluering.dk](http://www.ledelsesevaluering.dk). Hvis din organisation selv har tilføjet lokale spørgsmål, vil ordlyden af spørgsmålene fremgå af figurene i rapporten.

## I hvilken grad oplever du selv og dem omkring dig, at du udøver ledelse inden for de forskellige temaer? Opleves din ledelse forskelligt?

I den første figur under hvert tema kan du se det overordnede gennemsnit for besvarelsene på de enkelte spørgsmål under temaet. Du kan også se, hvordan ledelse blandt andre ledere, der minder om dig, opleves, og hvordan de har evalueret deres egen ledelse. Hvis man har svaret "ved ikke" eller "ønsker ikke at svare" tæller det ikke med. I den anden figur kan du se, hvordan henholdsvis dine medarbejdere/de underordnede ledere, din overordnede leder og du selv har besvaret de spørgsmål, der hører til temaet. Figuren viser også, hvordan ledelse blandt andre ledere, der minder om dig, opleves, og hvordan de har evalueret deres egen ledelse. Det ser du længst til højre i figuren.

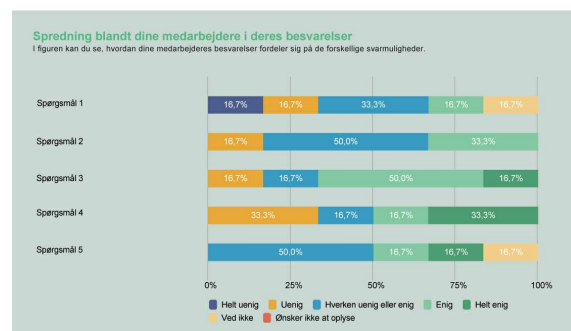
Læg f.eks. mærke til, om der er forskel på de forskellige respondentgruppers besvarelser.



## Er der stor eller lille spredning blandt dine medarbejdere eller de underordnede ledere på de forskellige spørgsmål?

I den tredje figur kan du se, hvordan dine medarbejders/de underordnede ledes besvarelser fordeler sig på de forskellige svarmuligheder. Spredningen i medarbejdernes og de underordnede ledes besvarelser præsenteres i hver sin figur. Det fremgår af overskriften på figuren, om det er medarbejdernes eller de underordnede ledes besvarelser, der er afrapporteret. Spredning i besvarelsene for de underordnede ledere vises kun, hvis der er svar fra minimum 5 underordnede ledere.

Læg f.eks. mærke til, om der er spørgsmål, hvor en stor del af dine medarbejdere/de underordnede ledere er uenige, og en anden stor del af dem er enige.



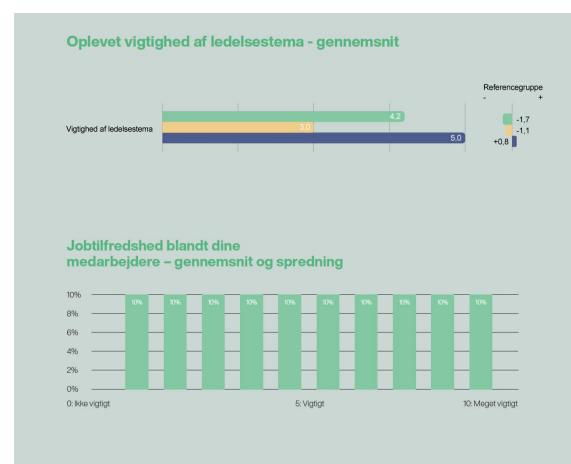
## Hvor vigtigt er ledelsestemaet for arbejdet i jeres enhed?

I den fjerde figur kan du se, hvor vigtigt dine medarbejdere, de underordnede ledere, din overordnede leder og du selv har vurderet ledelsestemaet til at være for jeres arbejde. Figuren viser også, hvordan ledelse blandt andre ledere, der minder om dig, opleves, og hvordan de har evalueret deres egen ledelse. Det ser du længst til højre i figuren. I den femte figur kan du se spredningen i dine medarbejders eller de underordnede ledes besvarelser om vigtighed.

Læg f.eks. mærke til, om der er forskel på, hvor vigtigt temaet opleves af dine medarbejdere, de underordnede ledere og din overordnede leder. Der kan også være forskelle blandt dine medarbejdere eller de underordnede ledere, du bør lægge mærke til.

## Vil du gerne arbejde videre med et tema?

I slutningen af hvert tema i rapporten finder du nogle refleksionsspørgsmål, du kan bruge i dit videre arbejde med temaet. Du finder også links til materiale, der kan hjælpe dig videre.





## Overordnet oplevet ledelse

De første spørgsmål i ledelsesevalueringen handler om, hvordan du selv, din overordnede leder og dine medarbejdere/de underordnede ledere overordnet oplever din ledelse. Det er generelle spørgsmål, der giver dig et overblik over centrale aspekter af din rolle som leder. Spørgsmålene giver dig bl.a. indblik i:

- Hvordan du lykkes med at sætte fokus på og være tydelig om de mål, I skal nå.
- Om din leder, og dine medarbejdere/de underordnede ledere oplever, at du følger op på de projekter, I sætter i gang.
- Forskellige aspekter af din personaleledelse, bl.a. hvordan du inddrager dine medarbejdere/de underordnede ledere, gør brug af deres kompetencer og giver feedback.
- Hvordan dine medarbejdere/de underordnede ledere og din leder opfatter dit arbejde med at understøtte motivation, trivsel, tillid og social kapital i enheden.

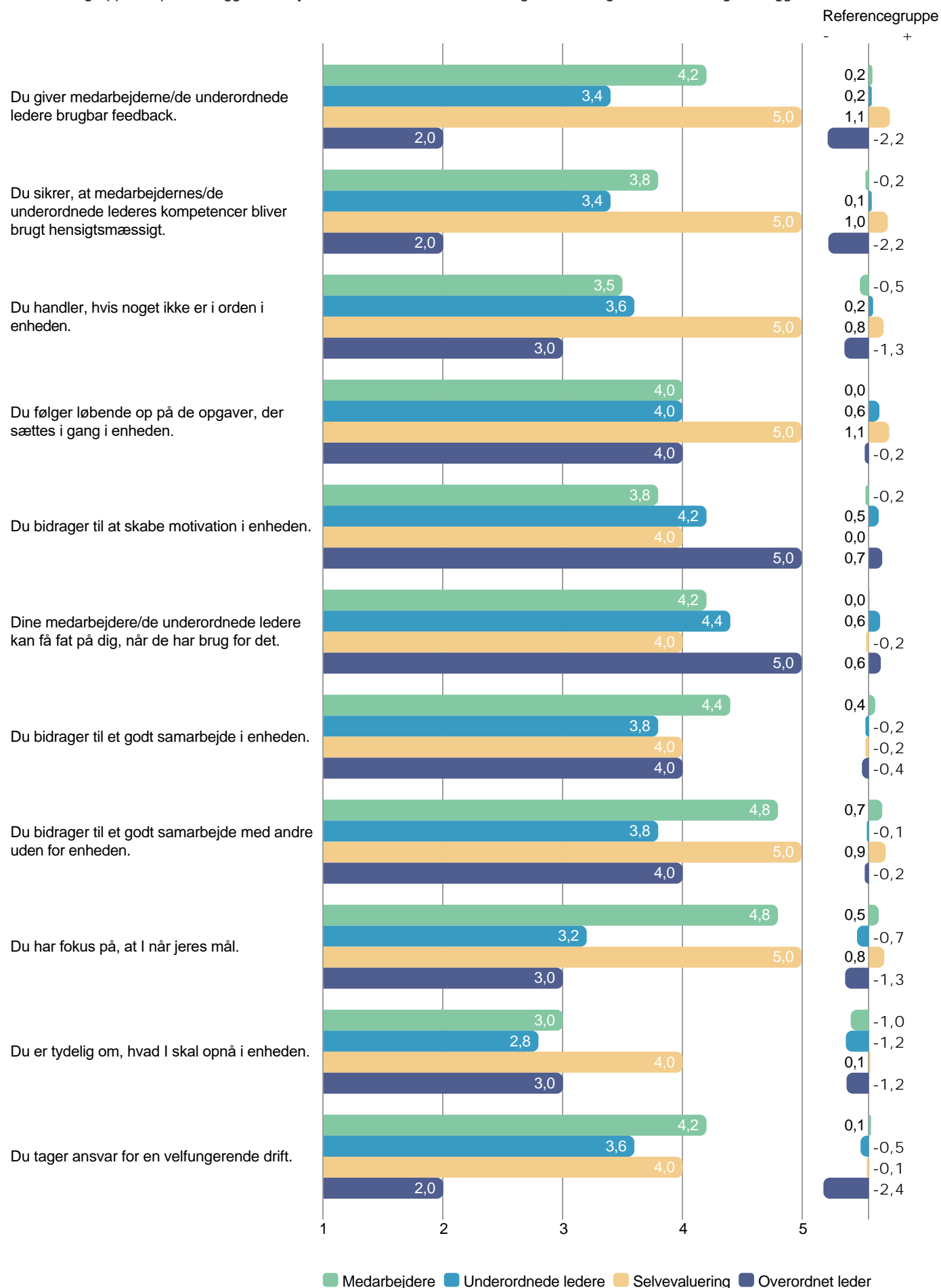
Din overordnede leder er også blevet spurgt, om vedkommende oplever, at du yder et værdifuldt bidrag til organisationen.

Spørgsmålene under "overordnet oplevet ledelse" handler om centrale aspekter af din opgave som leder.

De er vigtige for, om din enhed fungerer godt og leverer de resultater, I skal. Svarene på disse spørgsmål giver dig et overblik, der kommer hele vejen rundt om dit lederskab. Dette overblik kan du bruge som kontekst, når du skal forstå de øvrige besvarelser i rapporten.

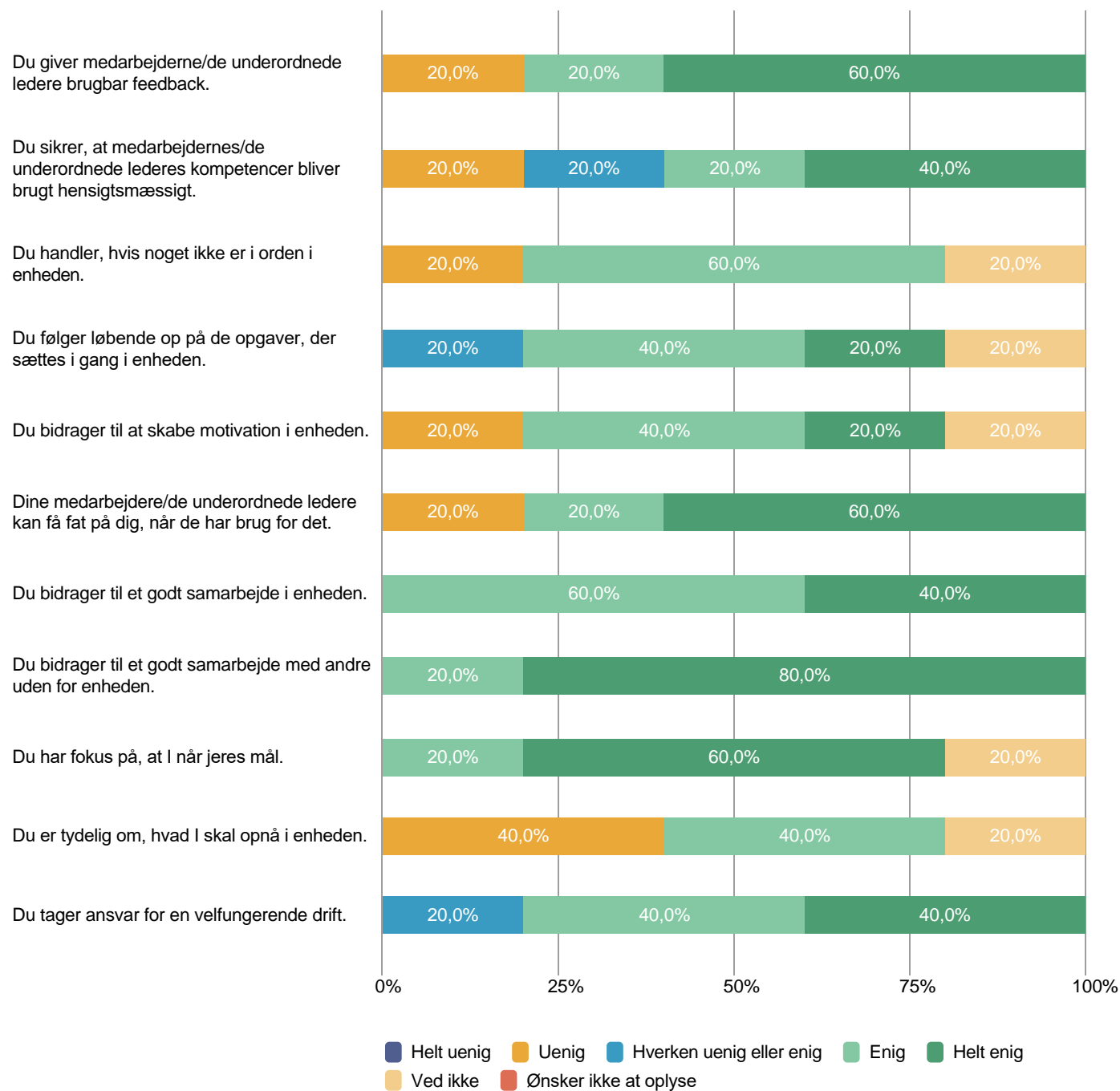
## Figur 1. Oplevelsen af din overordnede ledelse

I figuren kan du se, hvordan dine medarbejdere/de underordnede ledere, din overordnede leder og du selv oplever din overordnede ledelse. Du kan også se, hvordan din ledelse opleves sammenlignet med andre ledere, der minder om dig. Hvis tallet under "Referencegruppe" er positivt, ligger du højere end de ledere, du sammenlignes med, og hvis tallet er negativt, ligger du lavere.



## Figur 2. Spredning blandt dine medarbejdere i deres besvarelser

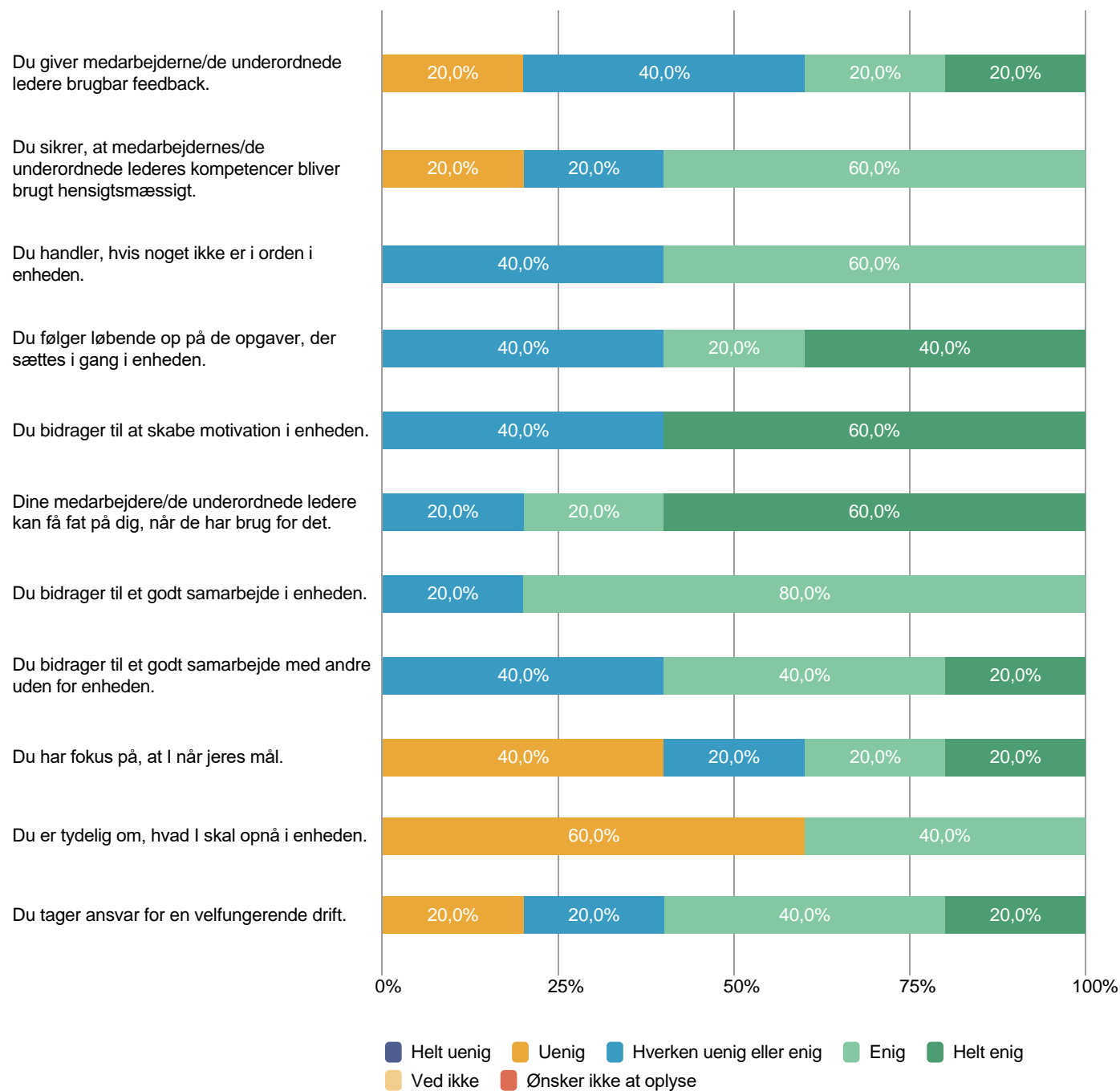
I figuren kan du se, hvordan dine medarbejders besvarelser på hvert spørgsmål fordeler sig på de forskellige svarmuligheder.





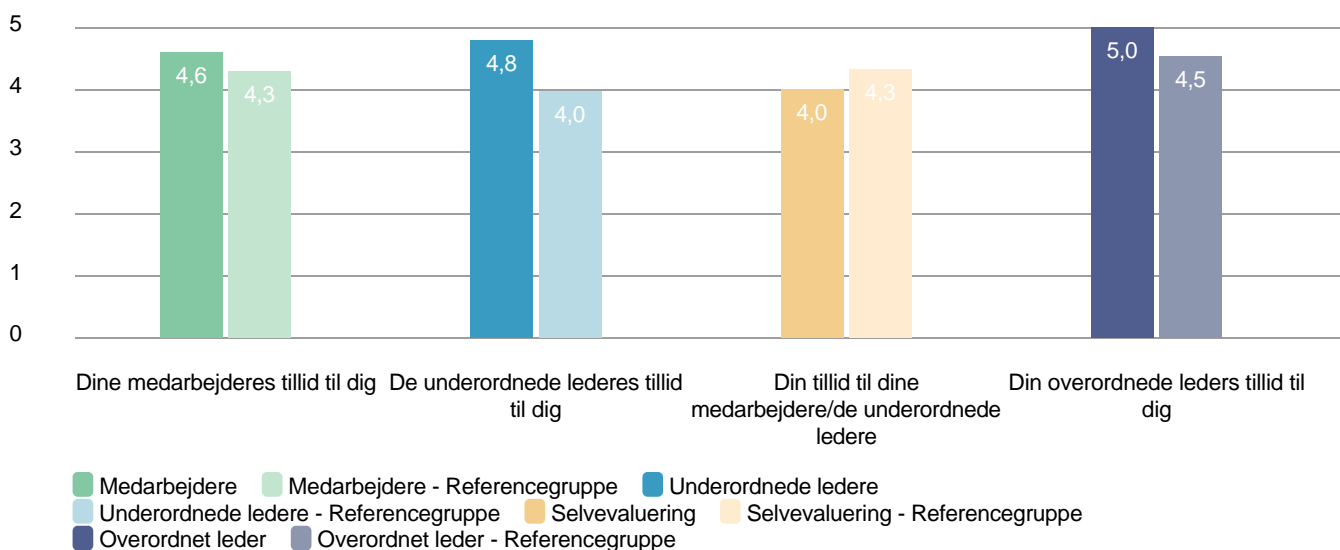
### Figur 3. Spredning blandt de underordnede ledere i deres besvarelser

I figuren kan du se, hvordan dine underordnede ledere besvarede på hvert spørgsmål fordeler sig på de forskellige svarmuligheder.



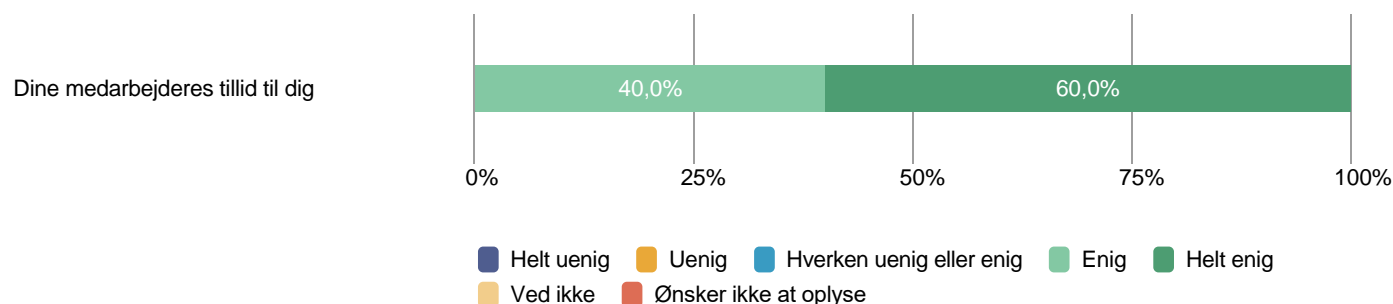
## Figur 4. Tillidsrelationer

I figuren kan du se, hvordan du selv og dine medarbejdere/de underordnede ledere har besvaret spørgsmålet om, hvorvidt I har tillid til hinanden. Du kan også se, hvad din overordnede leder har svaret på spørgsmålet om, i hvilken grad vedkommende har tillid til dig som leder. Du kan også se, hvordan ledelse blandt andre ledere, der minder om dig, opleves, og hvordan de har evalueret deres egen ledelse.



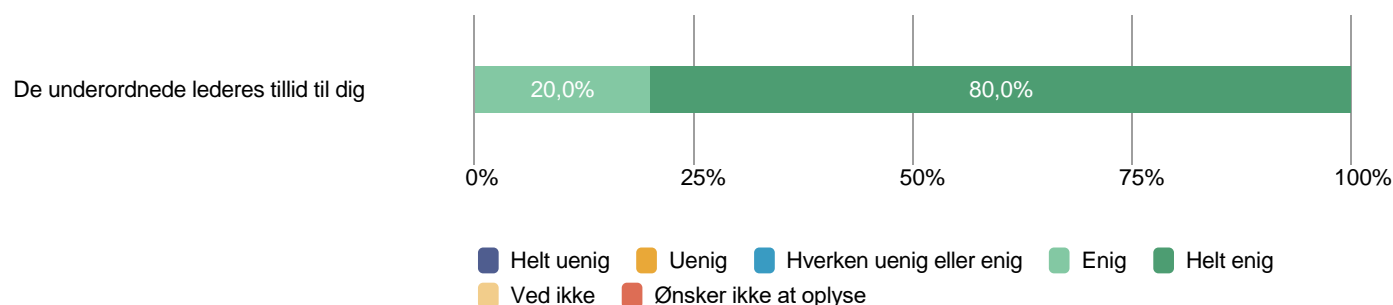
## Figur 5. Spredning blandt dine medarbejdere i deres besvarelser

I figuren kan du se, hvordan dine medarbejders besvarelser på spørgsmålet om deres tillid til dig fordeler sig på de forskellige svarmuligheder.



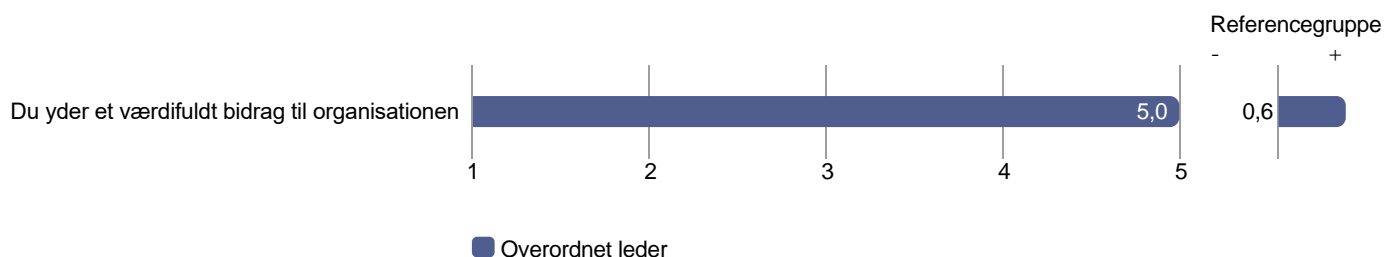
## Figur 6. Spredning blandt de underordnede ledere i deres besvarelser

I figuren kan du se, hvordan dine underordnede ledere besvarelser på spørgsmålet om deres tillid til dig fordeler sig på de forskellige svarmuligheder.



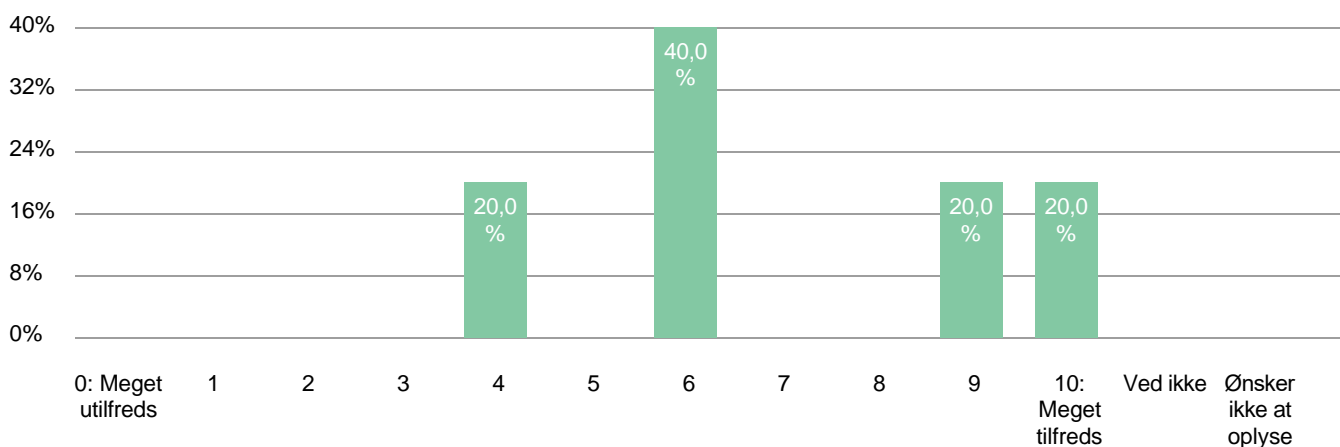
### Figur 7. Din overordnede leders oplevelse af dit bidrag til organisationen

I figuren kan du se, hvad din overordnede leder har svaret på spørgsmålet om, hvorvidt du som leder yder et værdifuldt bidrag til organisationen. Du kan også se, hvordan andre ledere, der minder om dig, er blevet evalueret af deres overordnede ledere. Hvis tallet under "Referencegruppe" er positivt, ligger du højere end de ledere, du sammenlignes med, og hvis tallet er negativt, ligger du lavere.



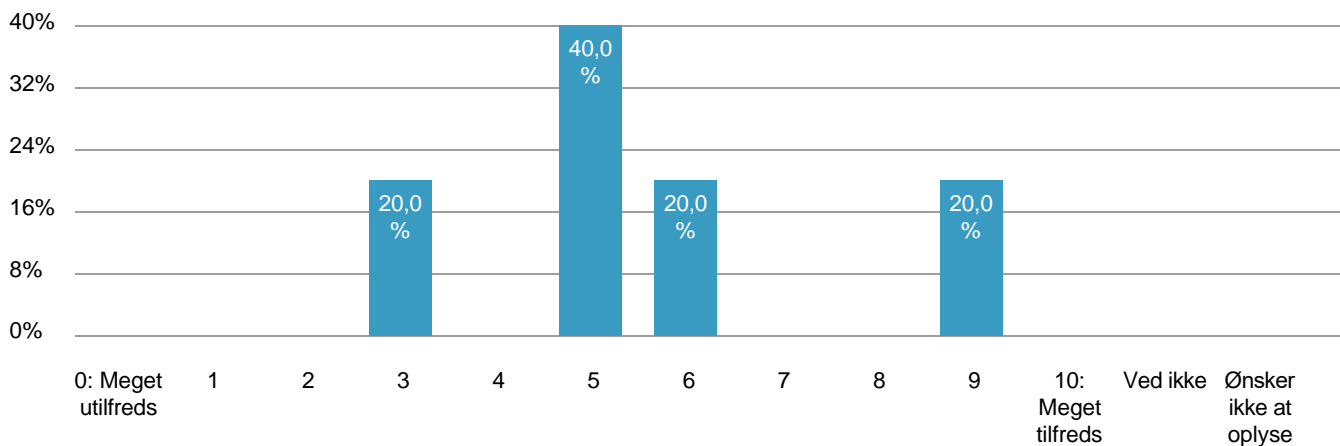
### Figur 8. Jobtilfredshed blandt dine medarbejdere – gennemsnit og spredning

Dine medarbejdere har en gennemsnitlig jobtilfredshed på 7,0 på en skala fra 0-10. For andre ledere, der minder om dig, er deres medarbejders jobtilfredshed på 7,3. I figuren kan du se, hvordan dine medarbejders besvarelser fordeler sig på de forskellige svarmuligheder, herunder også "ved ikke" og "ønsker ikke at oplyse".



### Figur 9. Jobtilfredshed for underordnede ledere

De underordnede ledere har en gennemsnitlig jobtilfredshed på 5,6 på en skala fra 0-10. For andre ledere, der minder om dig, er deres underordnede leders jobtilfredshed på 5,9. I figuren kan du se, hvordan dine de underordnede leders besvarelser fordeler sig på de forskellige svarmuligheder, herunder også "ved ikke" og "ønsker ikke at oplyse".



# Hvis du vil arbejde med overordnet oplevet ledelse, kan du overveje:

- Hvilke aspekter af overordnet oplevet ledelse er vigtigst i dit lederjob lige nu? Er der nogle aspekter, der er mindre vigtige, eller som du ikke har behov for at prioritere lige nu?
- Hvordan oplever dine medarbejdere/de underordnede ledere relationen til dig? Hvordan kan du styrke jeres relation?
- Er der særlige dele af din ledelsespraksis, som du på baggrund af evalueringen bør arbejde med? Fortæller dine medarbejdere/de underordnede ledere dig noget i evalueringen, du ikke var opmærksom på i forvejen?
- Kender dine medarbejdere/de underordnede ledere til de prioriteringer, du og din nærmeste leder foretager, og er de enige i dem? Hvordan kan de få en bedre forståelse for dem?
- Er der særlige begivenheder i jeres organisation lige nu, der påvirker dine muligheder for at formidle jeres retning eller skabe et godt arbejdsmiljø?
- Har du som leder opbakning til og mulighed for at møde dine medarbejderen/de underordnede lederes behov for, fx feedback og inddragelse?
- Oplever du, at der er balance mellem efterspørgslen på din ledelse fra dine medarbejdere/de underordnede ledere, din overordnede leder og andre dele af organisationen eller fra samarbejdspartnere? Hvordan prioriterer du mellem disse forskellige krav og behov?
- Har du de rette muligheder for at understøtte dine medarbejderen/de underordnede lederes samarbejde på tværs af organisationen?
- Kan du lade dig inspirere af andre lederes arbejde?

Du kan læse mere om temaet og om, hvordan du kan arbejde med overordnet oplevet ledelse på den fællesoffentlige ledelsesevalueringens hjemmeside [her](#).

## Egen refleksion:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

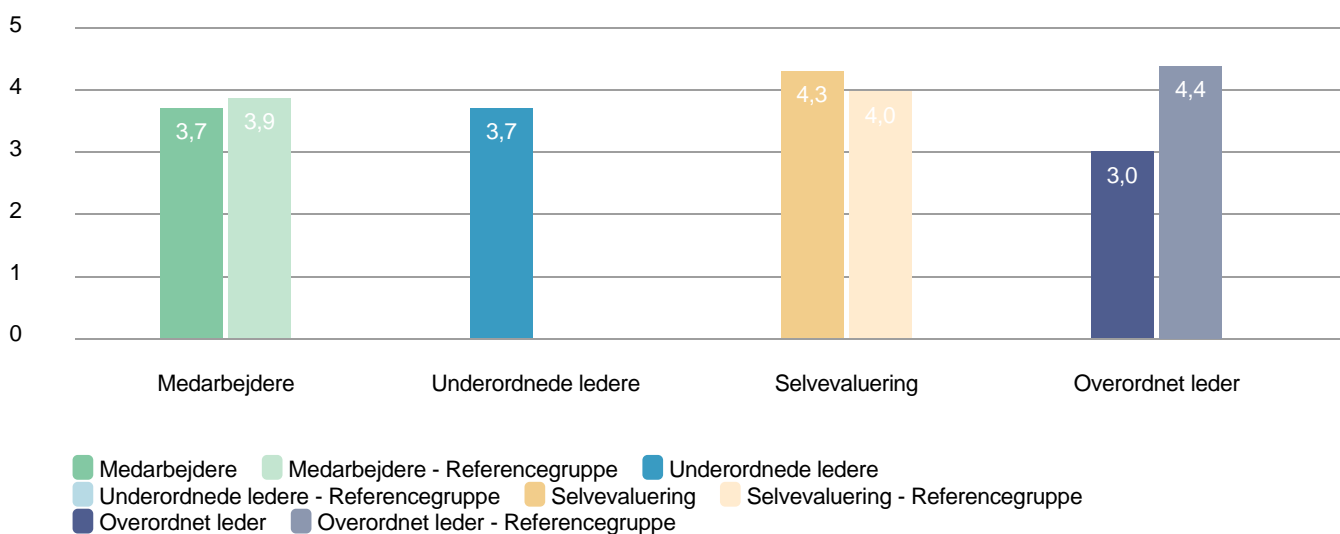


## Resultatorienteret ledelse

Resultatorienteret ledelse er en ledelsesadfærd, hvor du som leder har fokus på, om I skaber de resultater, I skal. Det indebærer, at du formulerer mål for jeres arbejde, og at du løbende og systematisk bruger informationer om jeres resultater og effekter, når du sammen med medarbejderne/de underordnede ledere følger op på, om I når målene. Endelig indebærer resultatorienteret ledelse, at du bruger de relevante informationer til at blive klogere og lede udviklingen af enhedens indsats.

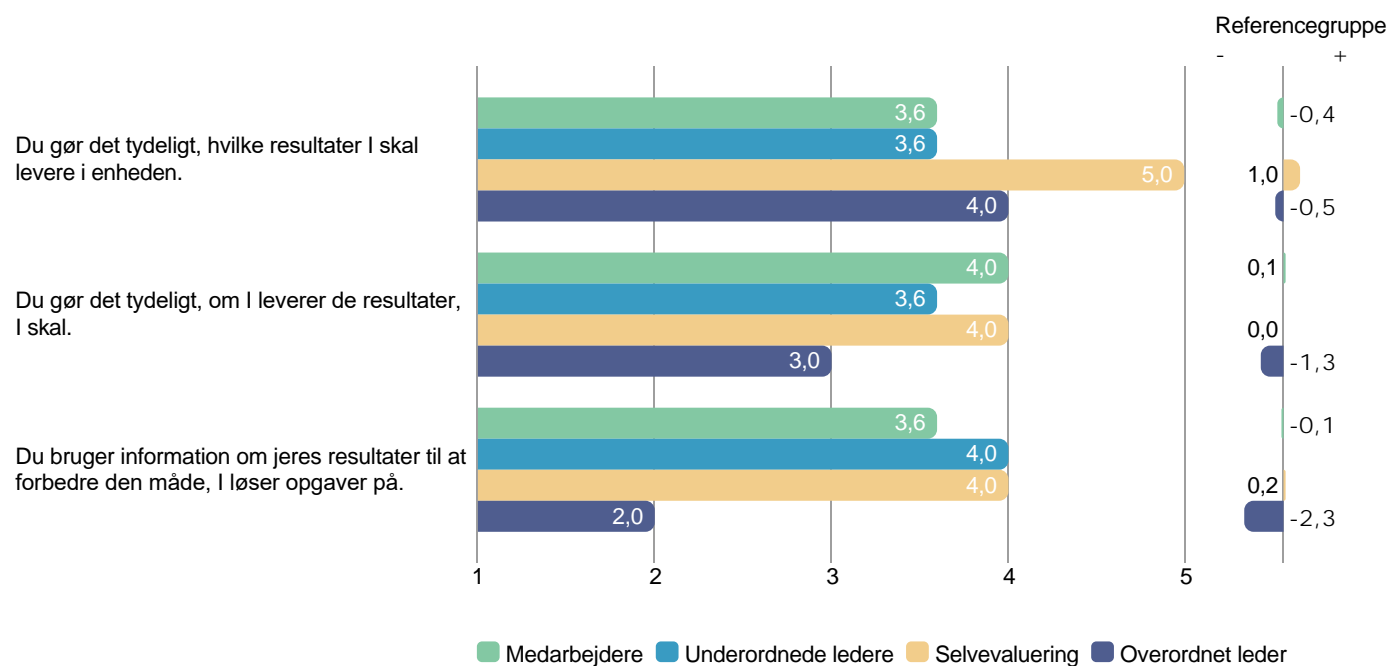
### Figur 10. Resultatorienteret ledelse – gennemsnit af spørgsmål

I figuren kan du se, hvordan dine medarbejdere/de underordnede ledere, din overordnede leder og du selv gennemsnitligt har svaret på spørgsmålene for temaet om resultatorienteret ledelse. Du kan også se, hvordan ledelse blandt andre ledere, der minder om dig, opleves, og hvordan de har evalueret deres egen ledelse.



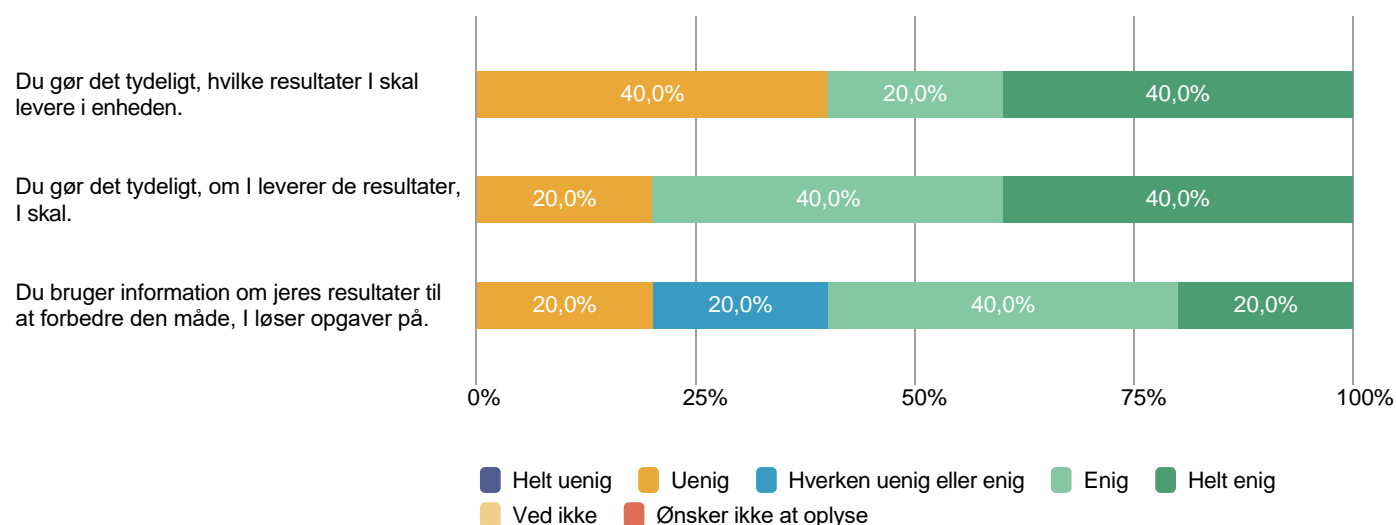
## Figur 11. Resultatorienteret ledelse, underspørgsmål

I figuren kan du se, hvordan dine medarbejdere/de underordnede ledere, din overordnede leder og du selv har svaret på de forskellige underspørgsmål for temaet om resultatorienteret ledelse. Du kan også se, hvordan din ledelse opleves sammenlignet med andre ledere, der minder om dig. Hvis tallet under "Referencegruppe" er positivt, ligger du højere end de ledere, du sammenlignes med, og hvis tallet er negativt, ligger du lavere.



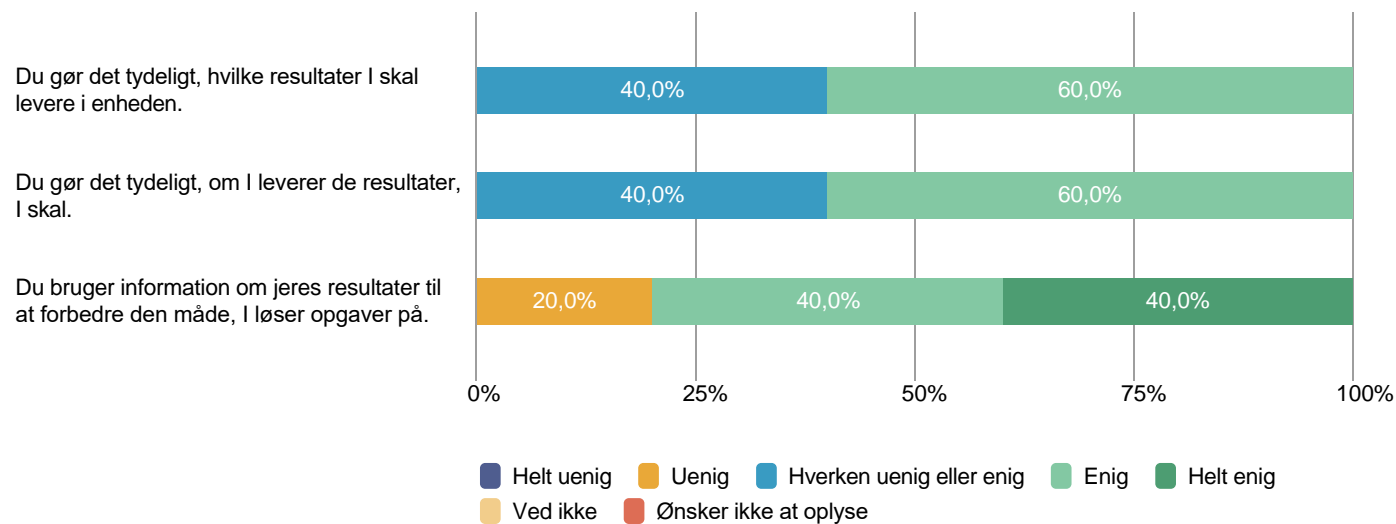
## Figur 12. Spredning blandt dine medarbejdere i deres besvarelser

I figuren kan du se, hvordan dine medarbejderes besvarelser fordeler sig på de forskellige svarmuligheder.



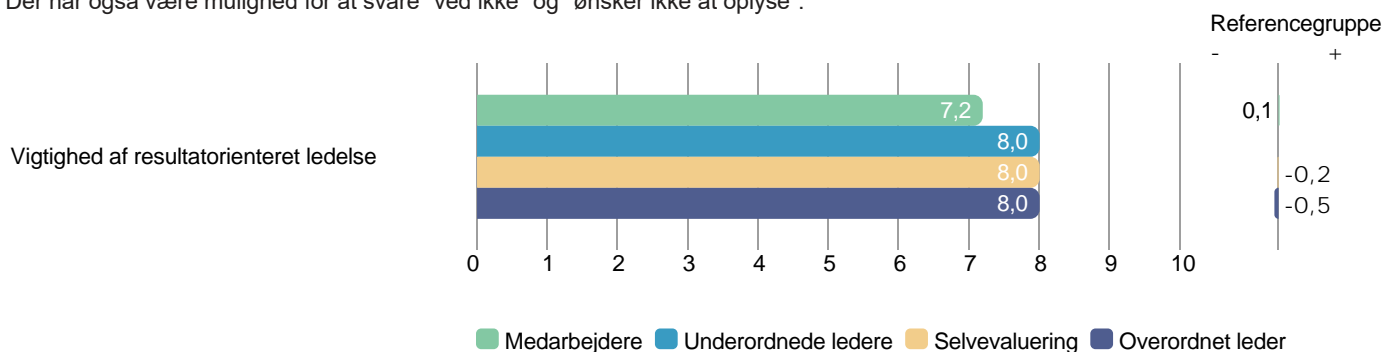
### Figur 13. Spredning blandt de underordnede ledere i deres besvarelser

I figuren kan du se, hvordan de underordnede ledere besvarelsen fordeler sig på de forskellige svarmuligheder.



### Figur 14. Oplevet vigtighed af resultatorienteret ledelse - gennemsnit

I figuren kan du se, hvor vigtigt dine medarbejdere/de underordnede ledere, din overordnede leder og du selv har svaret, at resultatorienteret ledelse er i jeres enhed. Du kan også se, hvordan temaet er blevet vurderet af andre ledere, der minder om dig, og dem, der har evalueret dem. Hvis tallet under "Referencegruppe" er positivt, vurderer I vigtigheden af temaet højere end dem, I sammenlignes med, og hvis tallet er negativt, vurderer I vigtigheden lavere. 0 er "slet ikke vigtigt", 5 er "vigtigt", og 10 er "meget vigtigt". Der har også været mulighed for at svare "ved ikke" og "ønsker ikke at oplyse".



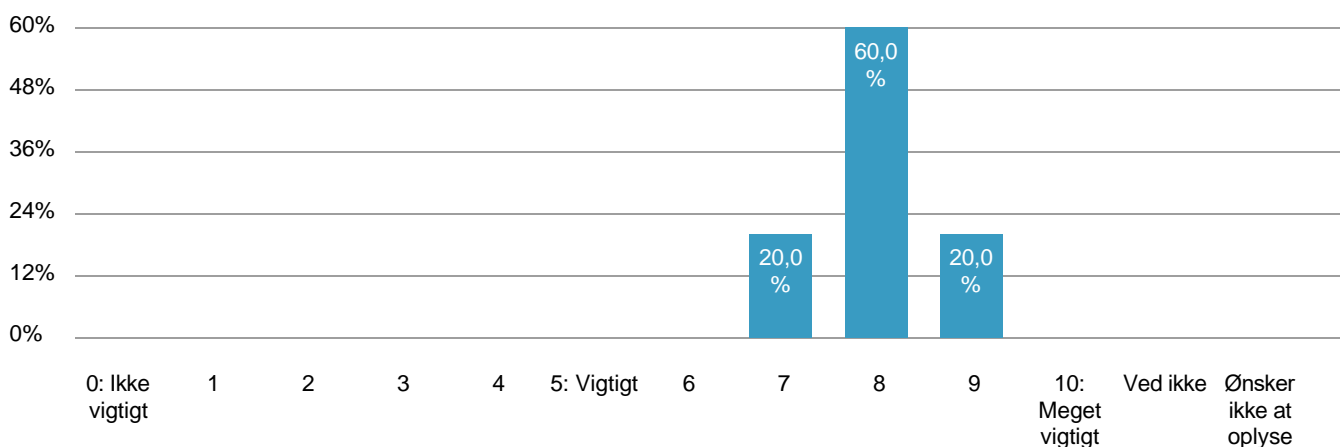
### Figur 15. Oplevet vigtighed af resultatorienteret ledelse – medarbejdernes spredning

I figuren kan du se, hvordan dine medarbejders svar fordeler sig på de forskellige svarmuligheder.



### Figur 16. Oplevet vigtighed af resultatorienteret ledelse – de underordnede lederes spredning

I figuren kan du se, hvordan de underordnede lederes svar fordeler sig på de forskellige svarmuligheder.





## Hvis du vil arbejde med resultatorienteret ledelse, kan du overveje:

- Kender dine medarbejdere/de underordnede ledere de resultater, som I arbejder hen imod at opnå? Hvordan og hvornår formidler du dem til dine medarbejdere/de underordnede ledere?
- Er resultaterne meningsfulde for medarbejderne/de underordnede ledere? Er der dele af jeres arbejde med resultater, der opleves som unødvendig dokumentation?
- Ved dine medarbejdere/de underordnede ledere, om I når de resultater, I skal? Er der nogle områder, hvor det er nemmere at vide end andre? Hvordan sikrer du dig, at I har det rigtige overblik?
- Er den resultatinformation, du modtager, forståelig? Kan den omsættes til læring og udvikling? Hjælper den dig til at nå jeres resultater?
- Modtager du resultatinformation i et format, som du kan dele med dine medarbejdere/de underordnede ledere? Deler du information med medarbejderne/de underordnede ledere? Hvis ja, hvor og hvordan?
- Hvordan harmonerer de resultater, I arbejder for at opnå, med jeres eller organisationens vision? Hvordan kan du som leder gøre sammenhængen mellem jeres resultater og den overordnede vision tydelig?
- Hvornår lykkes du som leder med at handle på den information, du får? Hvordan kan I som enhed blive endnu bedre til at forbedre jeres arbejde ud fra jeres resultater?
- Hvornår lykkes du som leder med at handle på den information, du får? Kan du lade dig inspirere af andres arbejde med resultatorienteret ledelse?

Du kan læse mere om temaet og om, hvordan du kan arbejde med resultatorienteret ledelse på den fællesoffentlige ledelsesevalueringss hjemmeside [her](#).

### Egen refleksion:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

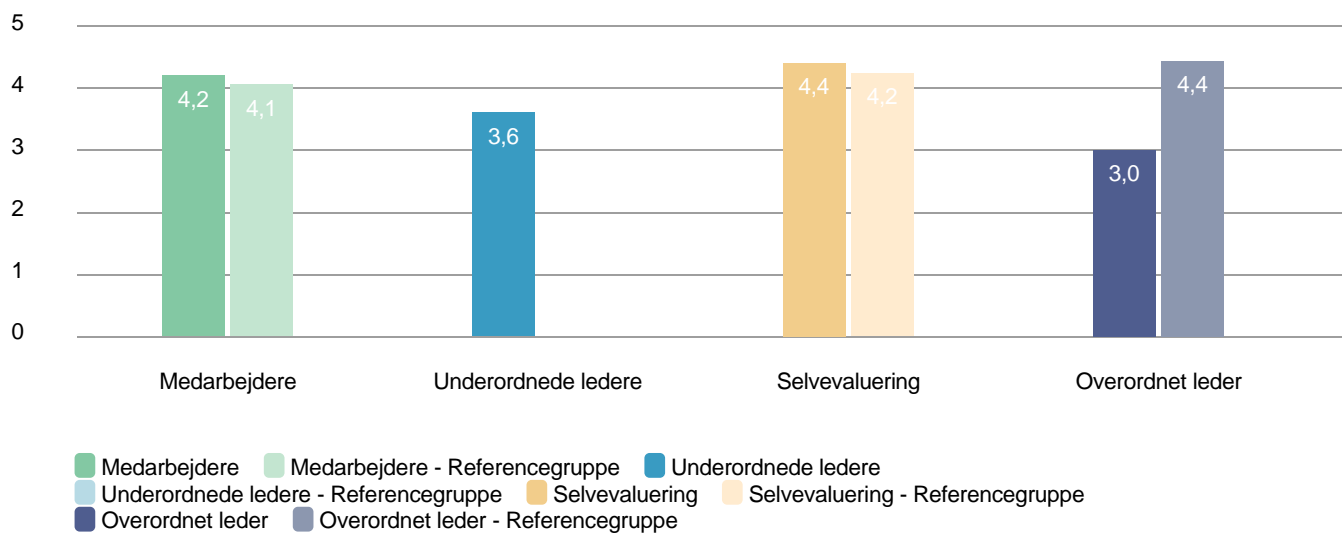
---

## 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/de underordnede ledere, hvorfor samarbejdet er vigtigt. Som leder skal du kommunikere de fælles mål med at løse opgaver på tværs og understøtte medarbejderne/de underordnede ledere i at skabe relationer og finde løsninger på tværs af fagligheder og kulturer.

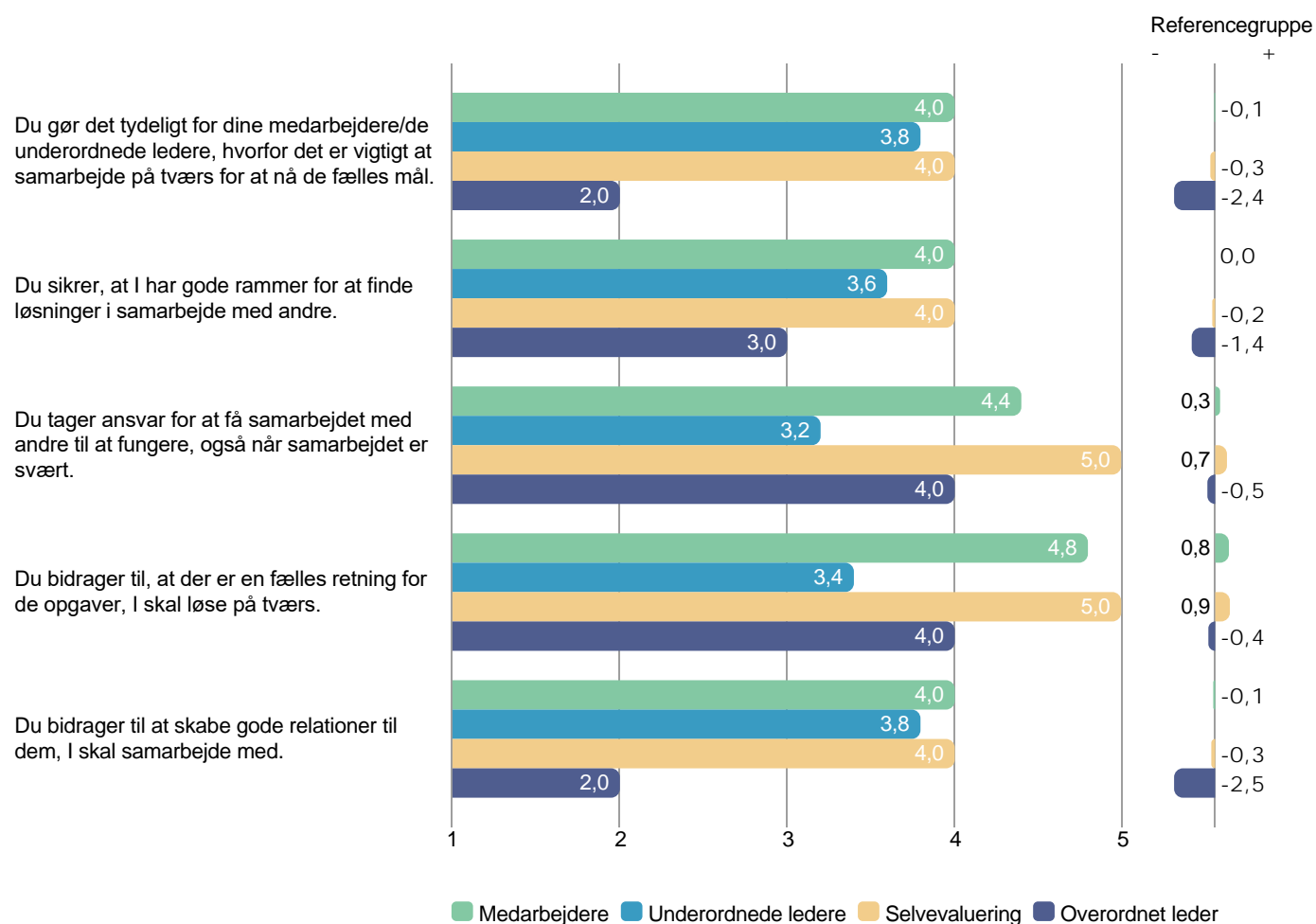
### Figur 17. Tværgående ledelse – gennemsnit af spørgsmål

I figuren kan du se, hvordan dine medarbejdere/de underordnede ledere, din overordnede leder og du selv gennemsnitligt har svaret på spørgsmålene for temaet om tværgående ledelse. Du kan også se, hvordan ledelse blandt andre ledere, der minder om dig, opleves, og hvordan de har evalueret deres egen ledelse.



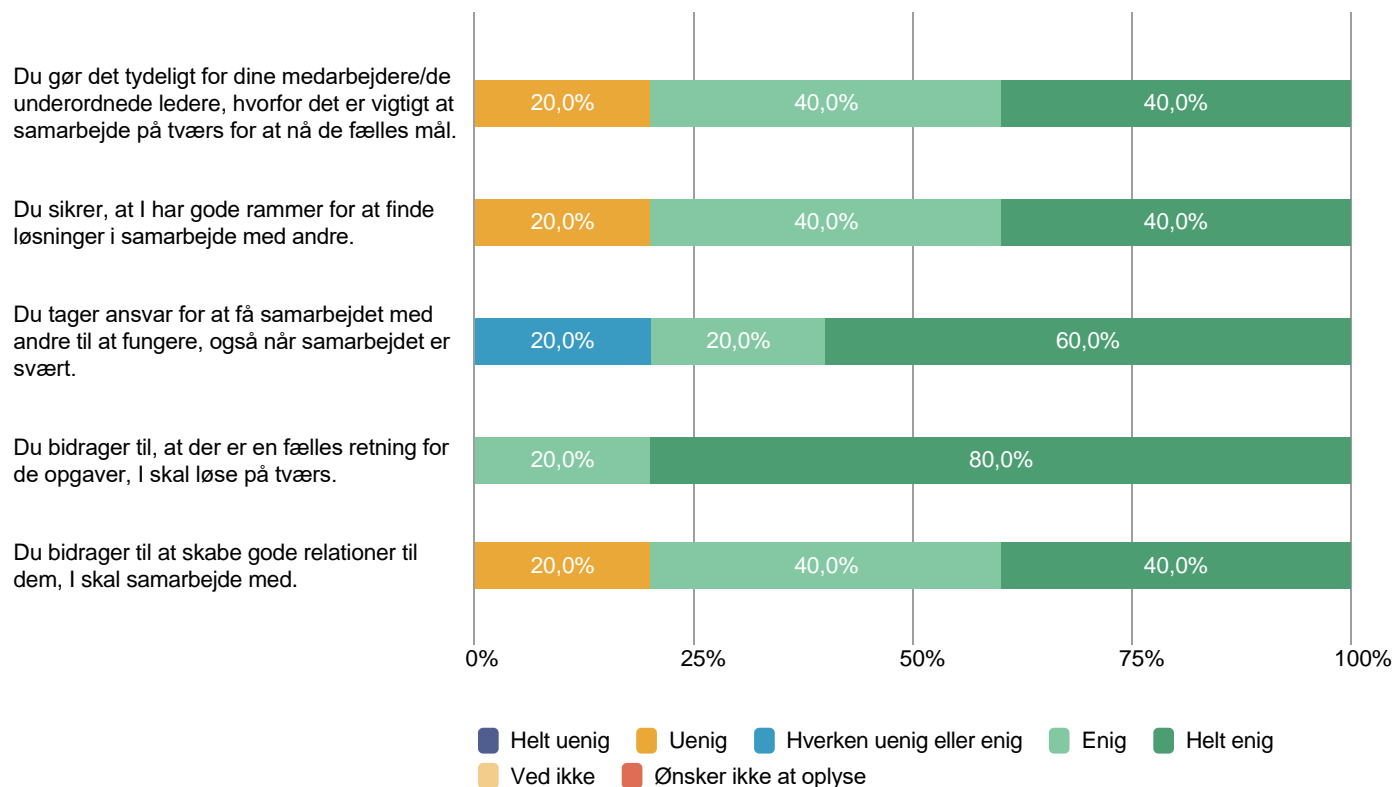
## Figur 18. Tværgående ledelse, underspørgsmål

I figuren kan du se, hvordan dine medarbejdere/de underordnede ledere, din overordnede leder og du selv har svaret på de forskellige underspørgsmål for temaet om tværgående ledelse. Du kan også se, hvordan din ledelse opleves sammenlignet med andre ledere, der minder om dig. Hvis tallet under "Referencegruppe" er positivt, ligger du højere end de ledere, du sammenlignes med, og hvis tallet er negativt, ligger du lavere.



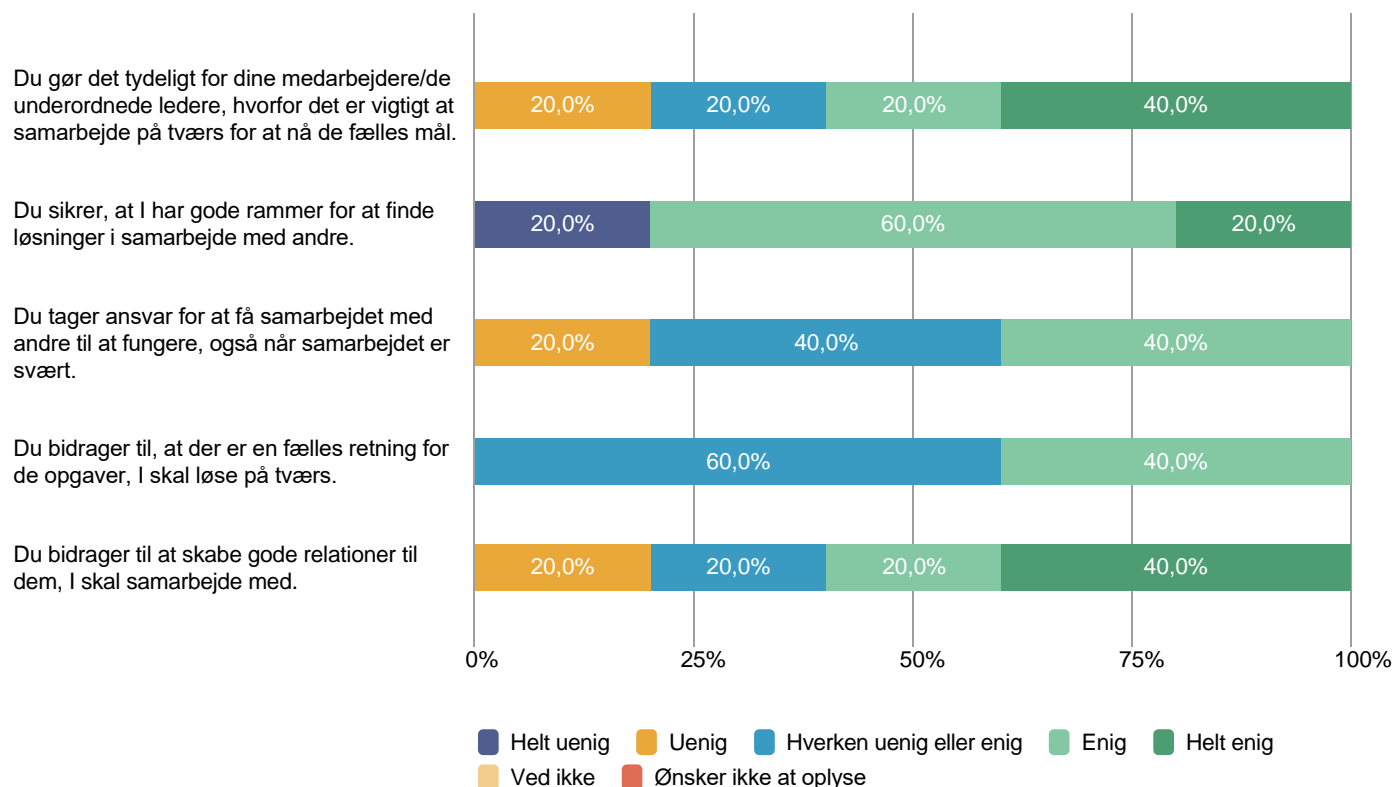
## Figur 19. Spredning blandt dine medarbejdere i deres besvarelser

I figuren kan du se, hvordan dine medarbejders besvarelser fordeler sig på de forskellige svarmuligheder.



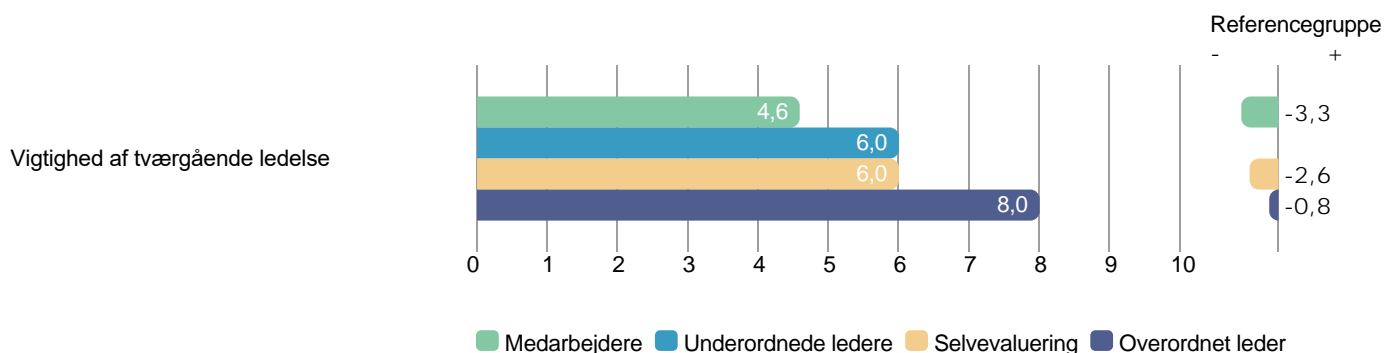
## Figur 20. Spredning blandt de underordnede ledere i deres besvarelser

I figuren kan du se, hvordan de underordnede leders besvarelser fordeler sig på de forskellige svarmuligheder.



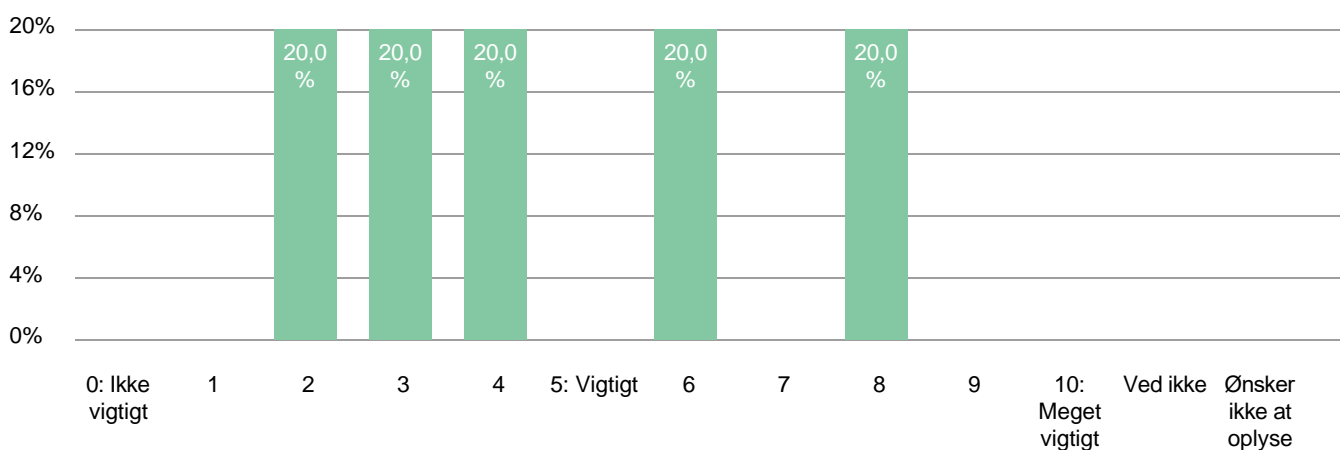
## Figur 21. Oplevet vigtighed af tværgående ledelse – gennemsnit

I figuren kan du se, hvor vigtigt dine medarbejdere/de underordnede ledere, din overordnede leder og du selv har svaret, at tværgående ledelse er i jeres enhed. Du kan også se, hvordan temaet er blevet vurderet af andre ledere, der minder om dig, og dem, der har evalueret dem. Hvis tallet under "Referencegruppe" er positivt, vurderer I vigtigheden af temaet højere end dem, I sammenlignes med, og hvis tallet er negativt, vurderer I vigtigheden lavere. 0 er "slet ikke vigtigt", 5 er "vigtigt", og 10 er "meget vigtigt". Der har også været mulighed for at svare "ved ikke" og "ønsker ikke at oplyse".



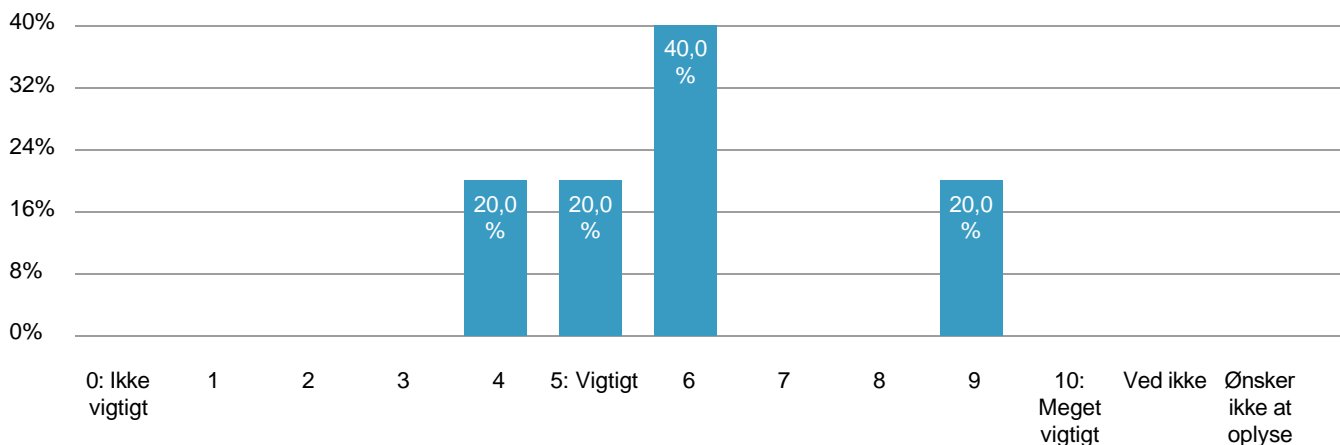
## Figur 22. Oplevet vigtighed af tværgående ledelse – medarbejdernes spredning

I figuren kan du se, hvordan dine medarbejders svar fordeler sig på de forskellige svarmuligheder.



## Figur 23. Oplevet vigtighed af tværgående ledelse – de underordnede lederes spredning

I figuren kan du se, hvordan de underordnede lederes svar fordeler sig på de forskellige svarmuligheder.



## Hvis du vil arbejde med tværgående ledelse, kan du overveje:

- Hvilke andre enheder/organisationer er I afhængige af for at kunne lykkes? Hvordan bidrager henholdsvis jeres samarbejdsparter, din enhed og du selv til at indfri de fælles mål?
- Er det tydeligt for både jer og jeres samarbejdsparter, hvordan et godt tværgående samarbejde styrker jeres opgaveløsning? Kan I eventuelt belyse det med kvalitativ eller kvantitativ data?
- Hvilke rammer er nødvendige for, at I sammen kan lykkes med at løse opgaver på tværs? Hvilke rammer kan I selv ændre i jeres enhed, og hvor skal du som leder i dialog med jeres samarbejdsparter for at ændre rammerne?
- Hvornår skal du som leder aktivt gå ind i det samarbejde, dine medarbejdere/de underordnede ledere har med andre, og hvornår har dine medarbejdere/de underordnede ledere ikke brug for det?
- Hvordan passer din enheds mål med den mere overordnede retning for organisationen? Hvordan kan du sammen med dine lederkolleger afstemme og tydeliggøre en fælles retning for den tværgående opgaveløsning?
- Hvordan bidrager du til gode relationer til relevante samarbejdsparter i og uden for organisationen?
- Hvad gør du for at holde dig, dine medarbejdere/underordnede ledere opdateret på, hvad der foregår i andre dele af organisationen og uden for organisationen?
- Hvad kan du gøre for at styrke dine relationer til andre i organisationen? Hvilke andre ledere er det særligt vigtigt, at du har et godt samarbejde med, og hvordan kan du bidrage til dette?
- Hvilke barrierer for et godt samarbejde med andre afdelinger eller eksterne parter oplever du og dine medarbejdere/de underordnede ledere? Kan du og dine medarbejdere/de underordnede ledere selv arbejde med at fjerne eller reducere disse barrierer? Eller skal du drøfte det med din egen leder?
- Kan du lade dig inspirere af andres arbejde med tværgående ledelse?

Du kan læse mere om temaet og om, hvordan du kan arbejde med tværgående ledelse på den fællesoffentlige ledelsesevalueringss hjemmeside [her](#).

### Egen refleksion:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

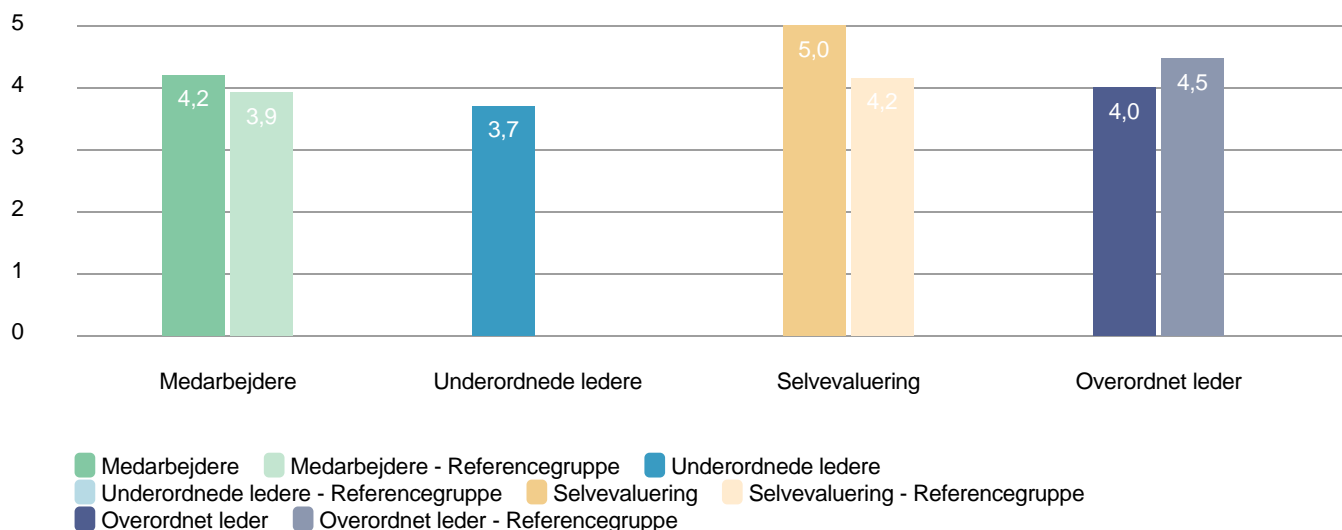
---

## 👍 Faglig ledelse

Faglig ledelse handler om at udvikle ledernes og medarbejdernes faglige kompetencer og sætte faglig retning for, hvordan I løser jeres opgaver. Som leder skal du 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 I løser jeres opgaver. Faglig ledelse indebærer også, at du informerer opadtil om faglige konsekvenser af beslutninger, og hvilke resultater de skaber for borgerne. Faglig ledelse kræver, at du har tilstrækkelig faglig indsigt til at kunne sparre med medarbejderne og de underordnede ledere 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.

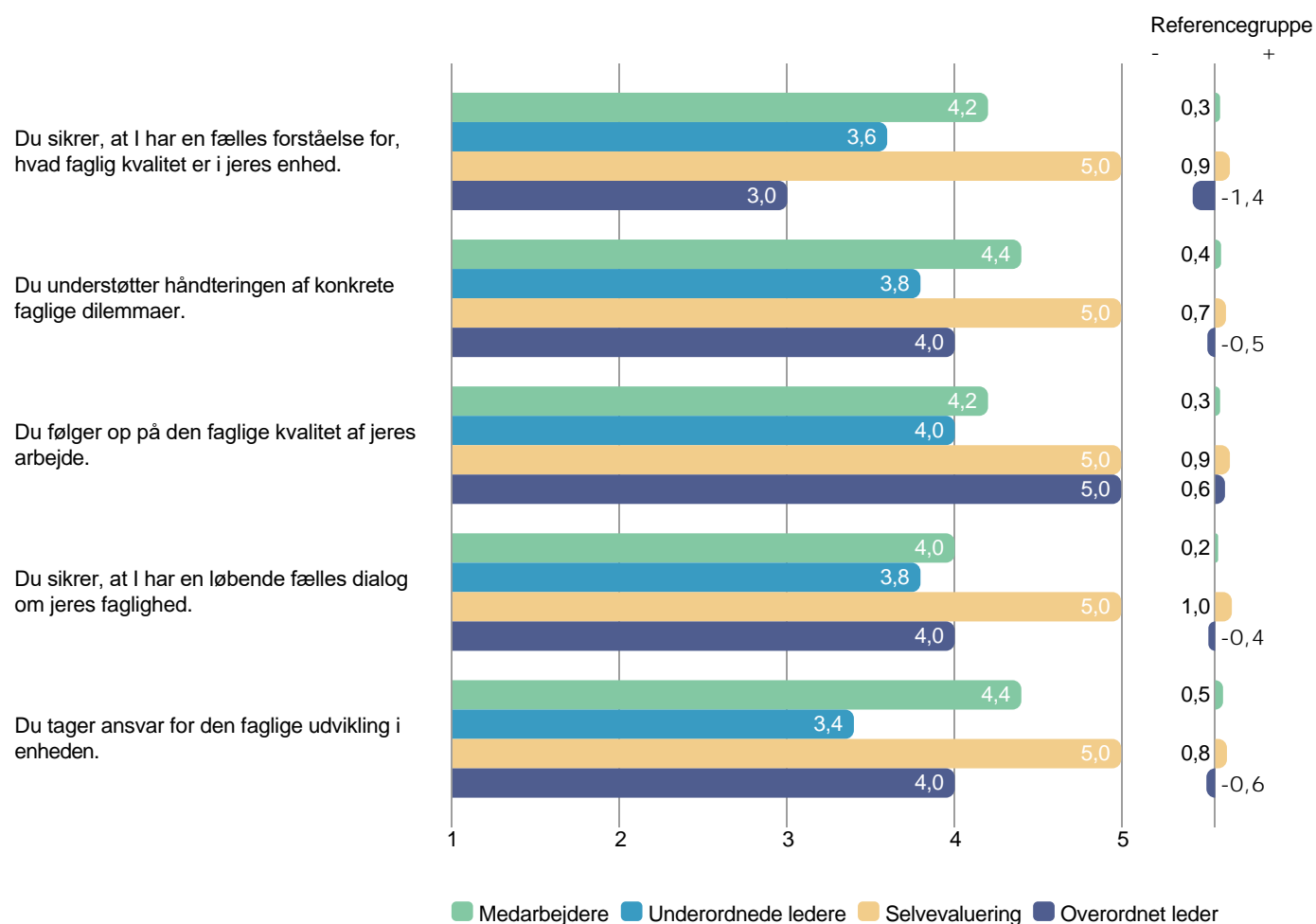
**Figur 24. Faglig ledelse – gennemsnit af spørgsmål**

I figuren kan du se, hvordan dine medarbejdere/de underordnede ledere, din overordnede leder og du selv gennemsnitligt har svaret på spørgsmålene for temaet om faglig ledelse. Du kan også se, hvordan ledelse blandt andre ledere, der minder om dig, opleves, og hvordan de har evalueret deres egen ledelse.



## Figur 25. Faglig ledelse, underspørgsmål

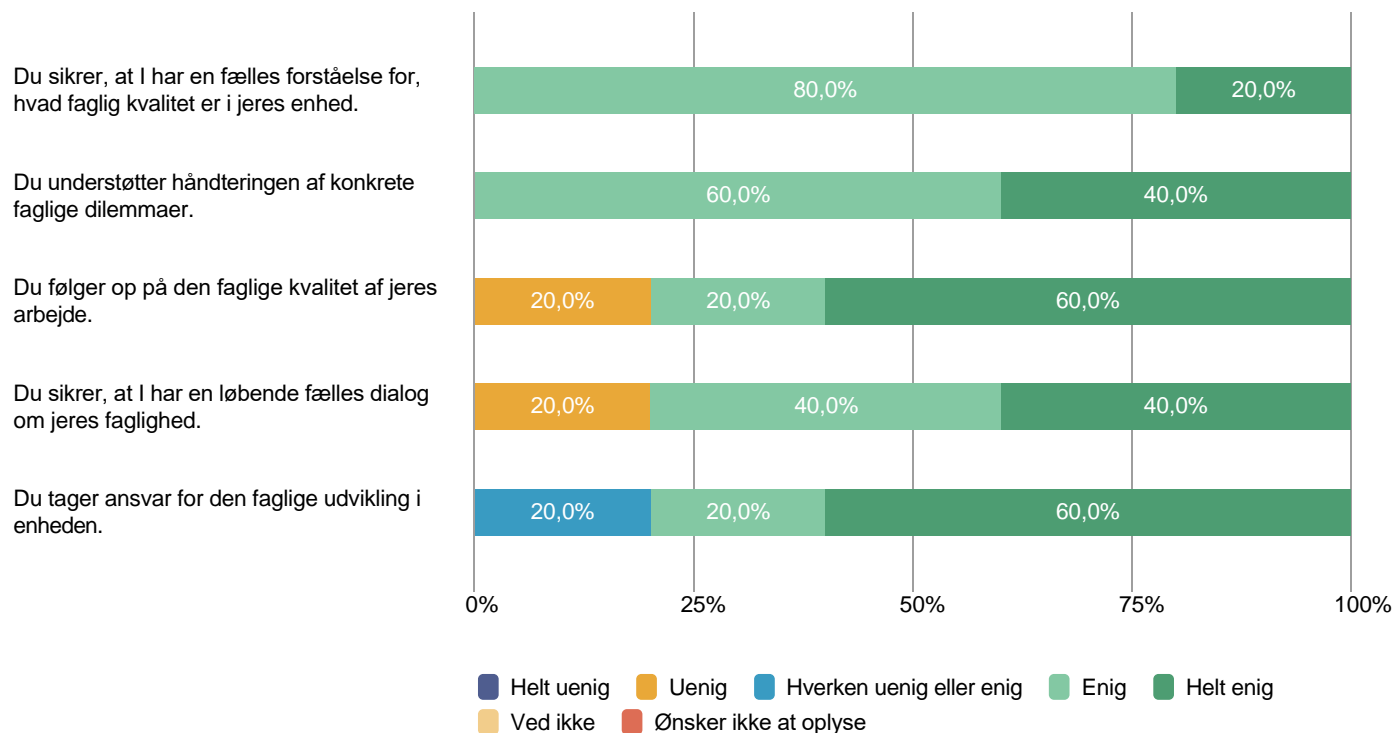
I figuren kan du se, hvordan dine medarbejdere/de underordnede ledere, din overordnede leder og du selv har svaret på de forskellige underspørgsmål for temaet om faglig ledelse. Du kan også se, hvordan din ledelse opleves sammenlignet med andre ledere, der minder om dig. Hvis tallet under "Referencegruppe" er positivt, ligger du højere end de ledere, du sammenlignes med, og hvis tallet er negativt, ligger du lavere.





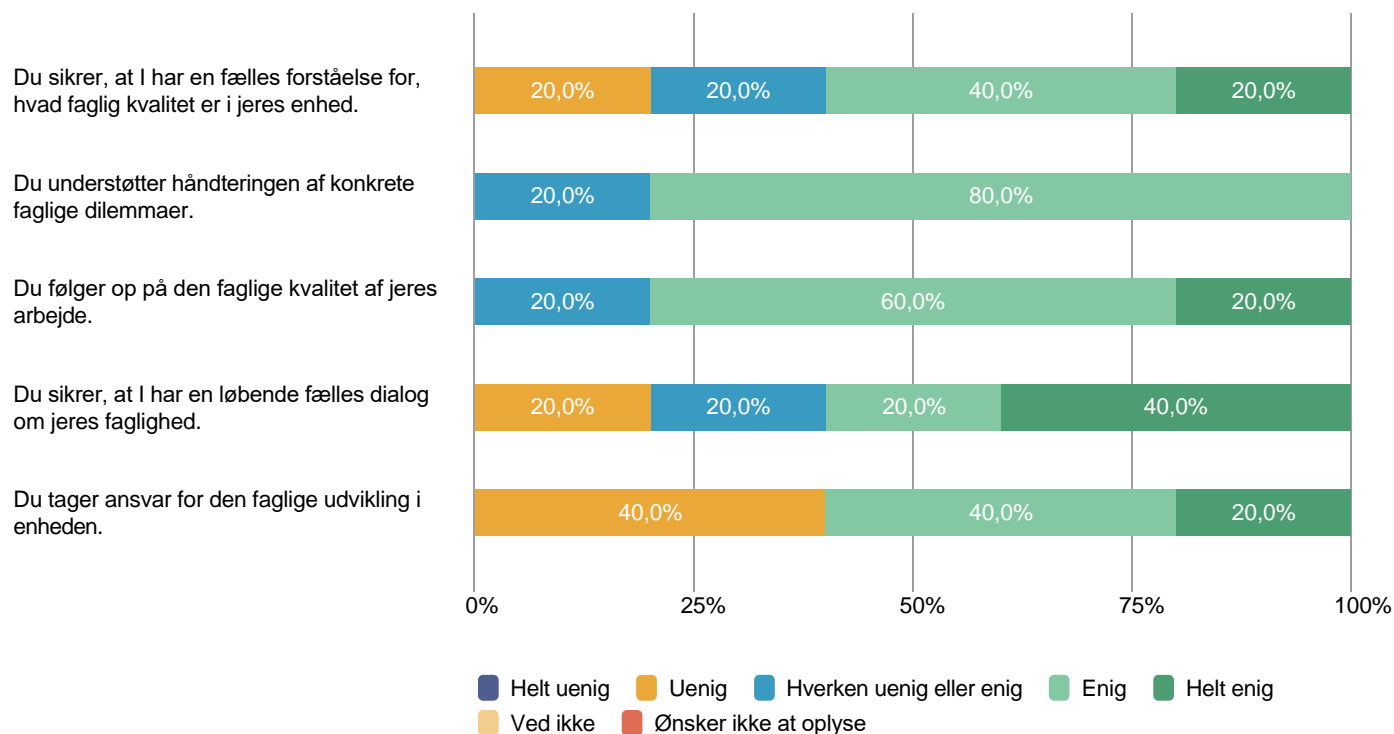
## Figur 26. Spredning blandt dine medarbejdere i deres besvarelser

I figuren kan du se, hvordan dine medarbejders besvarelser fordeler sig på de forskellige svarmuligheder.



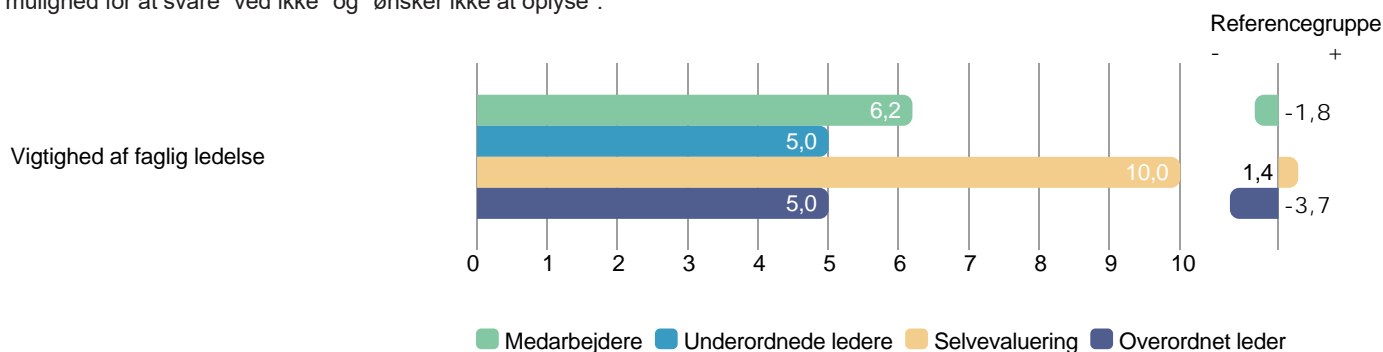
## Figur 27. Spredning blandt de underordnede ledere i deres besvarelser

I figuren kan du se, hvordan de underordnede leders besvarelser fordeler sig på de forskellige svarmuligheder.



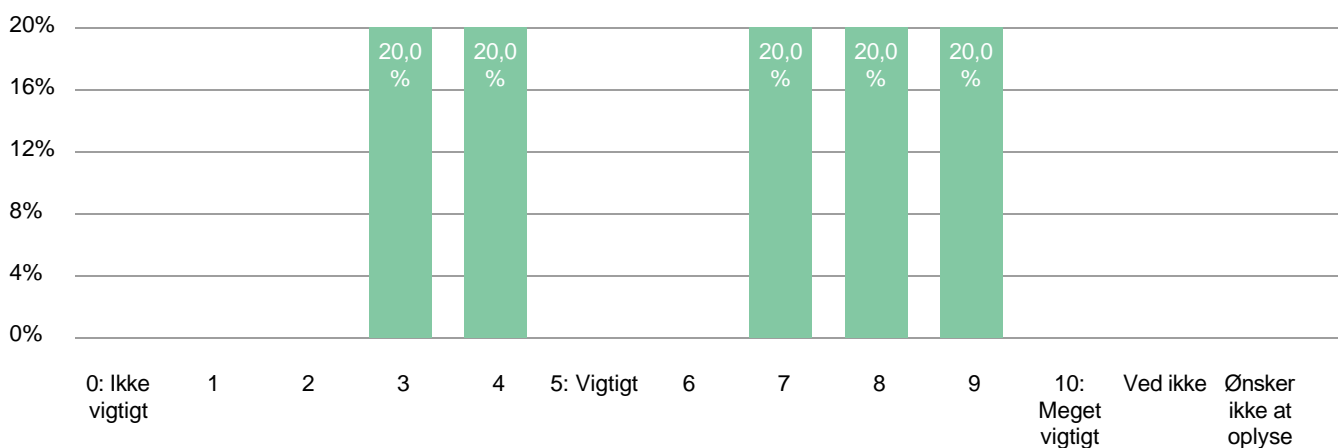
## Figur 28. Oplevet vigtighed af faglig ledelse – gennemsnit

I figuren kan du se, hvor vigtigt dine medarbejdere/de underordnede ledere, din overordnede leder og du selv har svaret, at faglig ledelse er i jeres enhed. Du kan også se, hvordan temaet er blevet vurderet af andre ledere, der minder om dig, og dem, der har evalueret dem. Hvis tallet under "Referencegruppe" er positivt, vurderer I vigtigheden af temaet højere end dem, I sammenlignes med, og hvis tallet er negativt, vurderer I vigtigheden lavere. 0 er "slet ikke vigtigt", 5 er "vigtigt", og 10 er "meget vigtigt". Der har også været mulighed for at svare "ved ikke" og "ønsker ikke at oplyse".



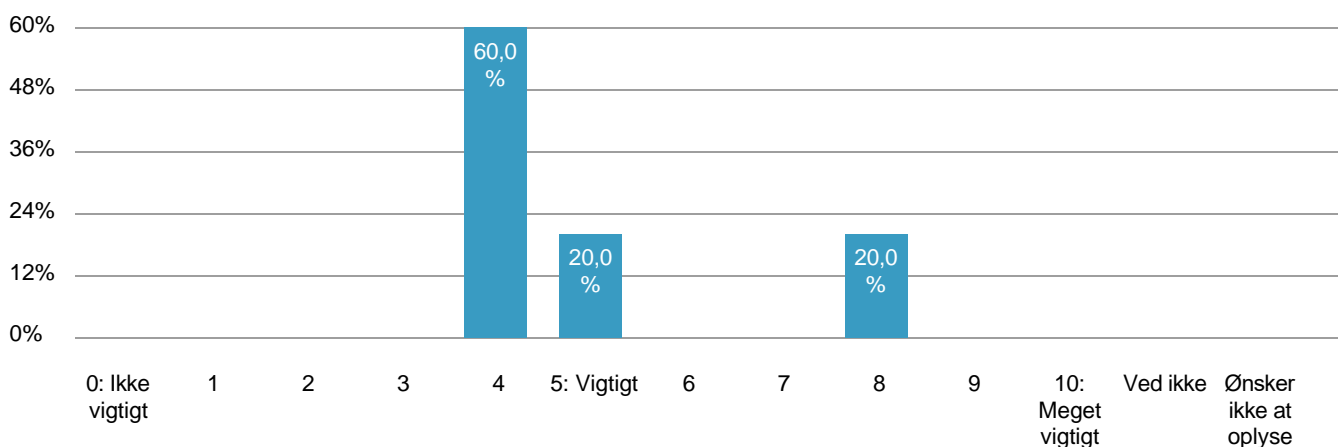
## Figur 29. Oplevet vigtighed af faglig ledelse – medarbejdernes spredning

I figuren kan du se, hvordan dine medarbejders svar fordeler sig på de forskellige svarmuligheder.



## Figur 30. Oplevet vigtighed af faglig ledelse – de underordnede lederes spredning.

I figuren kan du se, hvordan de underordnede lederes svar fordeler sig på de forskellige svarmuligheder.



## Hvis du vil arbejde med faglig ledelse, kan du overveje:

- Hvad er faglig kvalitet i jeres arbejde? Er I enige om, hvad der er god faglig kvalitet? Er I også enige på tværs af faglige skel, hvis du leder medarbejdere og ledere med forskellige professionelle baggrunde?
- Hvordan sætter du de forskellige faggruppers fagligheder og kompetencer i spil for at løse opgaverne bedst muligt?
- Hvordan får du som leder kendskab til dine medarbejders faglige kompetencer, så du kan vurdere, om I har behov for at styrke jeres nuværende kompetencer og faglighed fx ved at opkvalificere gennem kurser, uddannelse eller lignende?
- Hvordan forholder I jer systematisk til kvaliteten af jeres arbejde? Hvor ofte og hvordan holder I jer opdateret på ny viden?
- Hvem har ansvaret for at følge op på den faglige udvikling på området, og hvori består ansvaret? Er I enige om, hvornår ansvaret ligger hos dig, og hvornår ansvaret ligger hos andre?
- I hvilke situationer oplever medarbejderne, at de må gå på kompromis med kvaliteten? Hvordan håndterer I de dilemmaer, det medfører? Hvad er din rolle som leder, når der opstår disse dilemmaer?
- Hvem udøver faglig ledelse? Har I overblik over ansvarsfordeling og styr på kommunikationen?
- Hvordan kommer du tæt nok på medarbejdernes daglige arbejde til at udøve faglig ledelse? Er der situationer, hvor du risikerer at overtage ansvaret for, at opgaverne bliver løst?
- Kan du lade dig inspirere af andres arbejde med faglig ledelse?

Du kan læse mere om temaet og om, hvordan du kan arbejde med faglig ledelse på den fællesoffentlige ledelsesevalueringens hjemmeside [her](#).

### Egen refleksion:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

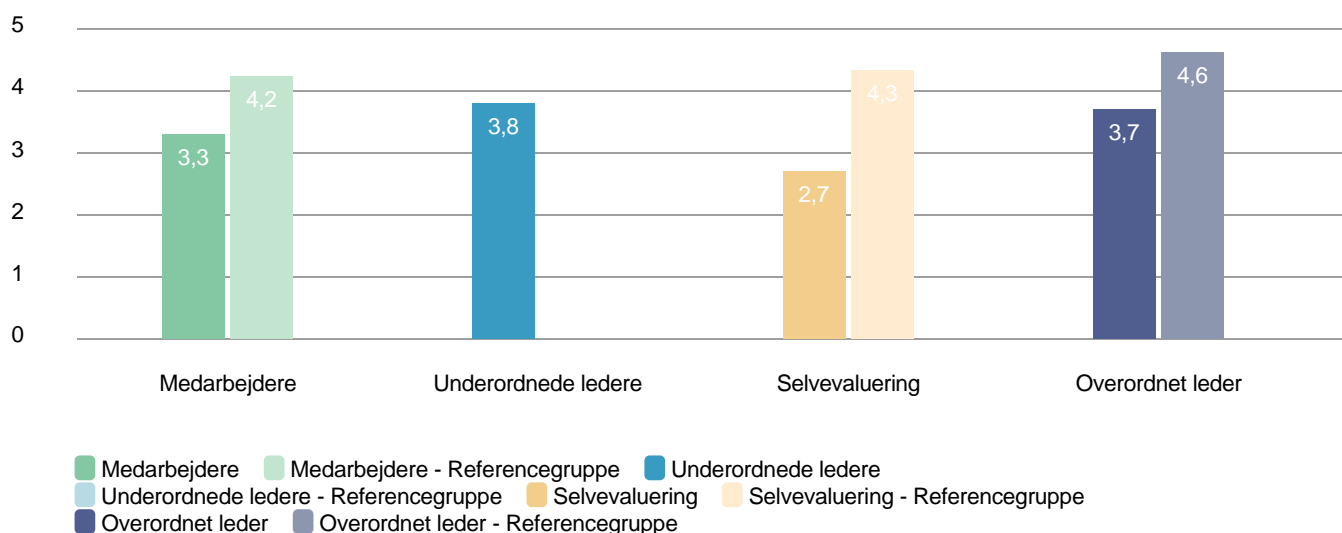
---

## 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/de underordnede ledere. Dels betyder det, at du skal være til stede blandt dine medarbejdere/de underordnede ledere enten fysisk eller digitalt i et omfang, så medarbejderne/de underordnede ledere oplever, at du er tilgængelig og nærværende. Dels skal medarbejderne/de underordnede ledere opleve, at du er interesseret i deres arbejdsopgaver, udfordringer, trivsel og professionelle udvikling.

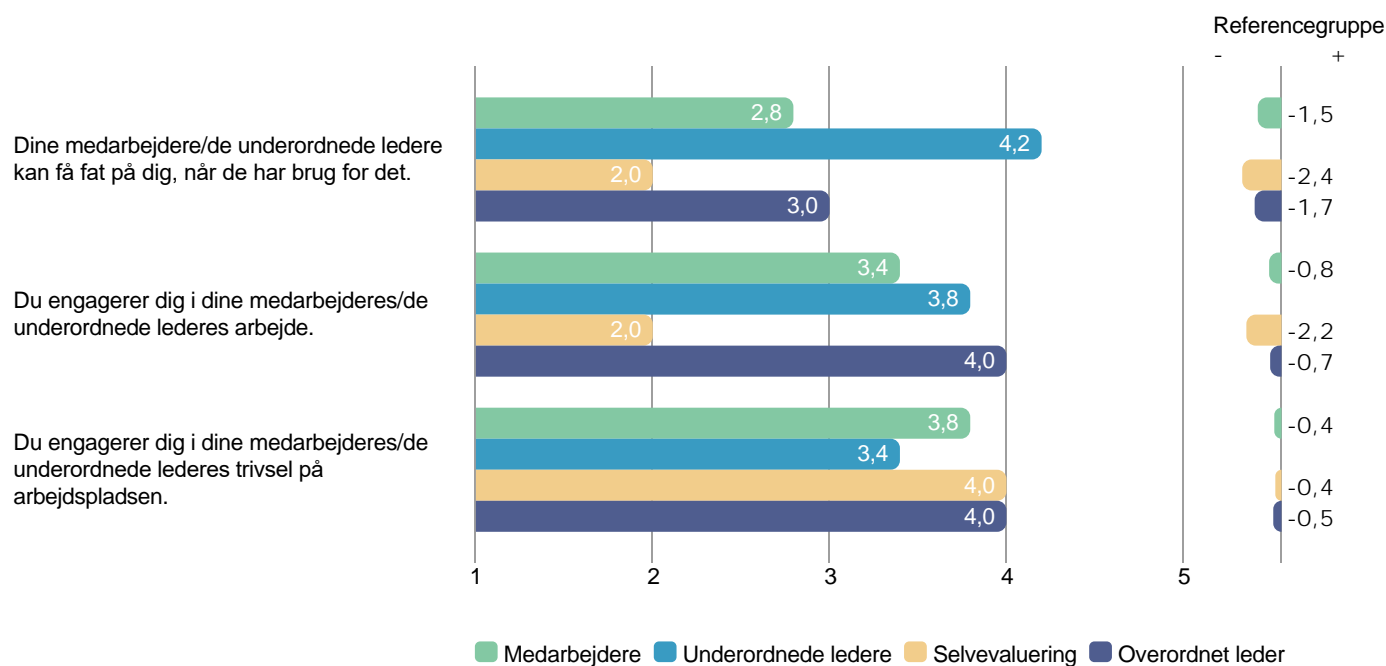
**Figur 31. Ledelsesmæssigt nærvær – gennemsnit af spørgsmål**

I figuren kan du se, hvordan dine medarbejdere/de underordnede ledere, din overordnede leder og du selv gennemsnitligt har svaret på spørgsmålene for temaet om ledelsesmæssigt nærvær. Du kan også se, hvordan ledelse blandt andre ledere, der minder om dig, opleves, og hvordan de har evalueret deres egen ledelse.



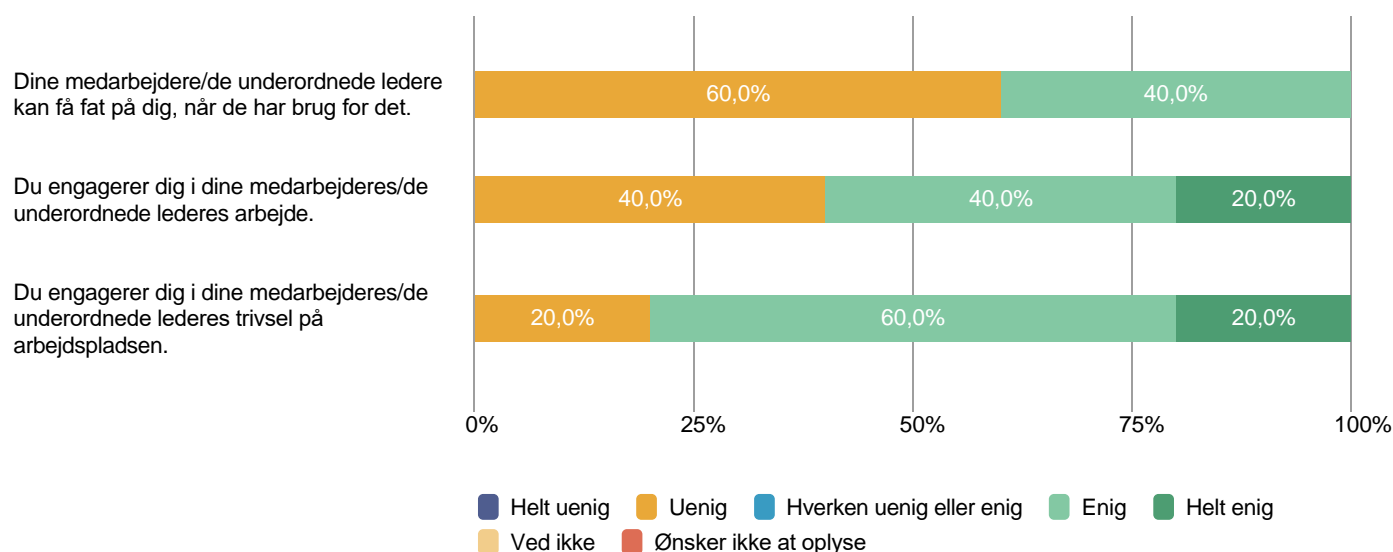
### Figur 32. Ledelsesmæssigt nærvær, underspørgsmål

I figuren kan du se, hvordan dine medarbejdere/de underordnede ledere, din overordnede leder og du selv har svaret på de forskellige underspørgsmål for temaet om ledelsesmæssigt nærvær. Du kan også se, hvordan din ledelse opleves sammenlignet med andre ledere, der minder om dig. Hvis tallet under "Referencegruppe" er positivt, ligger du højere end de ledere, du sammenlignes med, og hvis tallet er negativt, ligger du lavere.



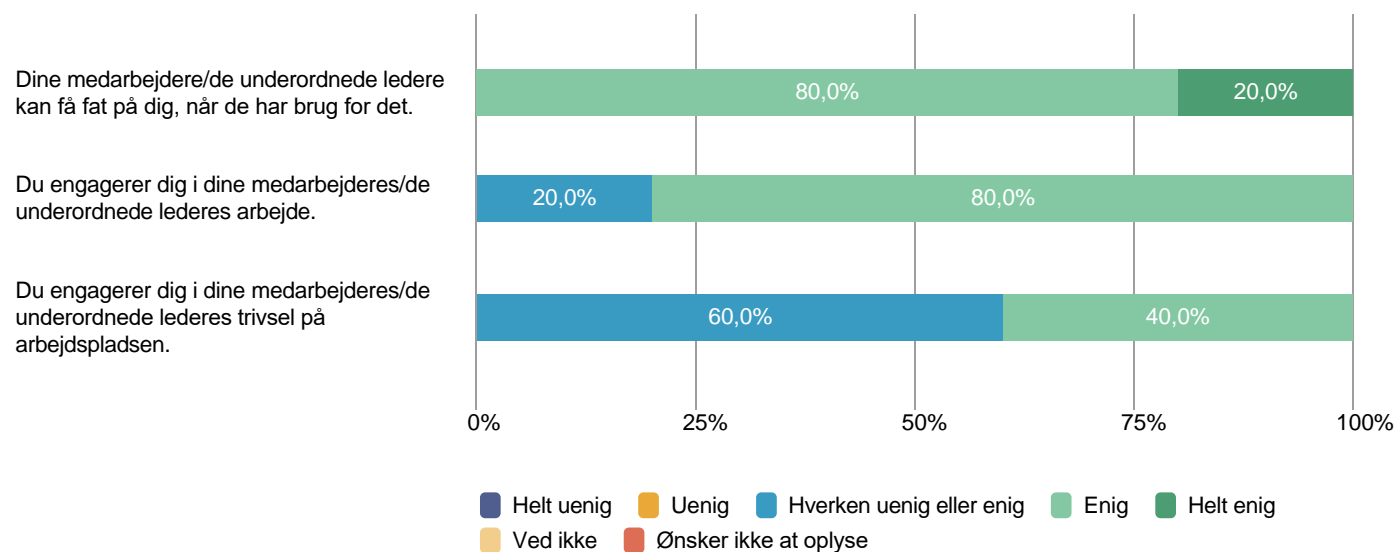
### Figur 33. Spredning blandt dine medarbejdere i deres besvarelser

I figuren kan du se, hvordan dine medarbejders besvarelser fordeler sig på de forskellige svarmuligheder.



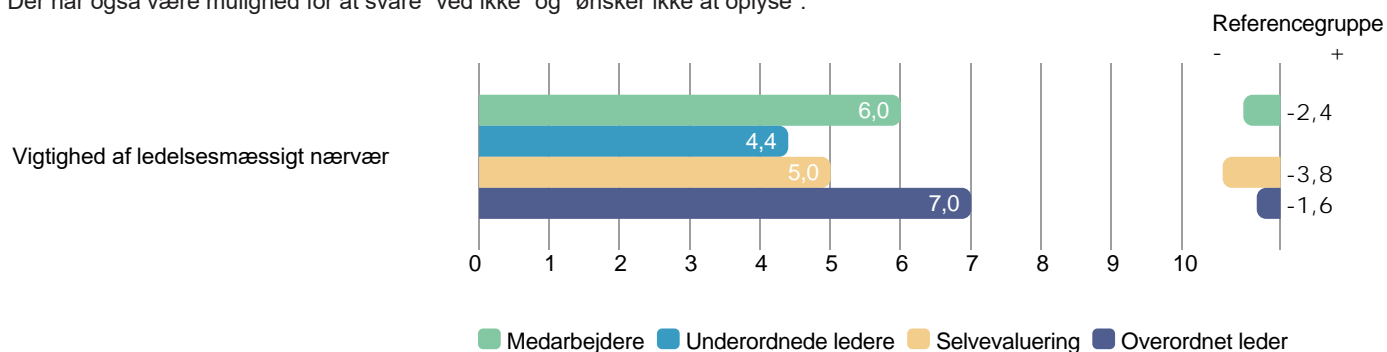
### Figur 34. Spredning blandt de underordnede ledere i deres besvarelser

I figuren kan du se, hvordan dine underordnede leders besvarelser fordeler sig på de forskellige svarmuligheder.



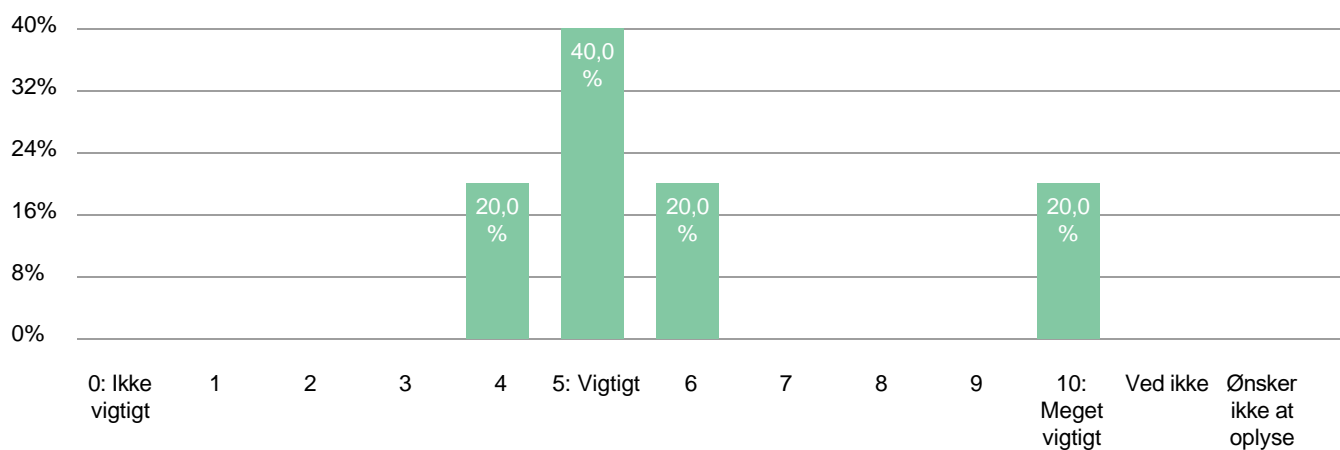
### Figur 35. Oplevet vigtighed af ledelsesmæssigt nærvær – gennemsnit

I figuren kan du se, hvor vigtigt dine medarbejdere/de underordnede ledere, din overordnede leder og du selv har svaret, at ledelsesmæssigt nærvær er i jeres enhed. Du kan også se, hvordan temaet er blevet vurderet af andre ledere, der minder om dig, og dem, der har evalueret dem. Hvis tallet under "Referencegruppe" er positivt, vurderer I vigtigheden af temaet højere end dem, I sammenlignes med, og hvis tallet er negativt, vurderer I vigtigheden lavere. 0 er "slet ikke vigtigt", 5 er "vigtigt", og 10 er "meget vigtigt". Der har også været mulighed for at svare "ved ikke" og "ønsker ikke at oplyse".



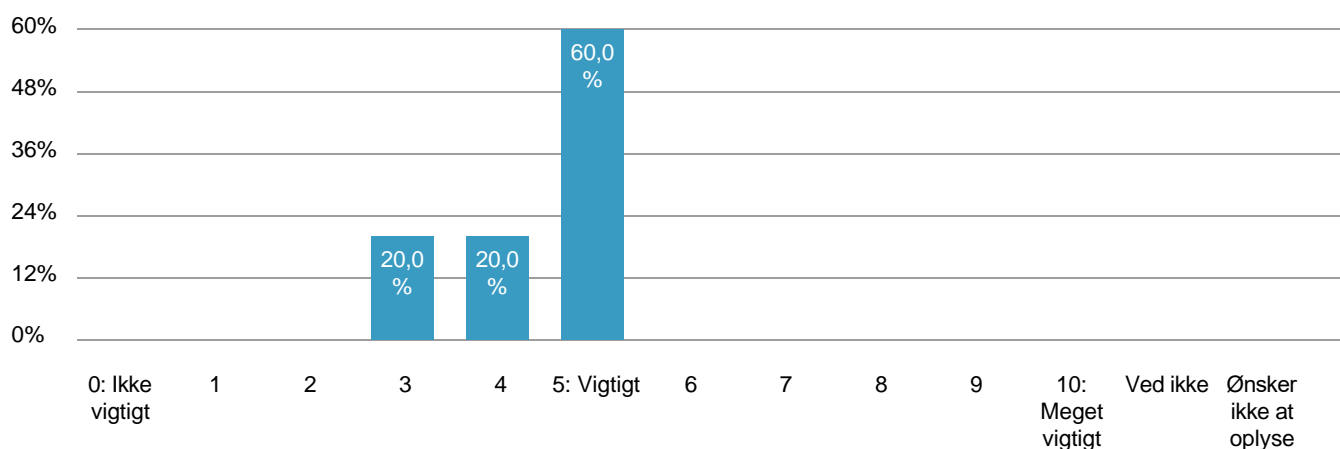
### Figur 36. Oplevet vigtighed af ledelsesmæssigt nærvær – medarbejdernes spredning

I figuren kan du se, hvordan dine medarbejders svar fordeler sig på de forskellige svarmuligheder.



### Figur 37. Oplevet vigtighed af ledelsesmæssigt nærvær – de underordnede lederes spredning

I figuren kan du se, hvordan de underordnede lederes svar fordeler sig på de forskellige svarmuligheder.



## Hvis du vil arbejde med ledelsesmæssigt nærvær, kan du overveje:

- Hvordan kan dine medarbejdere/de underordnede ledere nemmere få fat på dig i en travl hverdag?
- Hvornår og hvordan er du engageret i dine medarbejders/de underordnede leders trivsel? Efterspørger dine medarbejdere/de underordnede ledere det samme eller noget forskelligt af dig? Hvordan kan du sikre dig, at dit engagement opleves som oprigtig interesse?
- Hvornår og hvordan er du engageret i dine medarbejders/de underordnede leders trivsel? Efterspørger dine medarbejdere/de underordnede ledere det samme eller noget forskelligt af dig? Hvordan kan du sikre dig, at dit engagement opleves som oprigtig interesse?
- Hvornår oplever dine medarbejdere/de underordnede ledere, at du er mentalt nærværende? Hvornår oplever du selv, at det kan være vanskeligt at være mentalt nærværende?
- Hvad skal du være opmærksom på i dit arbejde med ledelsesmæssigt nærvær, hvis dine medarbejdere/de underordnede ledere har forskellige faglige baggrunde?
- Hvordan kan du ændre dine opgaver, prioriteter og planlægning, så du har mulighed for at være en mere nærværende leder? Har du for mange medarbejdere og ledere under dig? Holder du for mange møder? Du kan overveje at tale med din leder om disse ting.
- Kan du lade dig inspirere af andres arbejde med ledelsesmæssigt nærvær?

Du kan læse mere om temaet og om, hvordan du kan arbejde med ledelsesmæssigt nærvær på den fællesoffentlige ledelsesevalueringss hjemmeside [her](#).

### Egen refleksion:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





## Overblik over ledelsestemaerne

På baggrund af din læsning af resultaterne på de forudgående sider her i rapporten, skal du beslutte dig for – i samarbejde med din overordnede leder og evt. dine medarbejdere/de underordnede ledere – hvad du vil prioritere fremadrettet.

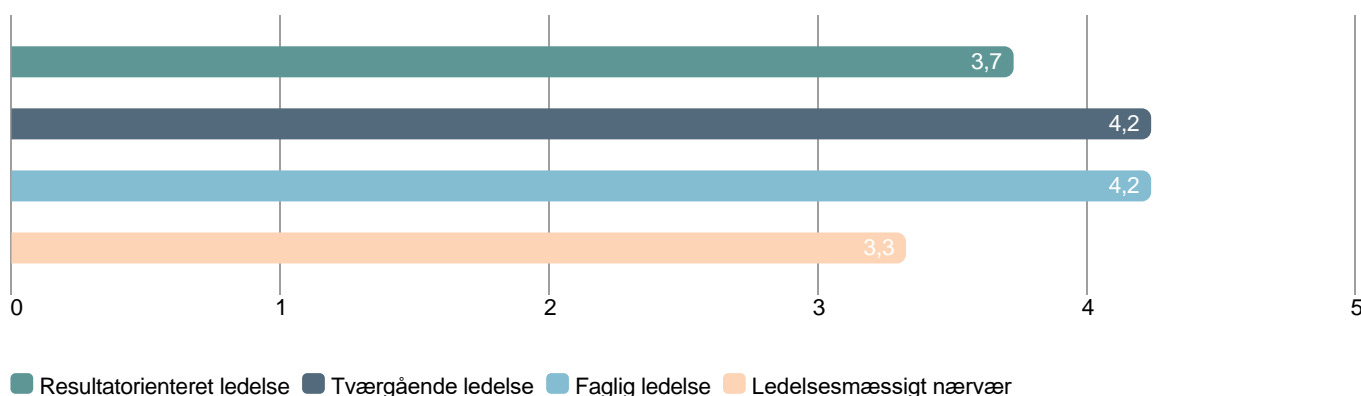
I denne del af rapporten finder du et overblik over, hvordan dine medarbejdere/de underordnede ledere, du selv og din overordnede leder gennemsnitligt oplever din ledelse på evalueringens temaer. Dernæst kan du se både dine medarbejders/de underordnede ledes, dine egne og din overordnede ledes svar på, hvor vigtige I synes, at de forskellige ledelsestemaer er.

Opsamlingen her kan du bruge som et input til dine egne overvejelser og drøftelser med både din overordnede leder og evt. dine medarbejdere/de underordnede ledere om, hvad du skal prioritere i dit videre arbejde. Vi anbefaler, at du vælger et par fokusområder til dit videre arbejde. Vi ved nemlig, at det er nemmere at holde fokus og lykkes, hvis man udvælger få konkrete ting at arbejde med.

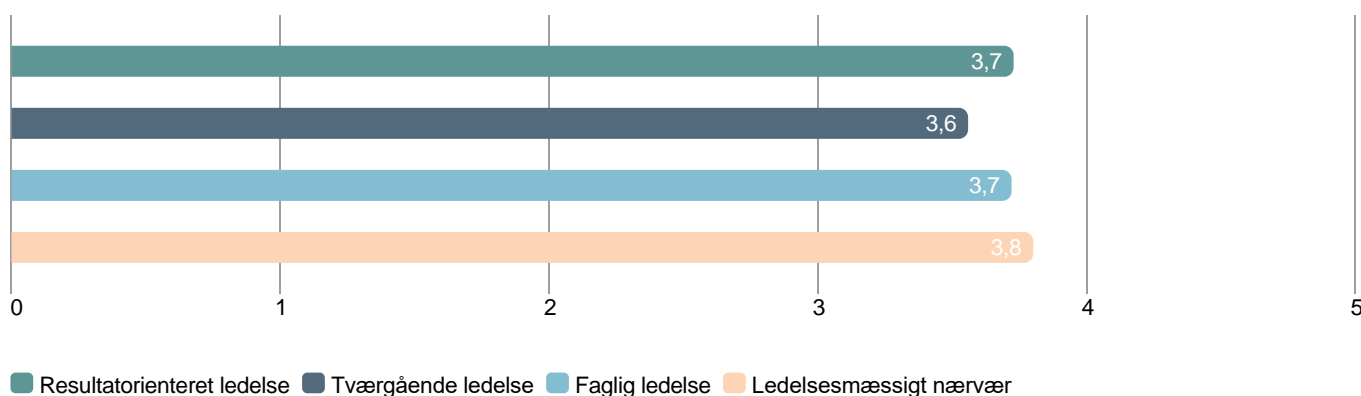
### Figur 38. Den gennemsnitlige vurdering af temaerne i ledelsesevalueringen for dine medarbejdere/de underordnede ledere, dig selv og din overordnede leder

I figuren kan du se, hvordan henholdsvis dine medarbejdere/de underordnede ledere, du selv og din overordnede leder gennemsnitligt har besvaret spørgsmålene om din ledelse på evalueringens temaer.

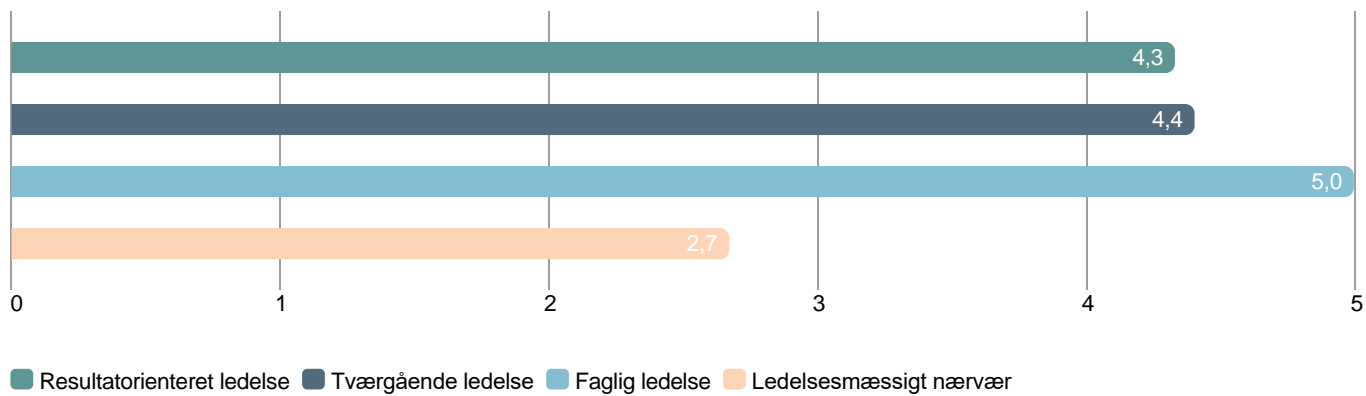
#### Medarbejdere



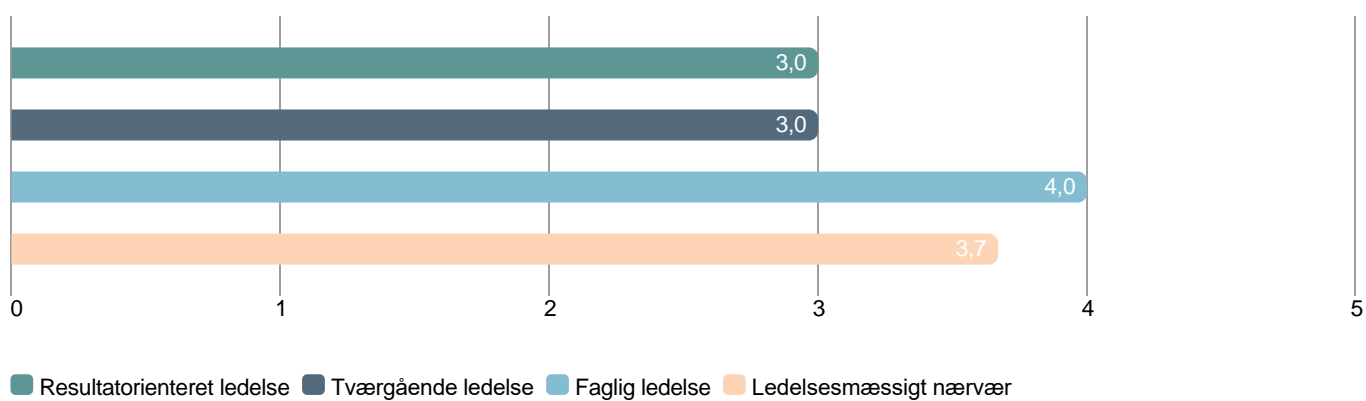
#### Underordnede ledere



## Selvevaluering



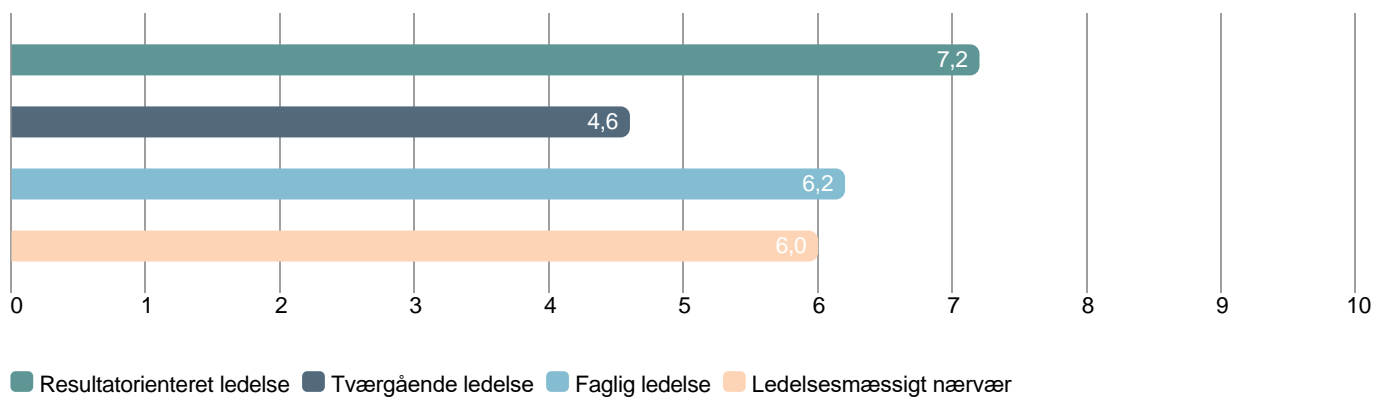
## Overordnet leder



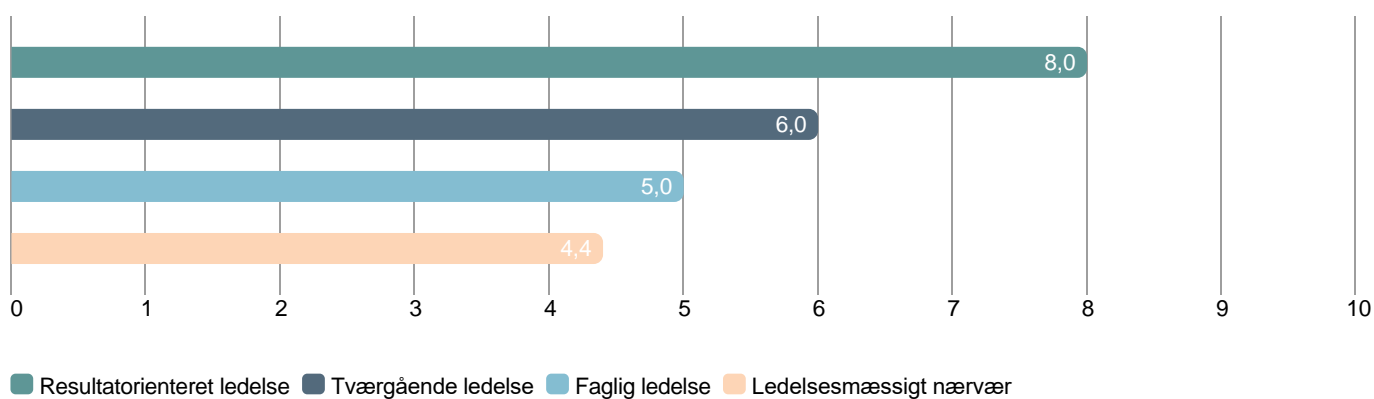
### Figur 39. Vigtigheden af de forskellige ledelsestemaer for dine medarbejdere/de underordnede ledere, dig selv og din overordnede leder

I figuren kan du se, hvordan henholdsvis dine medarbejdere/de underordnede ledere, du selv og din overordnede leder har besvaret spørgsmålene om, hvor vigtige de forskellige temaer er for arbejdet i jeres enhed.

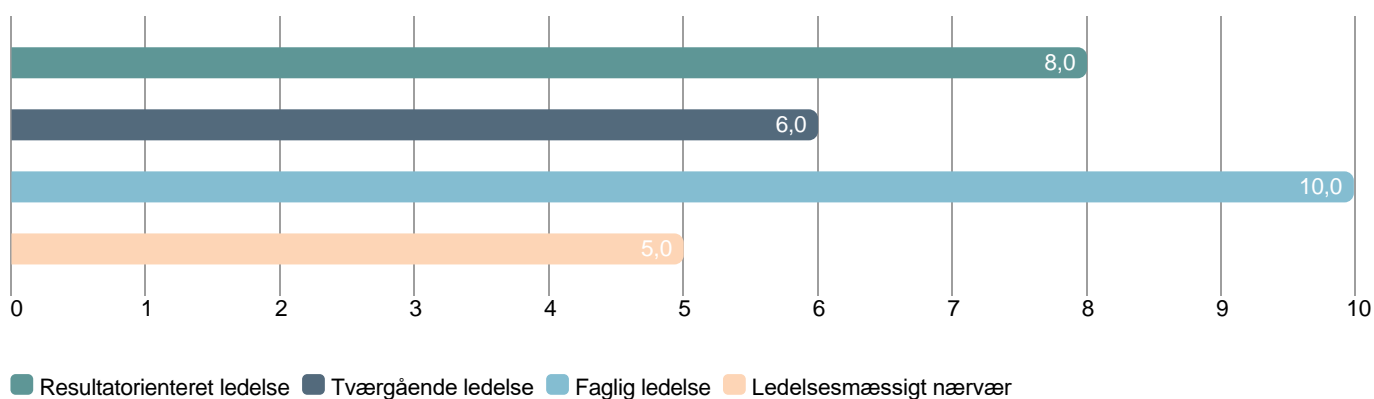
#### Medarbejdere



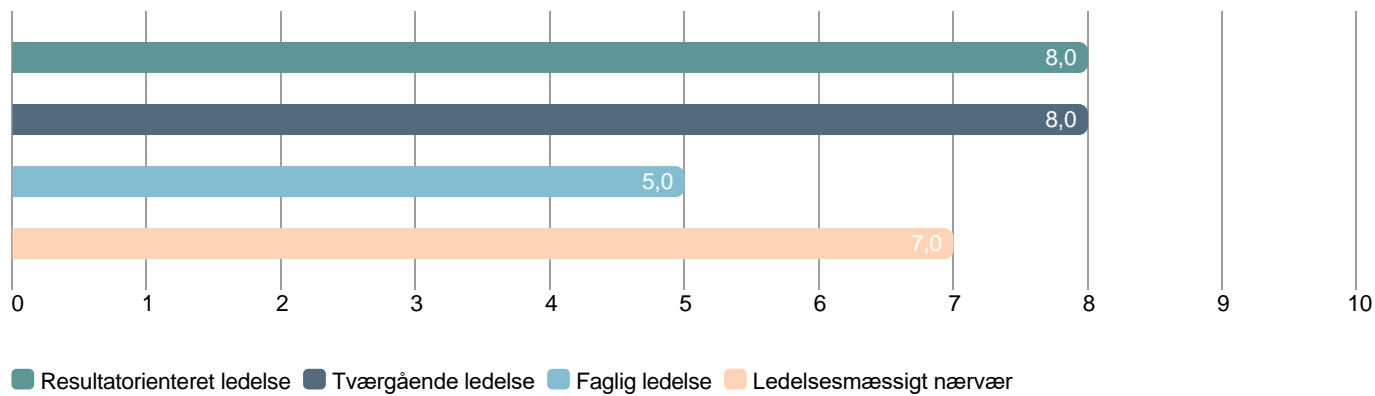
#### Underordnede ledere



#### Selvevaluering



## Overordnet leder



## Når du prioriterer, hvad du skal arbejde med fremadrettet, kan du overveje:

- Hvilke temaer opleves som særligt vigtige i dit fremadrettede arbejde med din ledelse?
- Er der temaer, hvor din ledelse er blevet evalueret lavere, men som er meget vigtig for dig selv eller dem omkring dig? Kræver det tema et fokus fra dig fremadrettet?
- Er der temaer, hvor din ledelse er evalueret lavere, men som heller ikke opleves som vigtige? Gør det, at du ikke behøver at prioritere din indsats her, eller er det ikke tilfældet?
- Er der forskelle mellem dine medarbejdere/de underordnede ledere og din overordnede leders svar på, hvor vigtige de forskellige temaer er? Hvis der er forskel, hvordan kan du så navigere i det?
- Er din overordnede leder opmærksom på, at du står overfor forskellige opfattelser af, hvad der er vigtigt for dig at fokusere på? Hvordan kan I sammen håndtere denne situation?
- Kender dine medarbejdere/de underordnede ledere organisationens prioriteringer af, hvad der er vigtigt, at du fokuserer på som leder? Hvordan kan du give dem indsigt i disse prioriteringer på en god måde?

### Egen refleksion:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## Din ledelsesmæssige kontekst

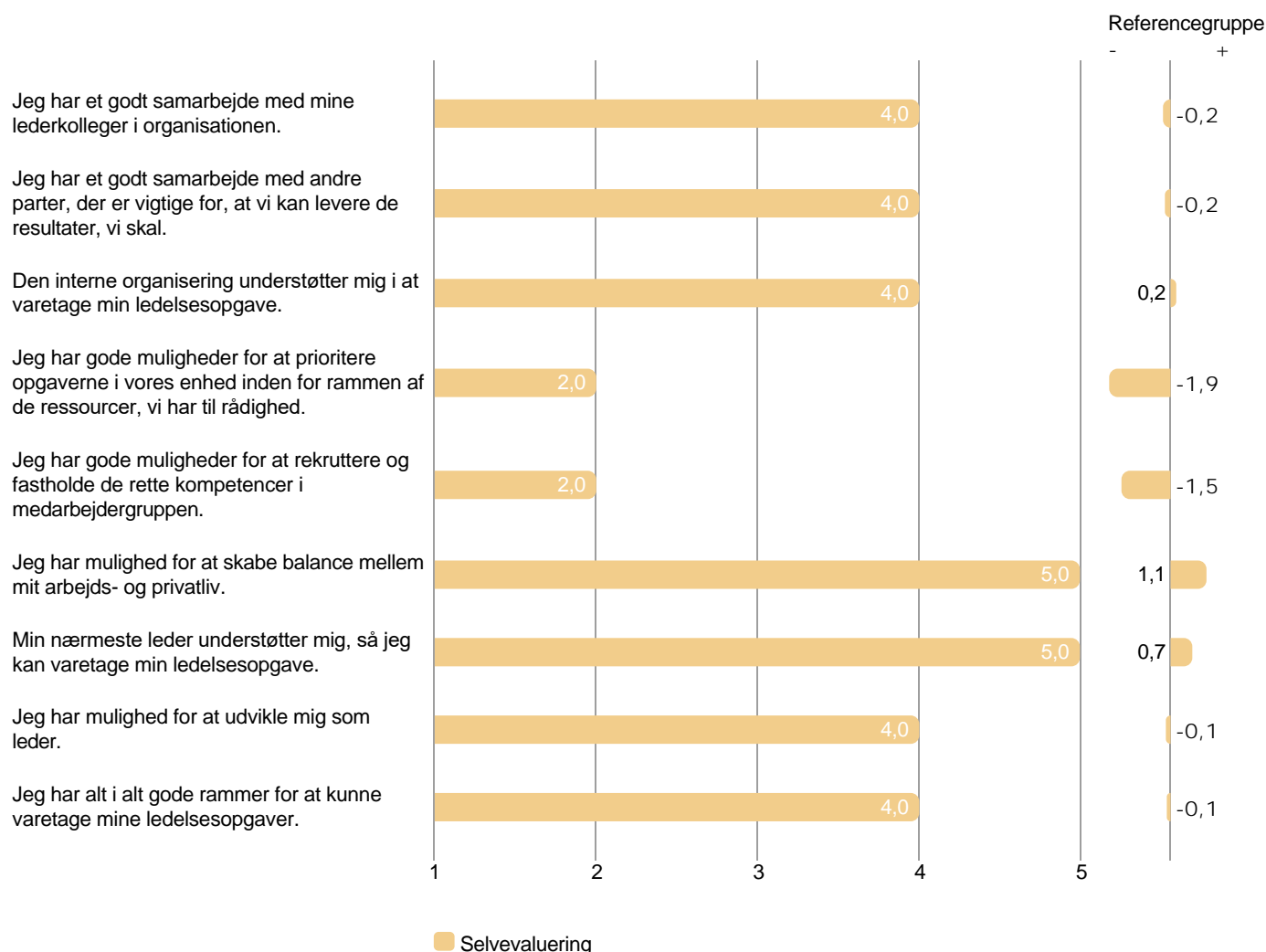
Ledelse virker gennem andre, og alle ledere leder i en bestemt kontekst. Resultaterne af en ledelsesevaluering bør derfor altid diskuteres med lederens kontekst for øje.

Spørgsmålene om din ledelsesmæssige kontekst er kun stillet dig som leder og har til formål at danne grundlag for selvrefleksion og efterfølgende dialog. De kan fx være relevante at tage op, når du har en samtale om evalueringsrapporten med din overordnede leder eller en konsulent.

### Figur 40. Din egen oplevelse af dine muligheder for at kunne varetage dine ledelsesopgaver

I figuren kan du se, hvordan du selv har besvaret spørgsmålene. Du kan også se, hvordan andre ledere, der minder om dig, har svaret på spørgsmålene. Hvis tallet under "Referencegruppe" er positivt, ligger du højere end de ledere, du sammenlignes med, og hvis tallet er negativt, ligger du lavere.

Hvis der er spørgsmål, hvor du har svaret "ved ikke" eller "ønsker ikke at oplyse", fremgår de ikke af figuren.







## Samarbejdet med dine sideordnede lederkolleger

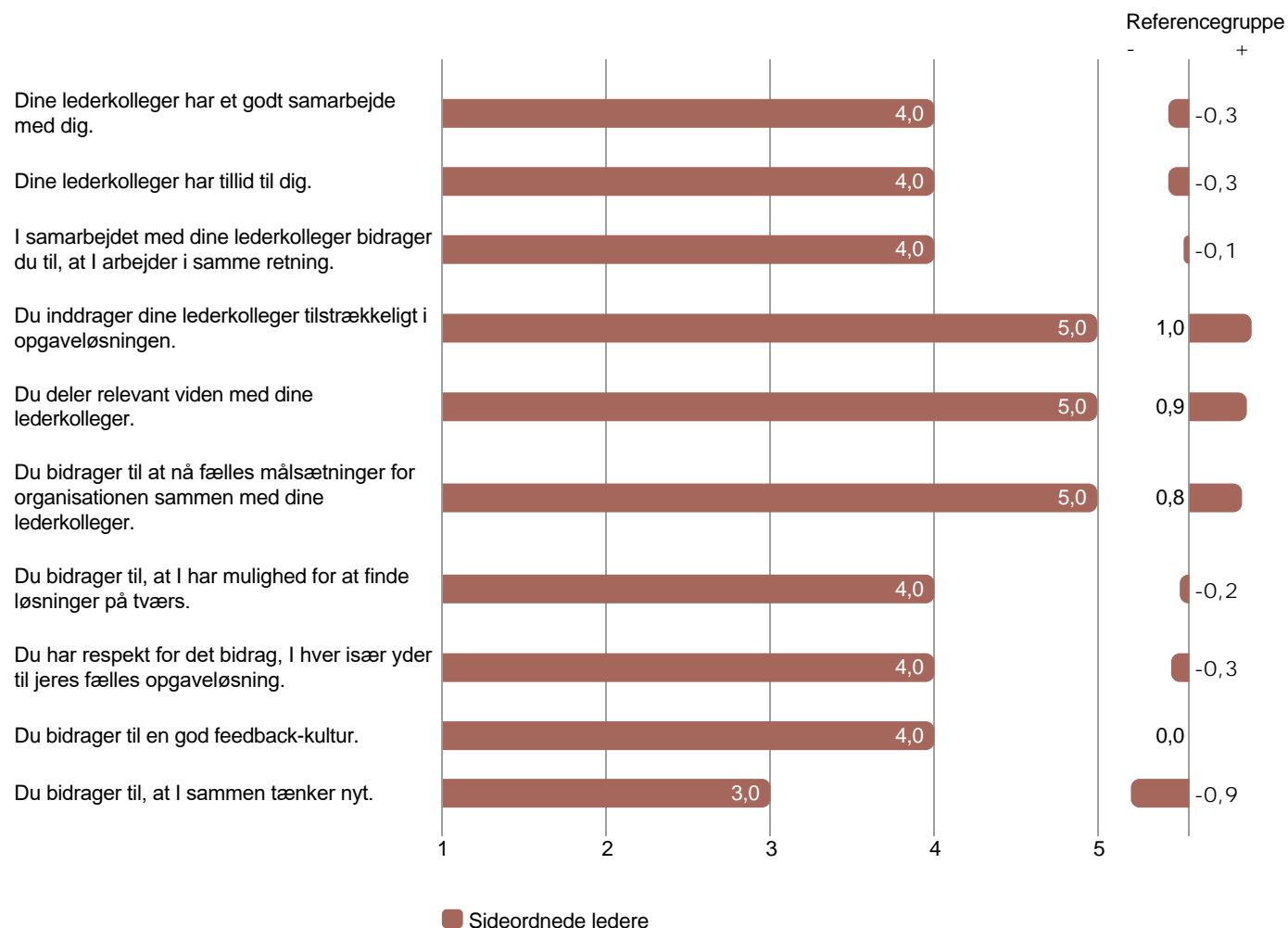
De spørgsmål, vi har stillet til dine sideordnede lederkolleger handler om jeres relation og samarbejde. Spørgsmålene er kun stillet til udvalgte af dine sideordnede lederkolleger, som du/din organisation har vurderet har et relativt tæt samarbejde med dig, og som derfor har et grundlag for at besvare spørgsmålene. Spørgsmålene giver dig blandt andet indblik i:

- Hvordan dine sideordnede lederkolleger opfatter jeres relation.
- Om dine lederkolleger mener, at du bidrager til en god og åben feedback-kultur.
- Hvordan dine sideordnede lederkolleger opfatter dit bidrag til at opnå jeres fælles mål.

Besvarelserne skal ses som et afsæt for dialog mellem dig og dine lederkolleger.

### Figur 41. Dine lederkollegers oplevelse af jeres relation og samarbejde

I figuren kan du se, hvordan dine lederkolleger gennemsnitligt har besvaret spørgsmålene. Du kan også se, hvordan ledelse blandt andre ledere, der minder om dig, opleves af deres sideordnede lederkolleger. Hvis tallet under "Referencegruppe" er positivt, ligger du højere end de ledere, du sammenlignes med, og hvis tallet er negativt, ligger du lavere.





## Opsamling på evalueringen fra dine sideordnede lederkolleger

Med afsæt i resultaterne i rapporten kan det være en god ide at tale med de lederkollegaer, der har evalueret dig. Den samtale kan fx tage udgangspunkt i dine refleksioner over følgende spørgsmål:

- Hvad blev jeg positivt overrasket over i evalueringen fra mine sideordnede lederkolleger?
- Hvad hæftede jeg mig særligt ved i evalueringen fra mine sideordnede lederkolleger?
- Hvad blev jeg nysgerrig på at få uddybet af mine sideordnede lederkolleger?

Du kan finde inspiration til, hvordan du og dine lederkolleger kan sparre med hinanden om ledelsesevalueringen på den fællesoffentlige ledelsesevalueringss hjemmeside [her](#).

### Egen refleksion:

This image shows a full page of blank, lined paper. It features approximately 20 evenly spaced horizontal light blue or grey lines across the entire width of the page. The lines are uniform in thickness and color, providing a clean template for writing or drawing. There are no margins, text, or other markings present.

## Kommentarfelter

Din leders, de underordnede ledes/dine medarbejders og evt. dine lederkollegers svar er indsat nedenfor, præcist som de er angivet i besvarelserne på spørgeskemaet om din ledelse. Vi anbefaler, at du læser disse svar som en kontekst til at forstå de øvrige resultater i rapporten. Vær dog opmærksom på, at du ikke bliver for optaget af enkeltstående kommentarer og mister blikket for det samlede billede, som rapporten tegner.

### Medarbejdere

Har du nogen yderligere feedback til din leder?

Det er godt, at du...

Du bør gøre mere af...

Du bør gøre mindre af...

Jeg ville ønske, at du...

Det er motiverende, når du...

### Underordnede ledere

Har du nogen yderligere feedback til din leder?

Det er svært, når du...

Jeg håber, at du vil...

Det er hjælpsomt, når du...

Det er frustrerende, når du...

Jeg kunne godt tænke mig, at du...

### Selvevaluering

Har du nogle yderligere kommentarer?

Jeg overvejer, om jeg skal gøre mere af...

### Overordnet leder

Har du nogen yderligere feedback til lederen?

Det er gavnligt, at du...

# Opsamling og videre arbejde

Du har nu set resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen. Ledelsesevalueringen giver dig et øjebliksbillede af, hvordan andre opfatter din ledelse. Resultaterne i denne rapport er dermed ikke et objektivi bud på, hvordan du er som leder, men et indblik i, hvordan andre oplever din ledelse. Hvis du vil vide mere om, hvorfor denne viden er vigtig for at lykkes som leder, kan du se denne [video](#).

Du kan finde hjælp og inspiration til, hvordan du som leder kan følge op på evalueringen med dialog på den fællesoffentlige ledelsesevalueringens hjemmeside [her](#). Du kan også henvende dig til din egen organisation for at få støtte til opfølgningen.

En vigtig del af arbejdet med en ledelsesevaluering består i den dialog, som evalueringen sætter gang i. Hvis du ikke allerede ved, hvordan opfølgningen skal foregå i jeres organisation, kan du kontakte din leder eller jeres HR-funktion eller hente inspiration på [www.ledelsesevaluering.dk](http://www.ledelsesevaluering.dk).

Der er ikke to lederjobs, der er ens, og din ledelsespraksis bliver kun bedre, hvis du har lyst til at arbejde med den. Derfor er det i sidste ende også vigtigt, at de ting, du beslutter dig for at arbejde med fremadrettet, giver mening for dig. God arbejdslyst.



Den fællesoffentlige  
ledelsesevaluering