



Ledelsesevalueringsrapport

Person 2 Person 2

Kontor A

29-03-2023

Organisation X



Den fællesoffentlige
ledelsevaluering

Indholdsfortegnelse

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

Dette er din ledelsevalueringssrapport

Du får denne rapport, fordi I i Organisation X har valgt at gennemføre en ledelseevaluering. Formålet med ledelseevalueringen 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. Hvis din ledelse tidligere er blevet evalueret på disse temaer, vil du også kunne se, hvordan din udvikling har været over tid.

For hvert afsnit i rapporten er der en kort præsentation af temaet. Derefter giver rapporten en grafisk præsentation af besvarelserne fra de forskellige personer, der har evalueret din ledelse. Den grafiske præsentation vil også indeholde en sammenligning med den sidste ledelseevaluering, hvis temaet var en del af den sidste ledelseevaluering. 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?
- Er der nogle steder, hvor der er sket væsentlige ændringer siden sidste ledelseevaluering?
- 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 ledelseevaluering 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, samt, hvordan de oplevede den ved sidste ledelsesevaluering.

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.

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

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.

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.

I rapporten kan du se din udvikling over tid, hvis temaerne også var en del af jeres sidste ledelsesevaluering. I den ledelsesevaluering var der 5 medarbejdere i din enhed, der besvarede spørgeskemaet og 5 underordnede ledere i din enhed, der besvarede spørgeskemaet. Antallet af besvarelser kan variere på tværs af temaer og spørgsmål.

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

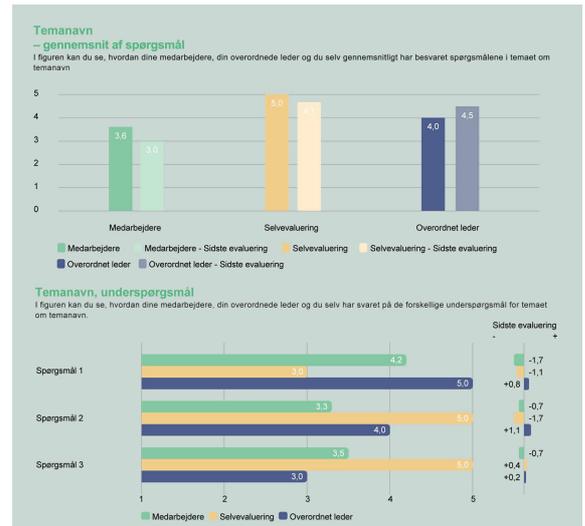
I rapporten omtaler vi både din enhed og din organisation. Din enhed er den del af organisationen, hvor du er personaleleder. Organisationen er hele Organisation X.

Du kan se alle spørgsmålsformuleringerne på www.ledelsesevaluering.dk. 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? Er der sket ændringer over tid?

I den første figur under hvert tema kan du se det overordnede gennemsnit for besvarelserne på de enkelte spørgsmål under temaet. I figuren kan du også se, hvordan gennemsnittet for besvarelserne så ud ved den sidste ledelsesevaluering. 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, om der er sket ændringer i den oplevede ledelse siden den sidste ledelsesevaluering. Det ser du længst til højre i figuren.

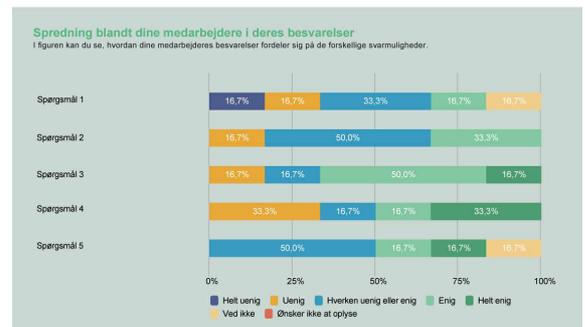
Læg f.eks. mærke til, om der er forskel på de forskellige respondentgruppers besvarelser eller hvordan den oplevede ledelse har ændret sig over tid.



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 leders besvarelser fordeler sig på de forskellige svarmuligheder. Spredningen i medarbejdernes og de underordnede leders besvarelser præsenteres i hver sin figur. Det fremgår af overskriften på figuren, om det er medarbejdernes eller de underordnede leders besvarelser, der er afrapporteret. Spredning i besvarelserne for de underordnede ledere vises kun, hvis der er svar fra minimum 5 underordnede ledere.

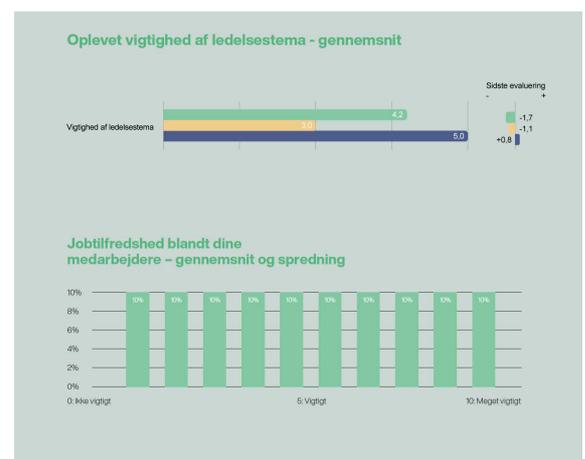
Læg f.eks. mærke til, om der er spørgsmål, hvor en stor del af dine medarbejdere/de underordnede ledere er uenige, og en anden stor del af dem er enige.



Hvor vigtig 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, om der er sket ændringer i, hvor vigtigt ledelsestemaet opleves. Det ser du længst til højre. I den femte figur kan du se spredningen i dine medarbejders eller de underordnede leders 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 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 ledelseevalueringen 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.

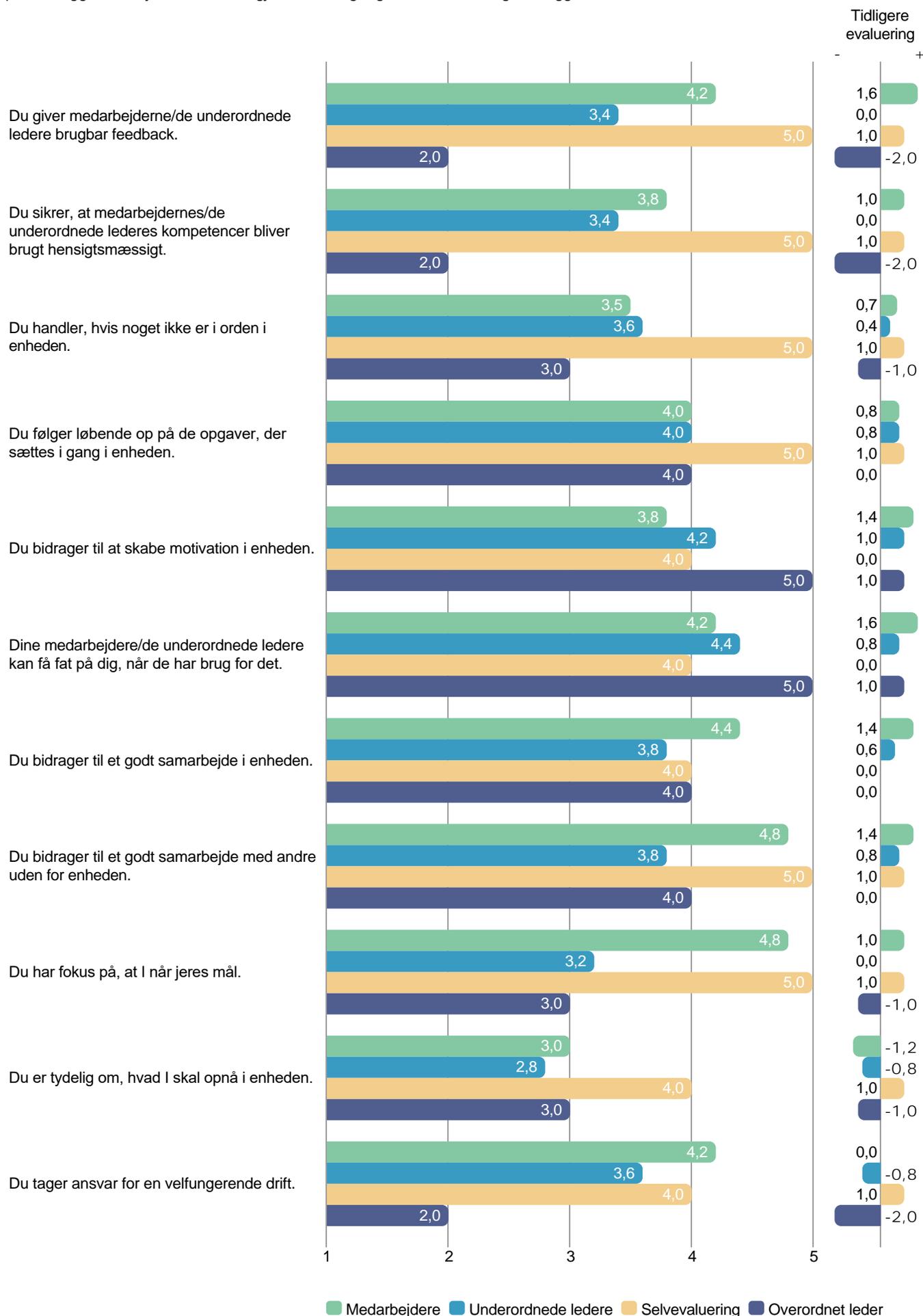
Din overordnede leder er også blevet spurgt, om vedkommende oplever, at du yder et værdifuldt bidrag til organisationen.

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.

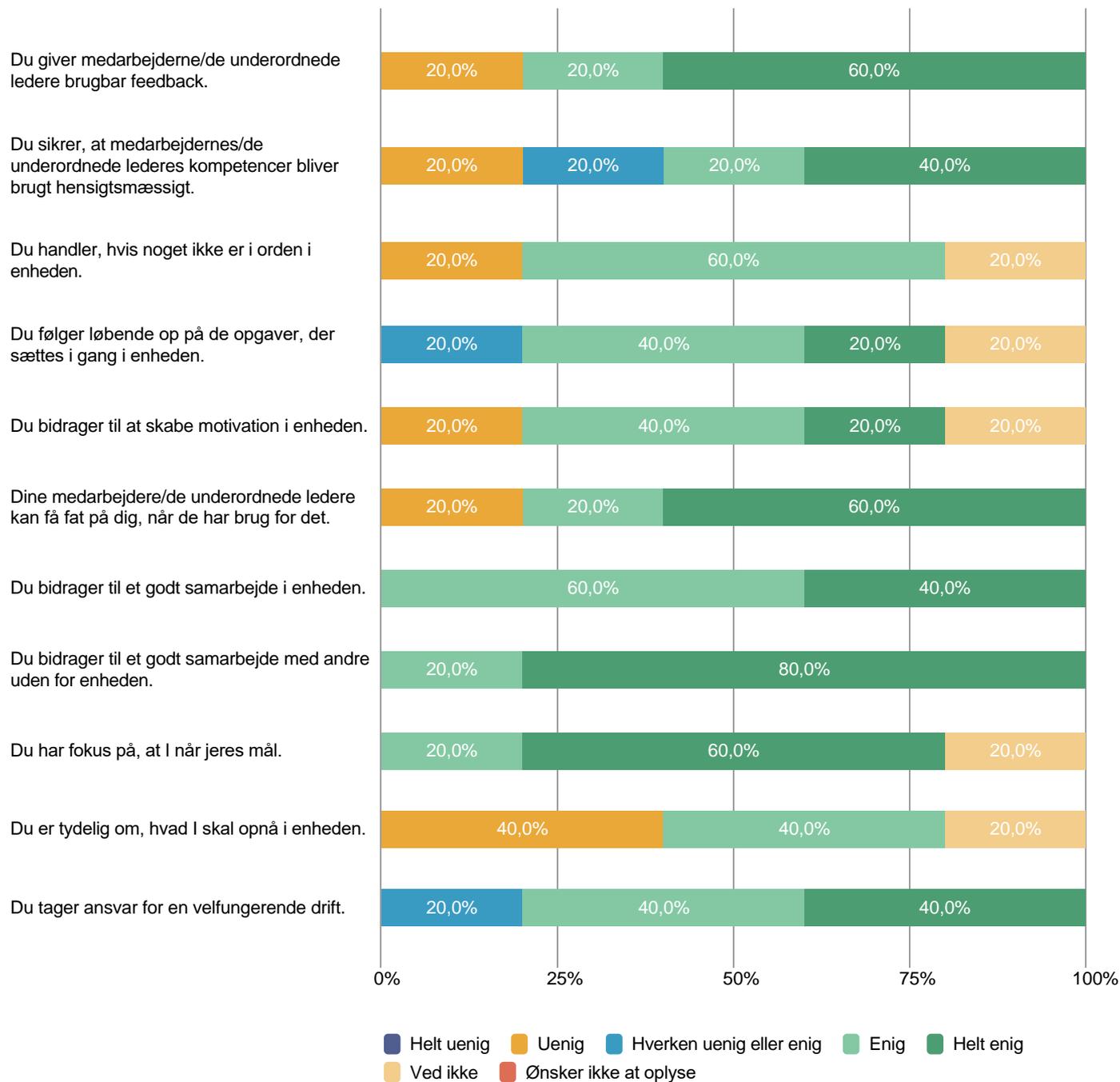
Figur 1. Oplevelsen af din overordnede ledelse

I figuren kan du se, hvordan dine medarbejdere/de underordnede ledere, din overordnede leder og du selv oplever din overordnede ledelse. Du kan også sammenligne med svarene fra sidste gang, din ledelse blev evalueret. Hvis tallet under "Sidste evaluering" er positivt, ligger du højere nu, end du gjorde sidste gang. Hvis tallet er negativt, ligger du lavere.



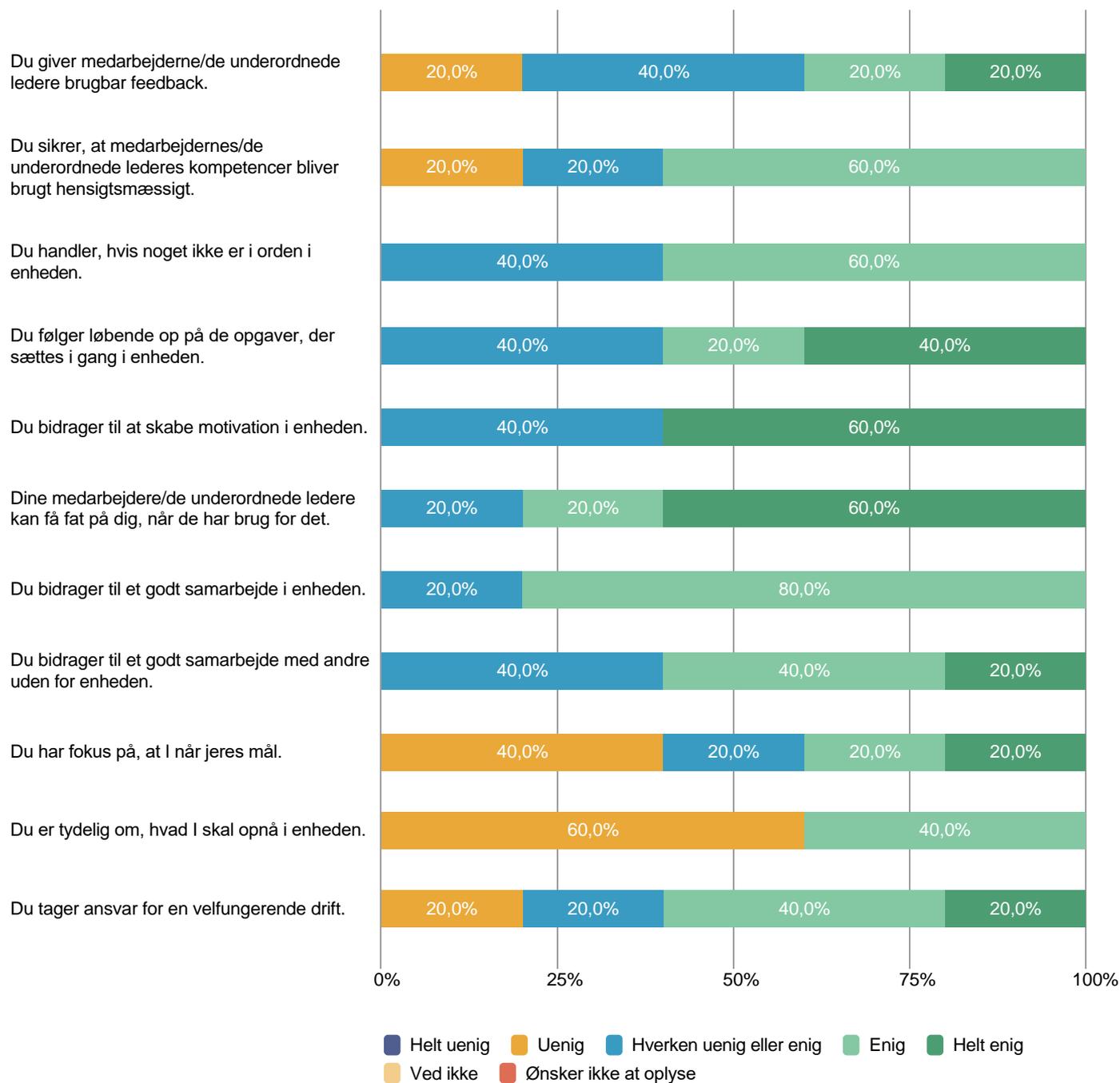
Figur 2. Spredning blandt dine medarbejdere i deres besvarelser

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



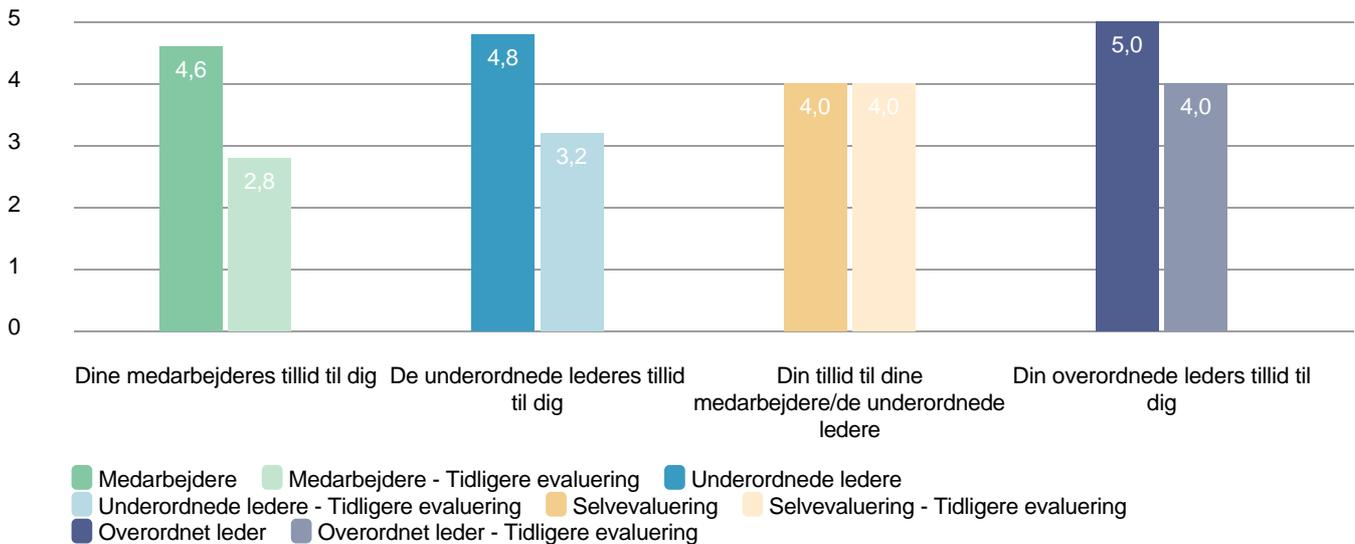
Figur 3. Spredning blandt de underordnede ledere i deres besvarelser

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



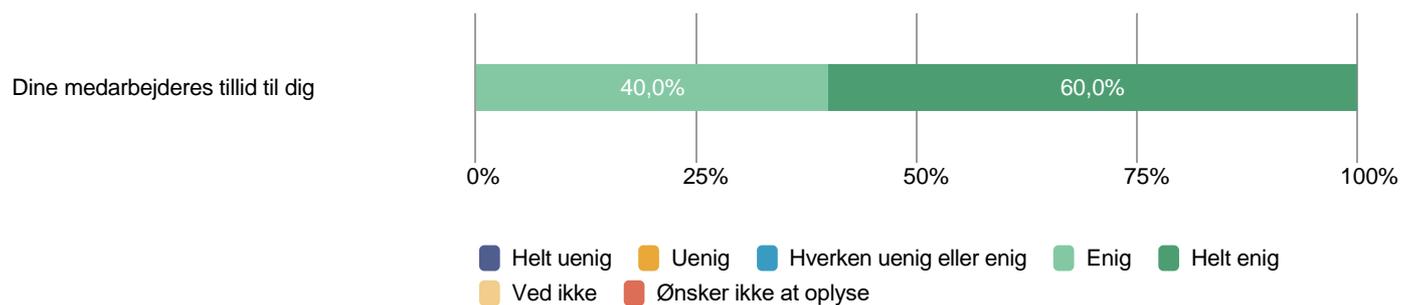
Figur 4. Tillidsrelationer

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 sammenligne med svarene fra sidste gang, din ledelse blev evalueret.



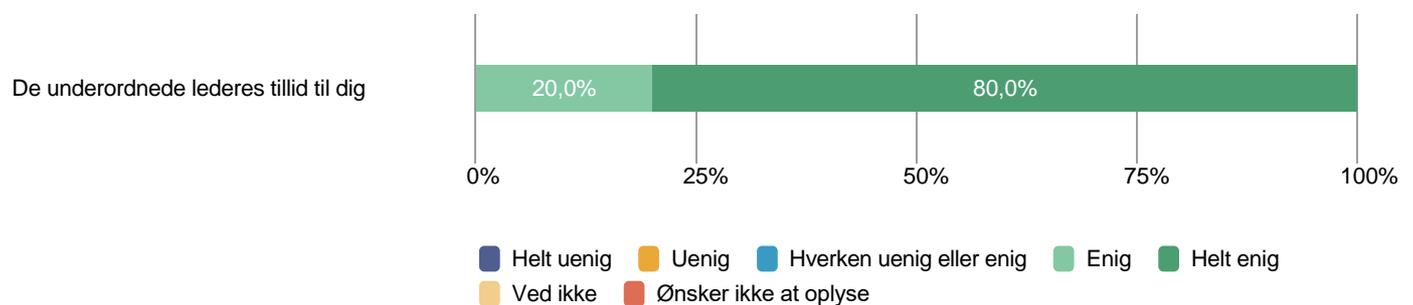
Figur 5. Spredning blandt dine medarbejdere i deres besvarelser

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



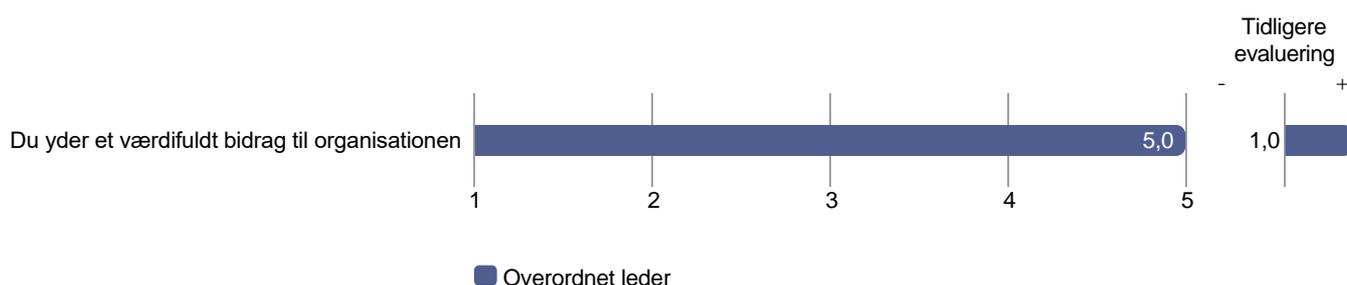
Figur 6. Spredning blandt de underordnede ledere i deres besvarelser

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

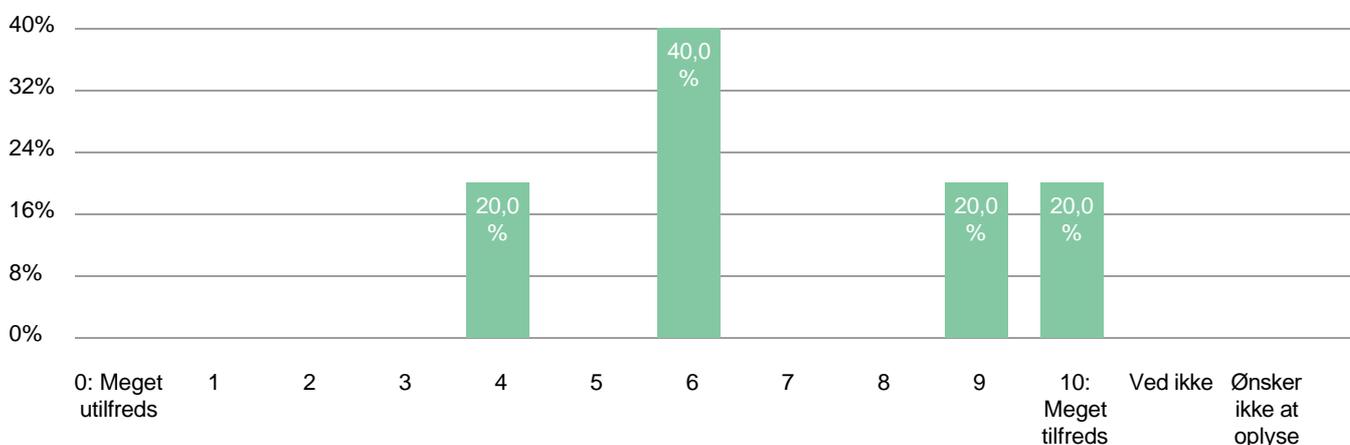
I figuren kan du se, hvad din overordnede leder har svaret på spørgsmålet om, hvorvidt du som leder yder et værdifuldt bidrag til organisationen. Du kan også se, hvordan din overordnede leder svarede, sidste gang, din ledelse blev evalueret. Hvis tallet under "Sidste evaluering" er positivt, ligger du højere nu, end du gjorde sidste gang. 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. I sidste ledelsesevaluering var dine medarbejders jobtilfredshed på 4.0.

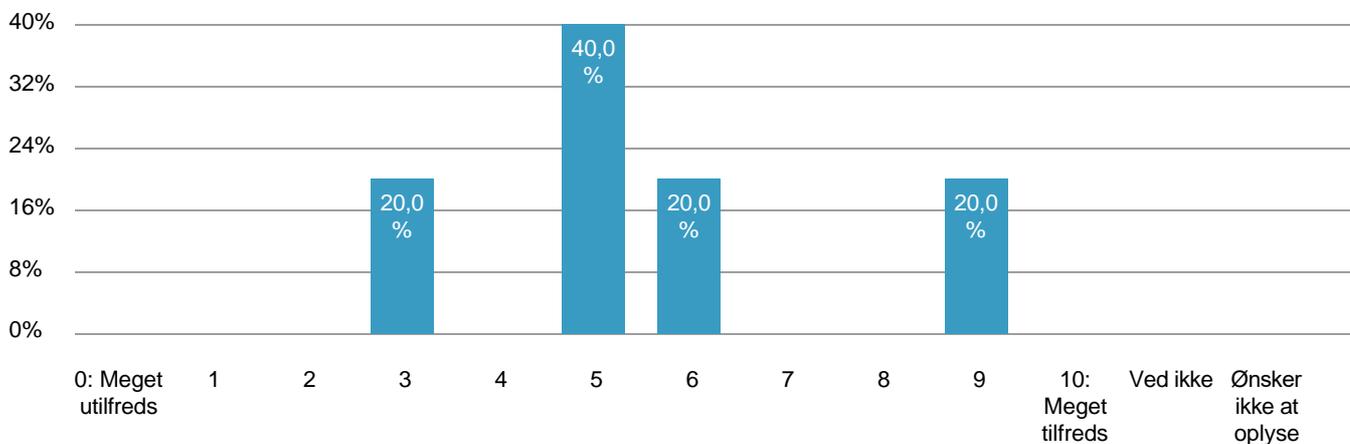
I figuren kan du se, hvordan dine medarbejders besvarelser fordeler sig på de forskellige svarmuligheder, herunder også "ved ikke" og "ønsker ikke at oplyse".



Figur 9. Jobtilfredshed for underordnede ledere

De underordnede ledere har en gennemsnitlig jobtilfredshed på 5,6 på en skala fra 0-10. I sidste ledelsesevaluering var dine underordnede leders jobtilfredshed på 6.6.

I figuren kan du se, hvordan dine underordnede leders besvarelser fordeler sig på de forskellige svarmuligheder, herunder også "ved ikke" og "ønsker ikke at oplyse".



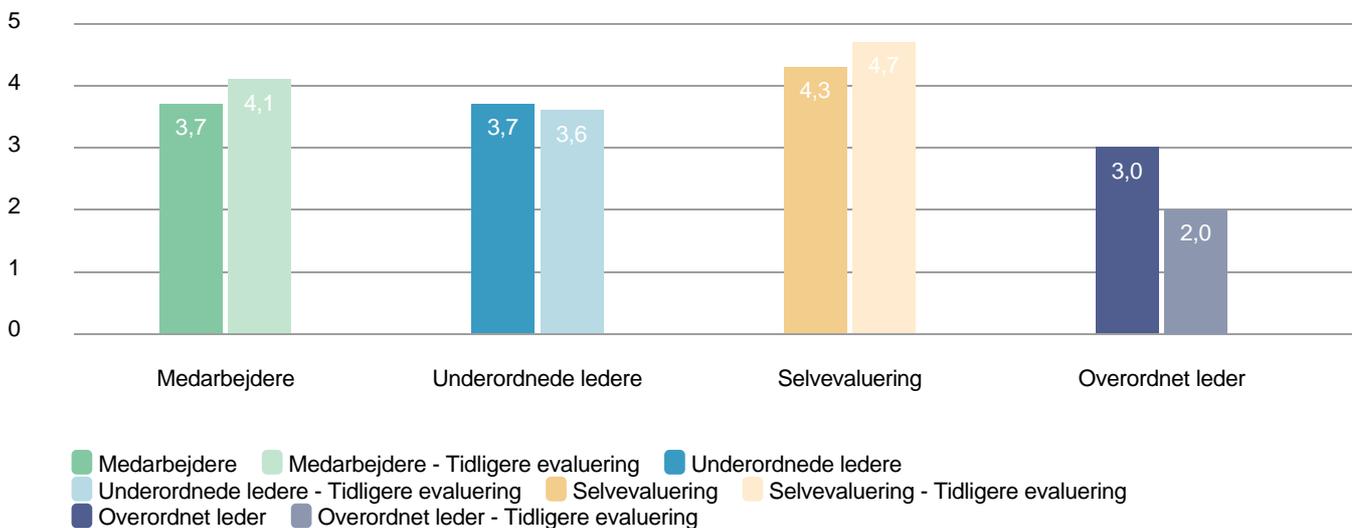


Resultatorienteret ledelse

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.

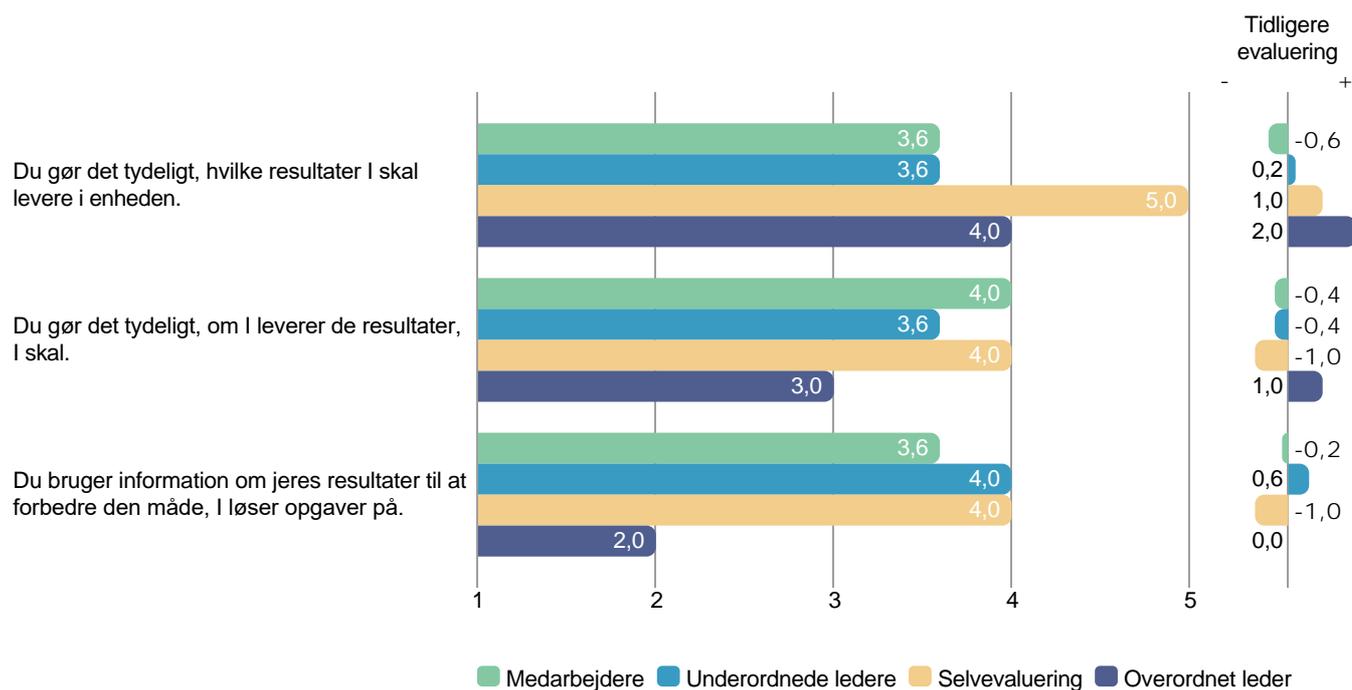
Figur 10. Resultatorienteret ledelse – gennemsnit af spørgsmål

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 sammenligne med svarene fra sidste gang, din ledelse blev evalueret.



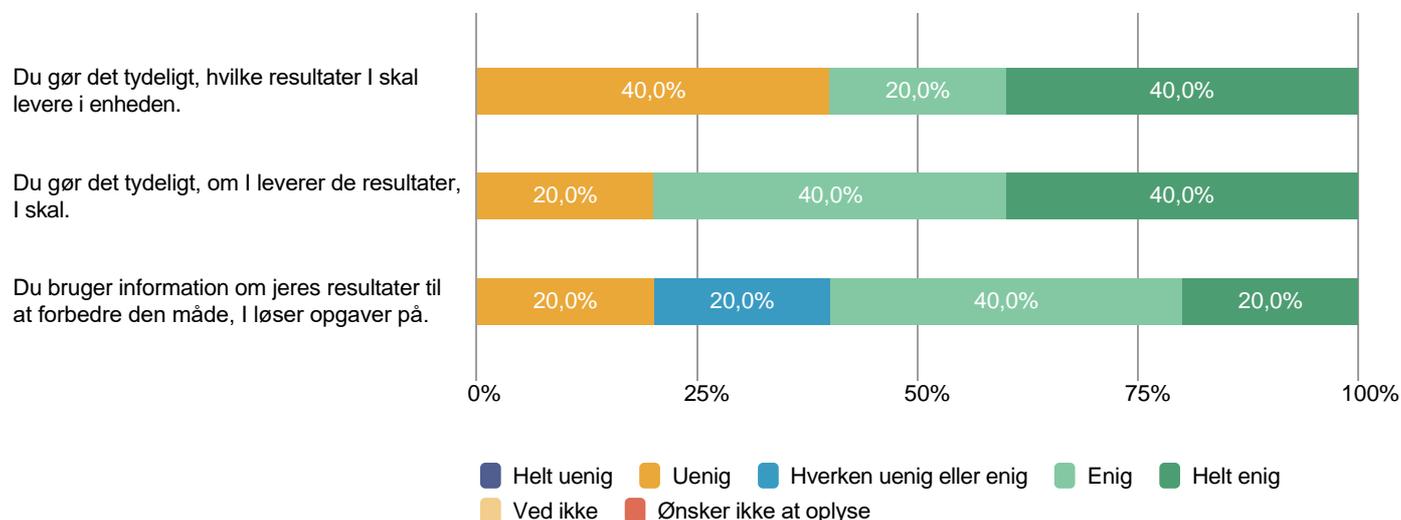
Figur 11. Resultatorienteret ledelse, underspørgsmål

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 sammenligne med svarene fra sidste gang, din ledelse blev evalueret. Hvis tallet under "Sidste evaluering" er positivt, ligger du højere nu, end du gjorde sidste gang. Hvis tallet er negativt, ligger du lavere.



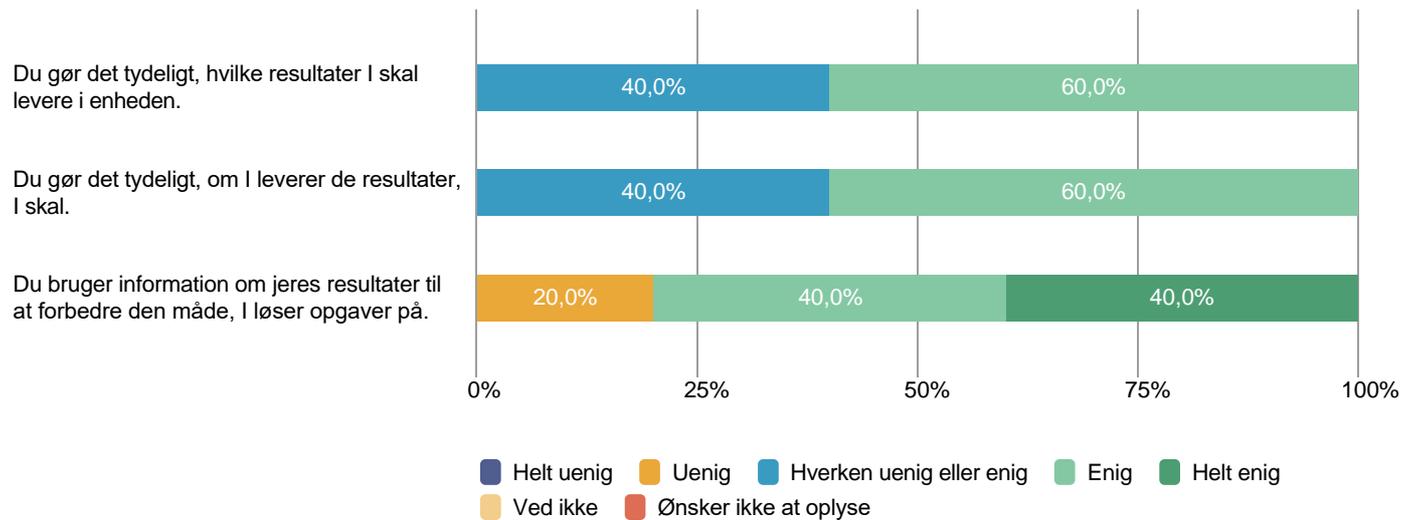
Figur 12. Spredning blandt dine medarbejdere i deres besvarelser

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



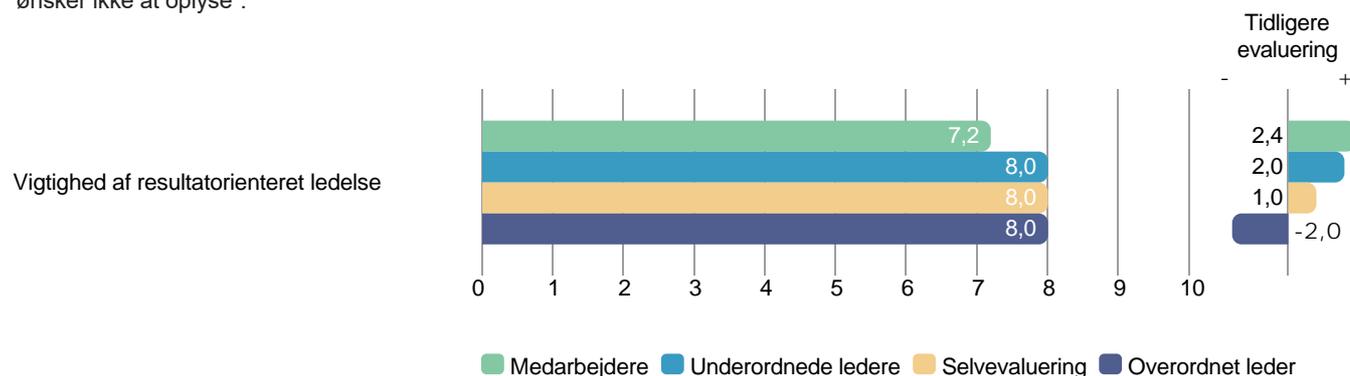
Figur 13. Spredning blandt de underordnede ledere i deres besvarelser

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 sammenligne med svarene fra sidste gang, din ledelse blev evalueret. Hvis tallet under "Sidste evaluering" er positivt, vurderer I vigtigheden højere nu, end I gjorde sidste gang. 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".



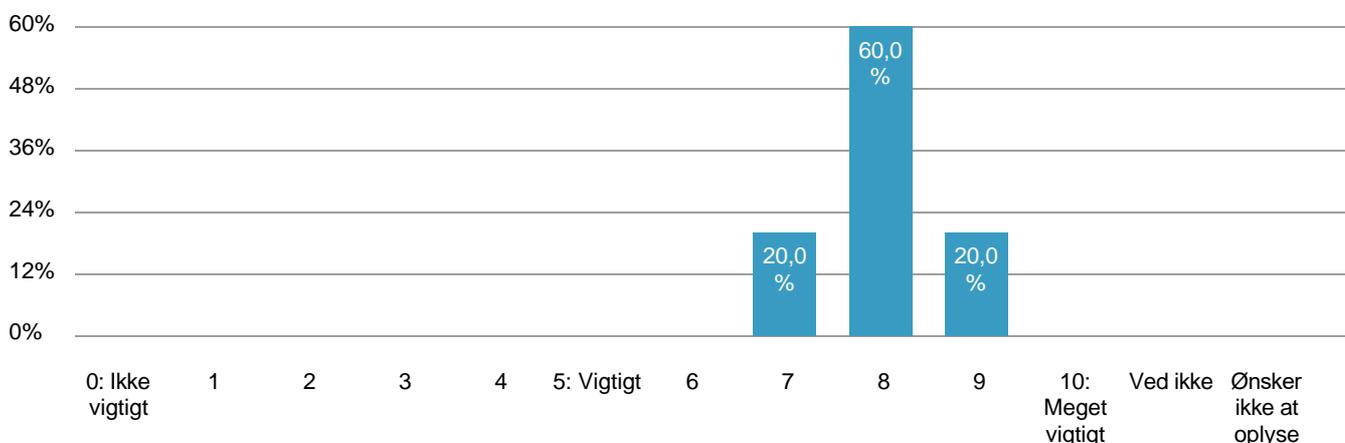
Figur 15. Oplevet vigtighed af resultatorienteret ledelse – medarbejdernes spredning

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.

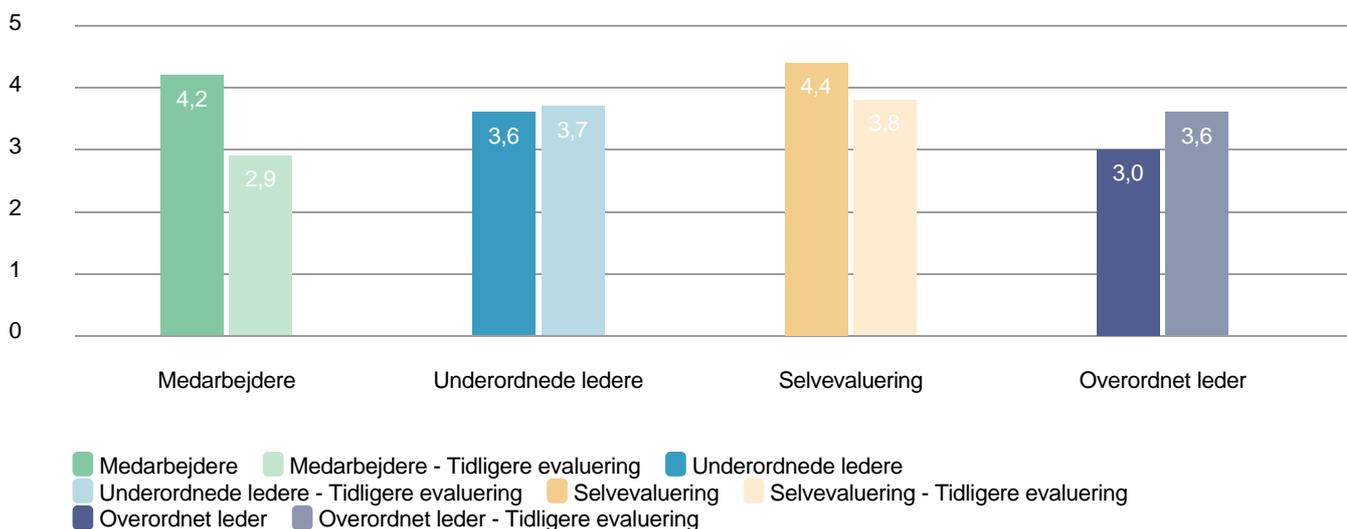


Tværgående ledelse

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.

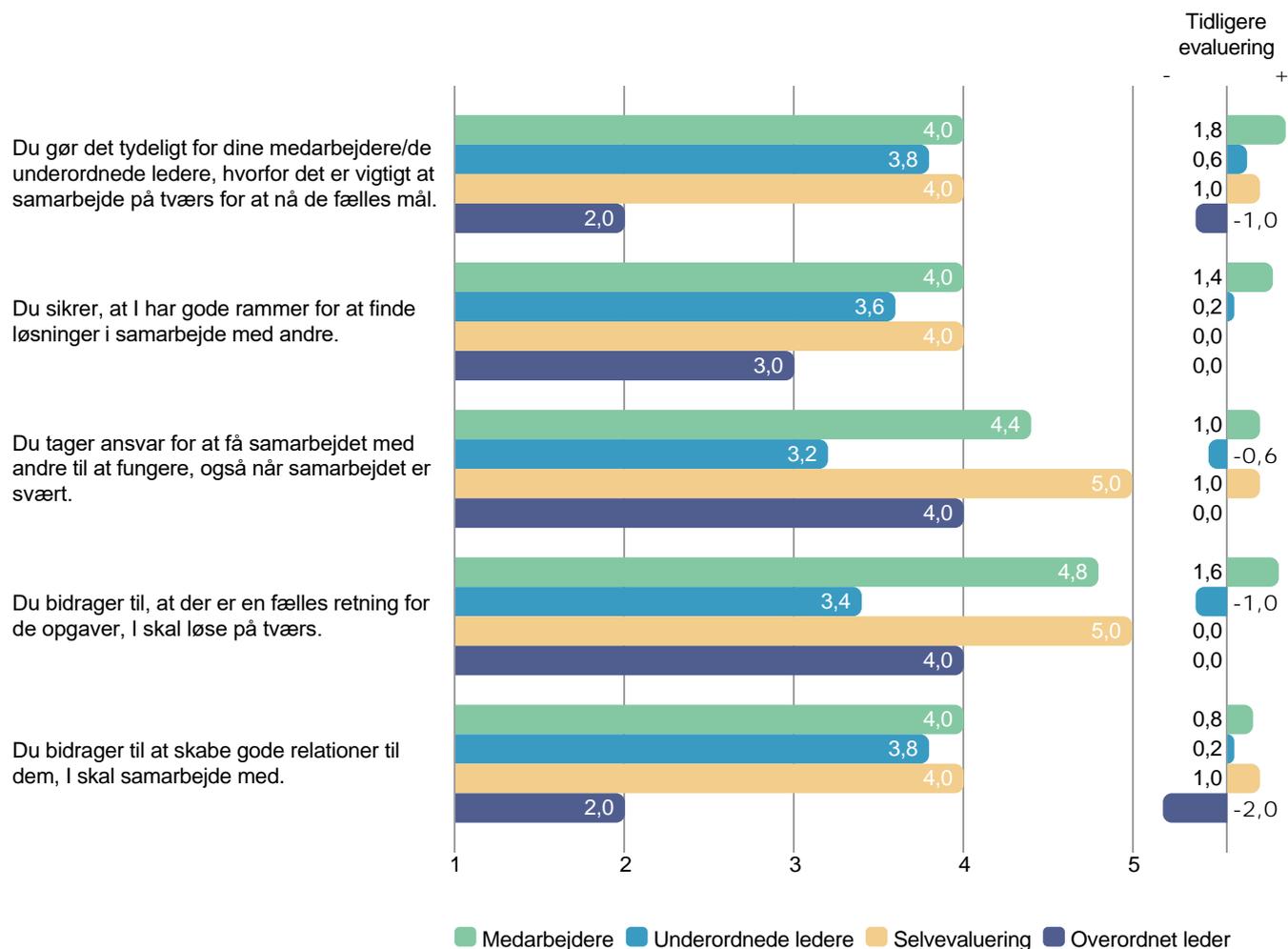
Figur 17. Tværgående ledelse – gennemsnit af spørgsmål

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 sammenligne med svarene fra sidste gang, din ledelse blev evalueret.



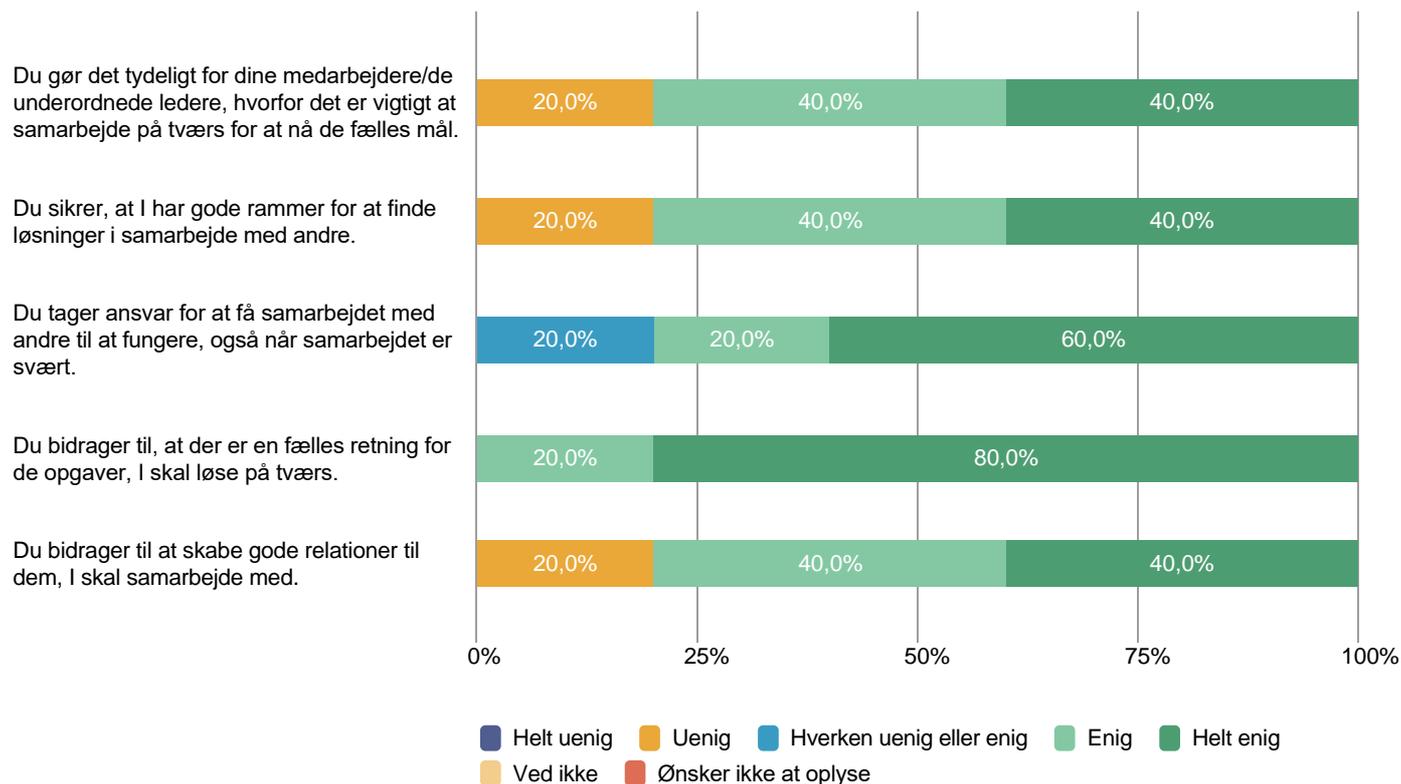
Figur 18. Tværgående ledelse, underspørgsmål

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 sammenligne med svarene fra sidste gang, din ledelse blev evalueret. Hvis tallet under "Sidste evaluering" er positivt, ligger du højere nu, end du gjorde sidste gang. Hvis tallet er negativt, ligger du lavere.



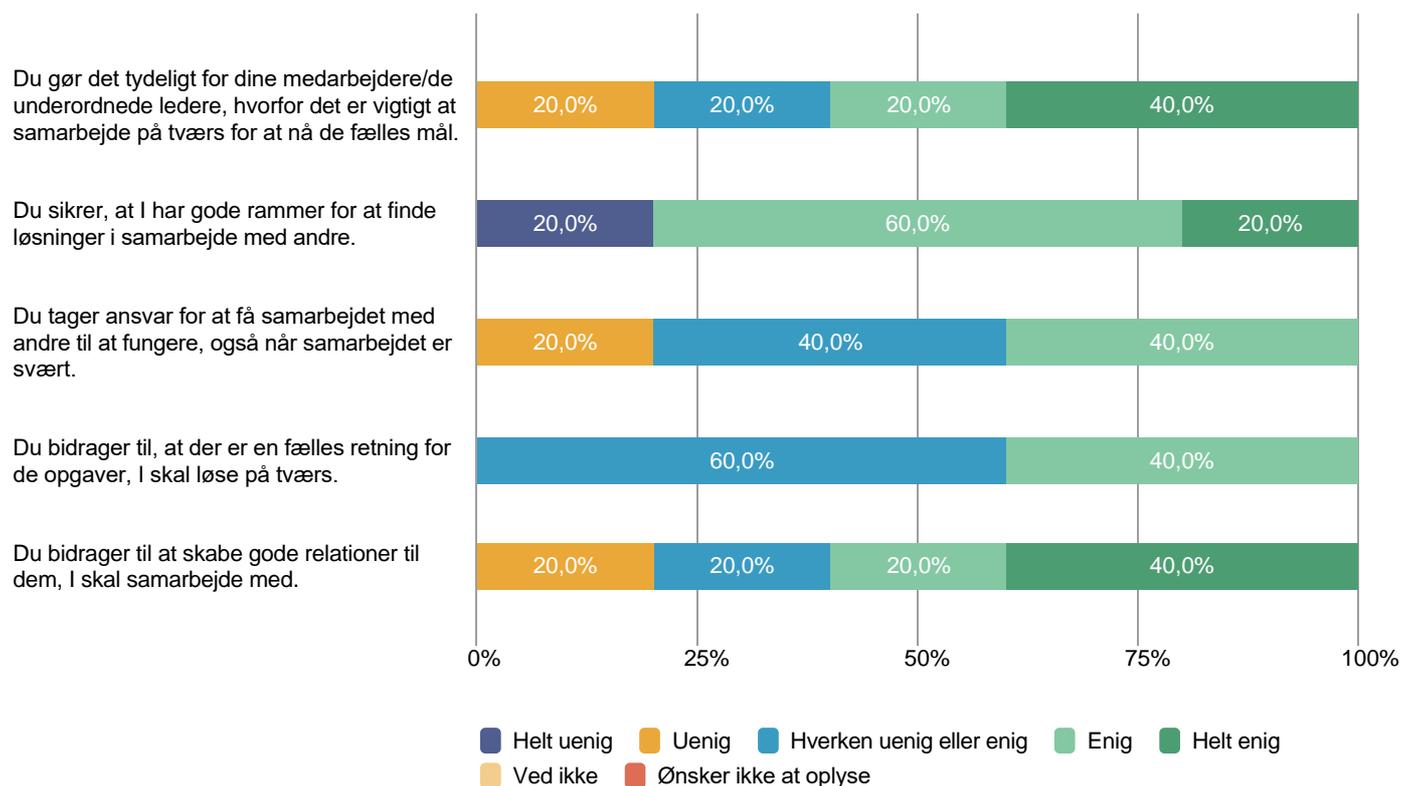
Figur 19. Spredning blandt dine medarbejdere i deres besvarelser

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



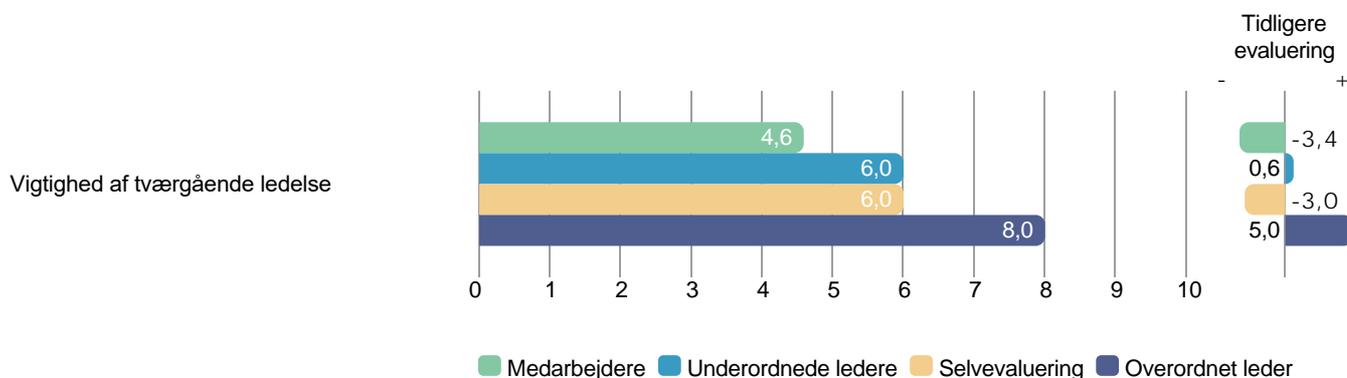
Figur 20. Spredning blandt de underordnede ledere i deres besvarelser

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



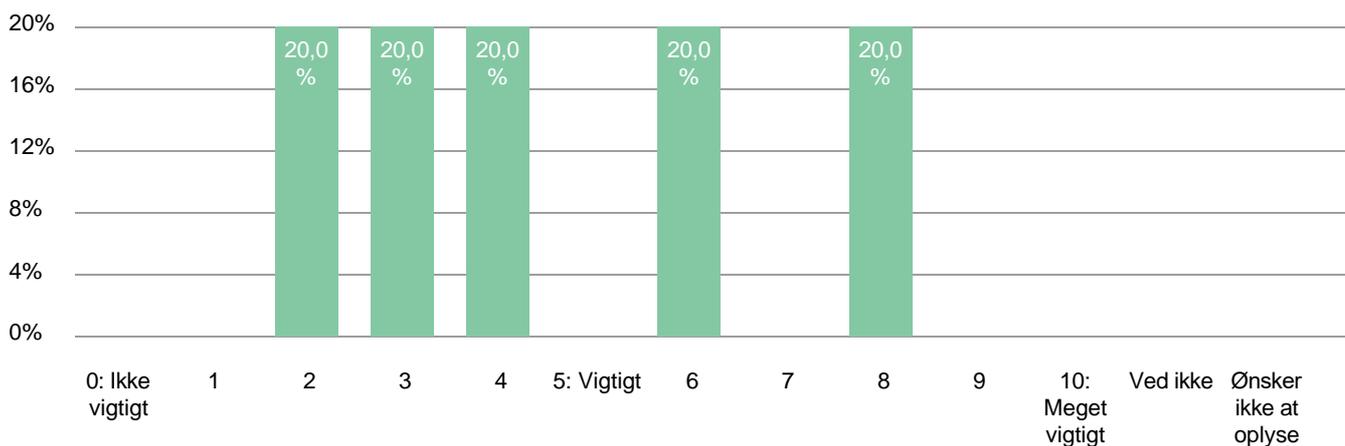
Figur 21. Oplevet vigtighed af tværgående ledelse – gennemsnit

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 sammenligne med svarene fra sidste gang, din ledelse blev evalueret. Hvis tallet under "Sidste evaluering" er positivt, vurderer I vigtigheden højere nu, end I gjorde sidste gang. 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".



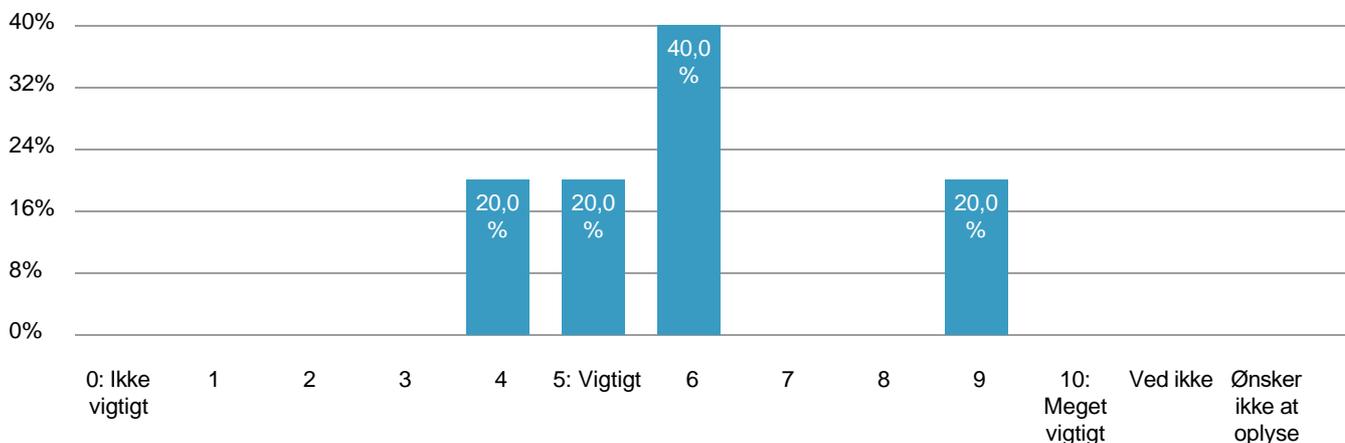
Figur 22. Oplevet vigtighed af tværgående ledelse – medarbejdernes spredning

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.

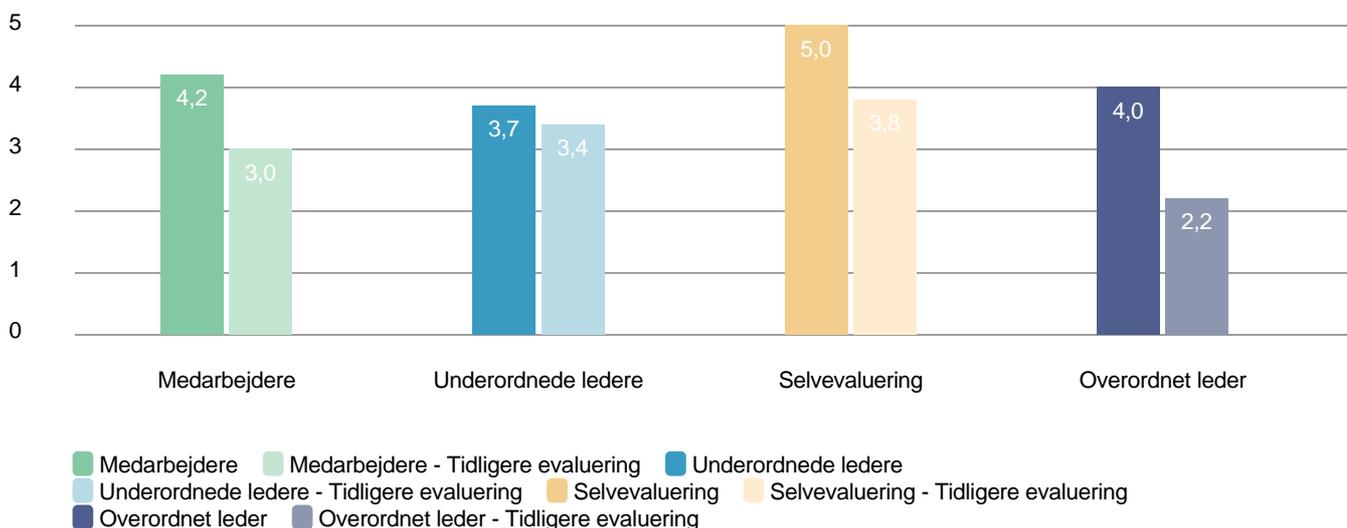


Faglig ledelse

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.

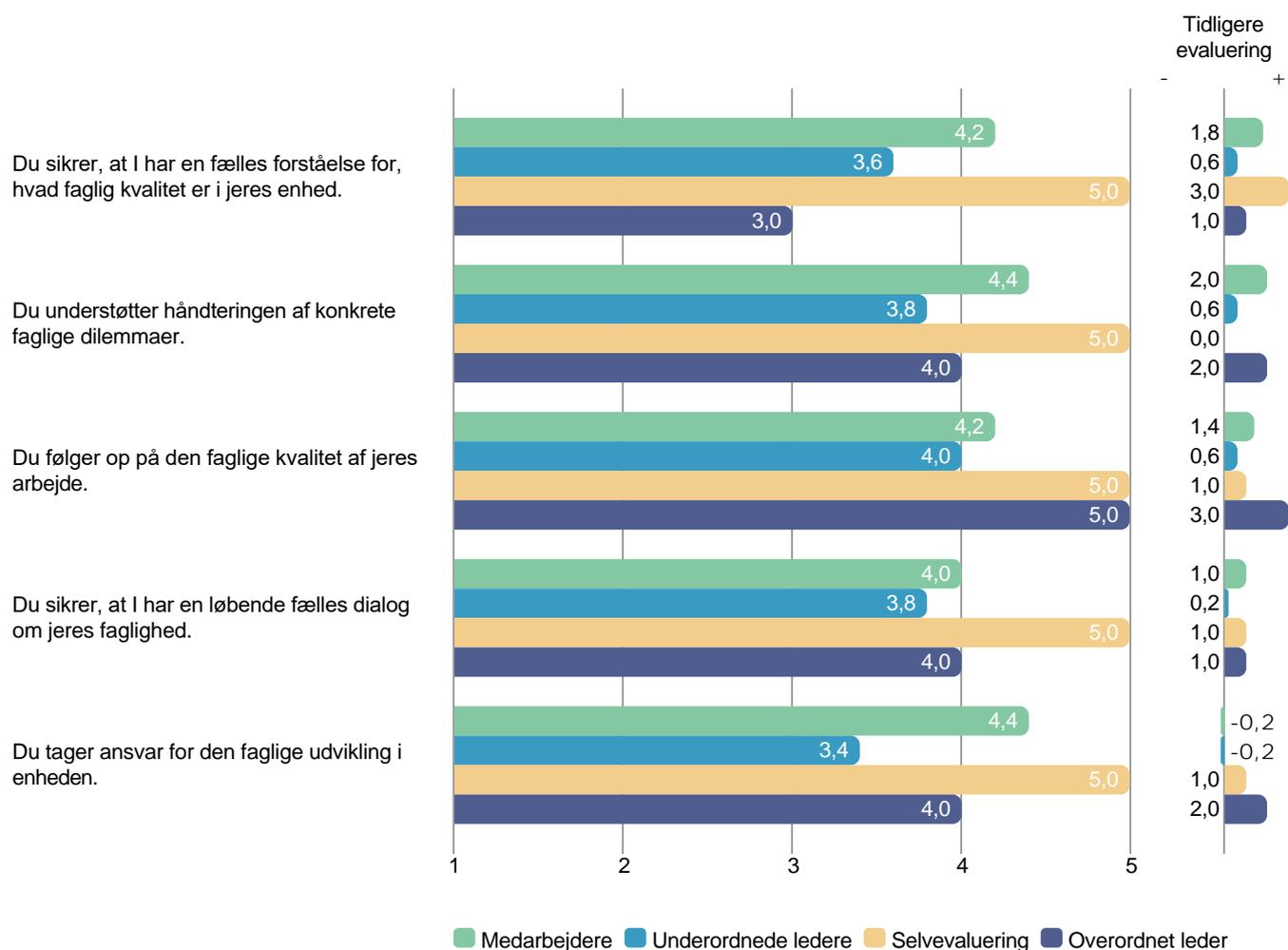
Figur 24. Faglig ledelse – gennemsnit af spørgsmål

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 sammenligne med svarene fra sidste gang, din ledelse blev evalueret.



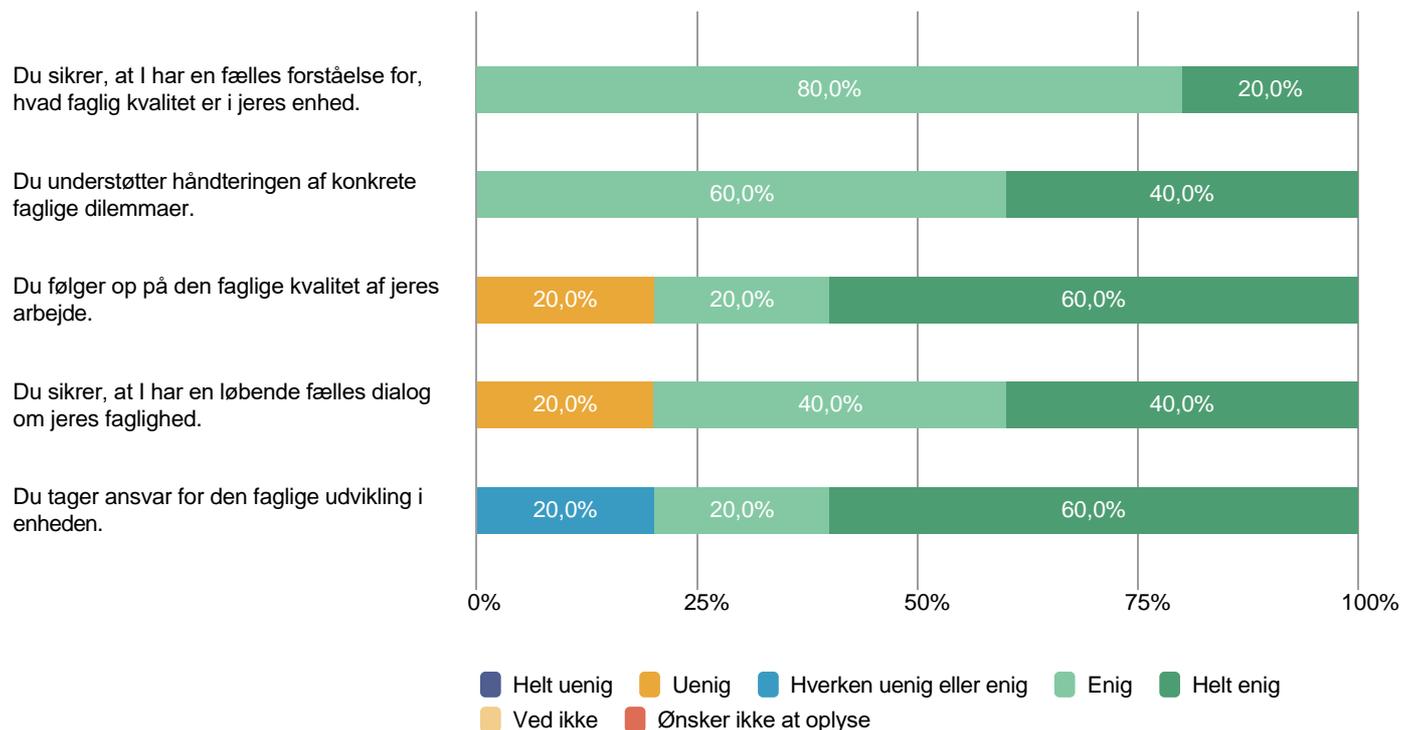
Figur 25. Faglig ledelse, underspørgsmål

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 sammenligne med svarene fra sidste gang, din ledelse blev evalueret. Hvis tallet under "Sidste evaluering" er positivt, ligger du højere nu, end du gjorde sidste gang. Hvis tallet er negativt, ligger du lavere.



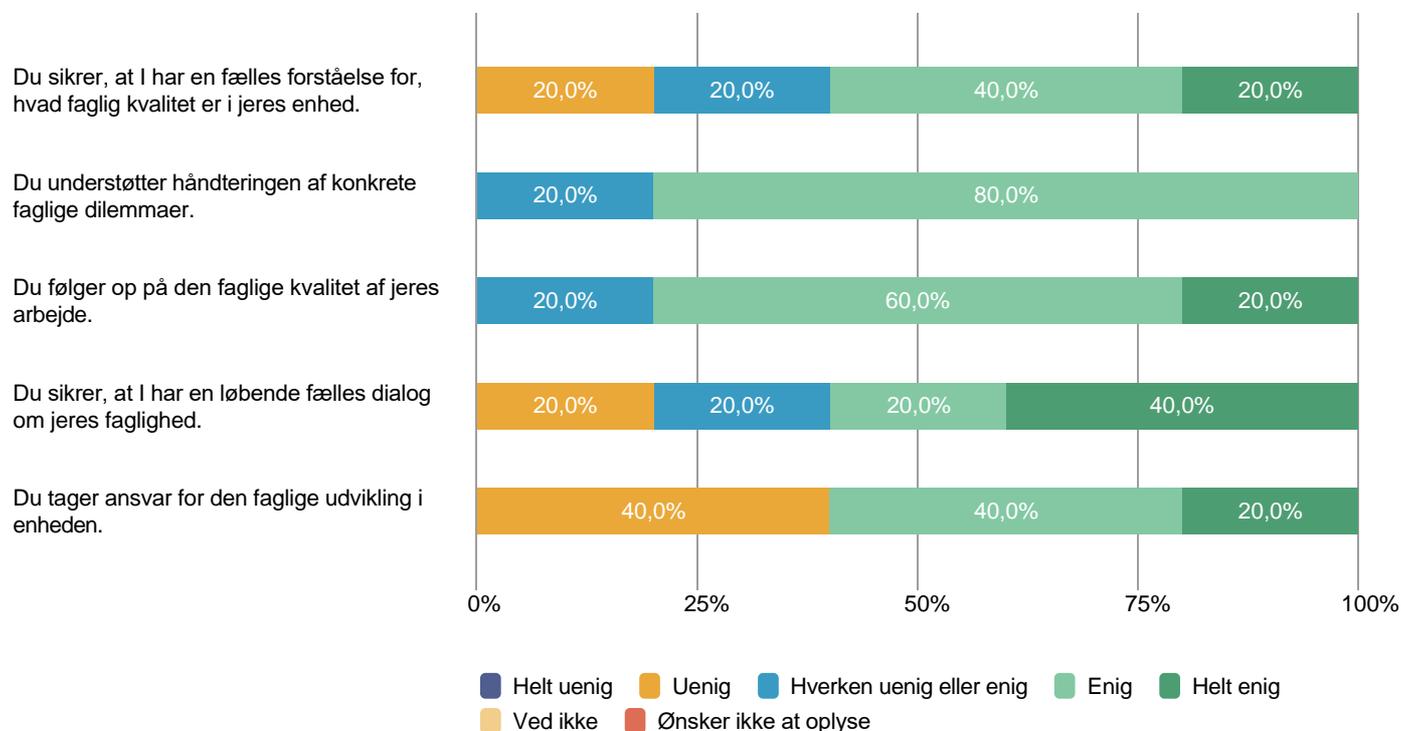
Figur 26. Spredning blandt dine medarbejdere i deres besvarelser

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



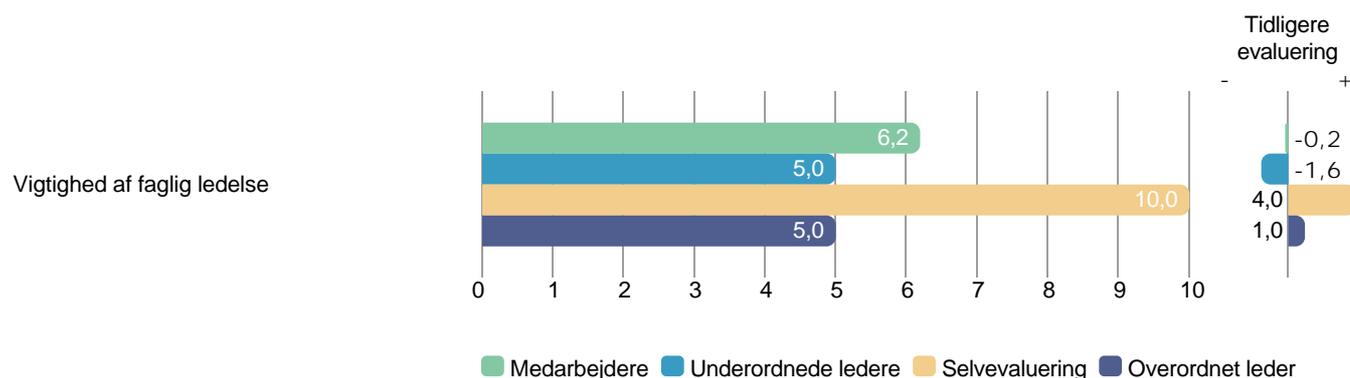
Figur 27. Spredning blandt de underordnede ledere i deres besvarelser

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



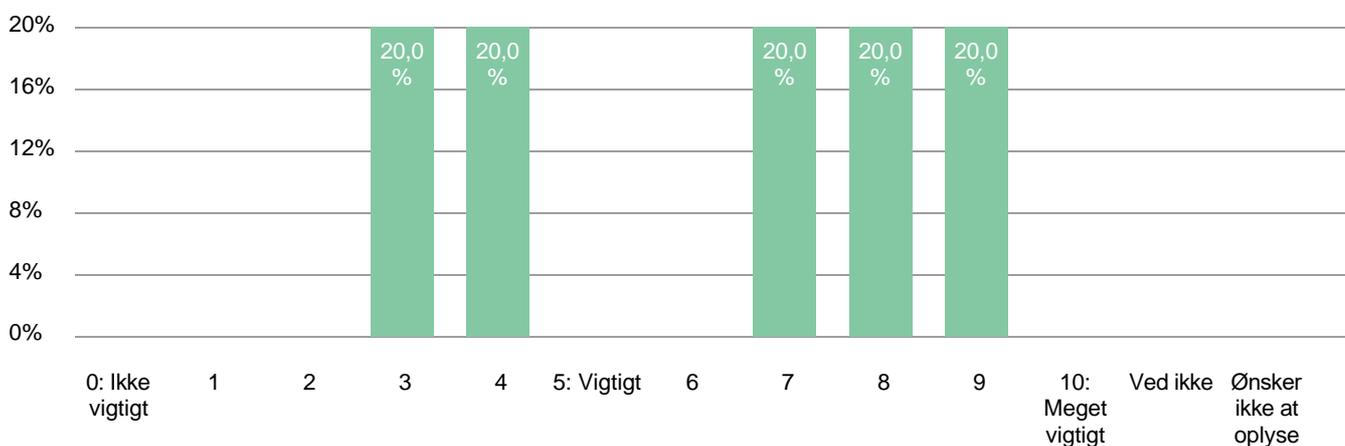
Figur 28. Oplevet vigtighed af faglig ledelse – gennemsnit

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 sammenligne med svarene fra sidste gang, din ledelse blev evalueret. Hvis tallet under "Sidste evaluering" er positivt, vurderer I vigtigheden højere nu, end I gjorde sidste gang. 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".



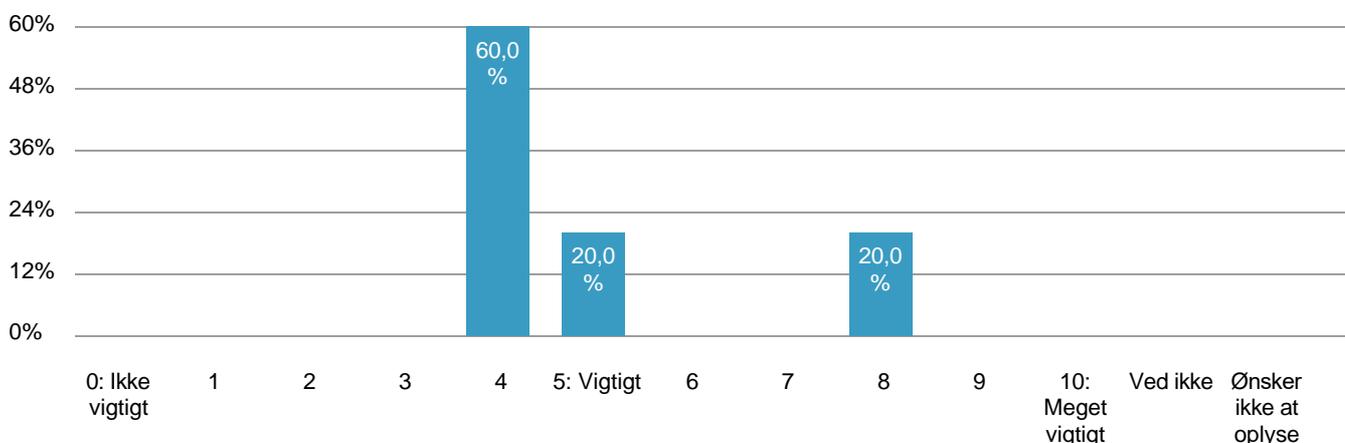
Figur 29. Oplevet vigtighed af faglig ledelse – medarbejdernes spredning

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.

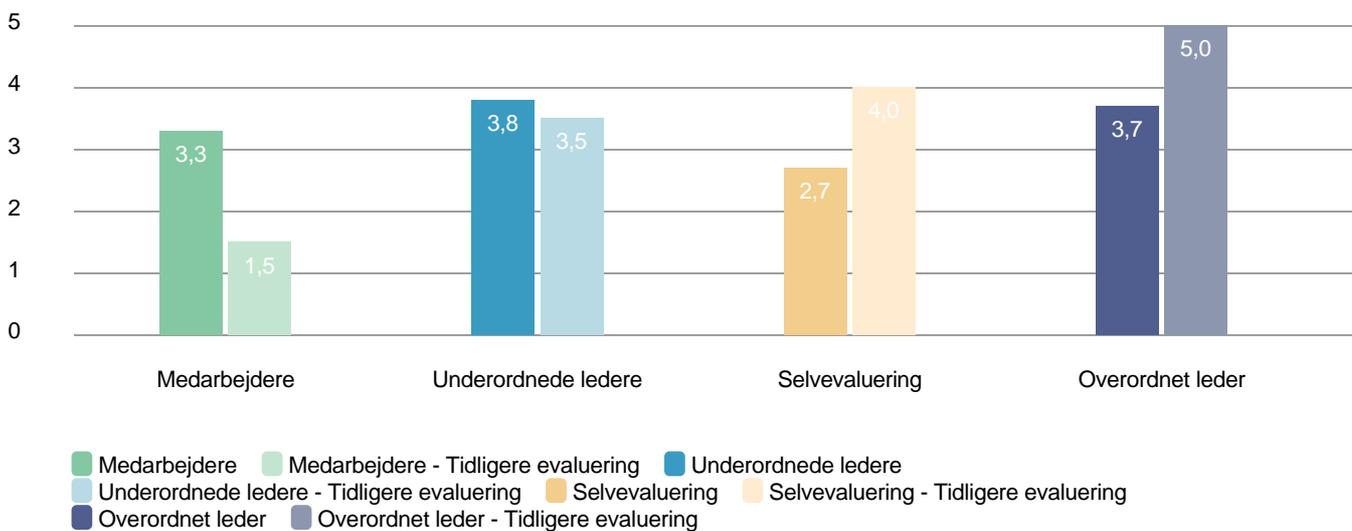


Ledelsesmæssigt nærvær

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.

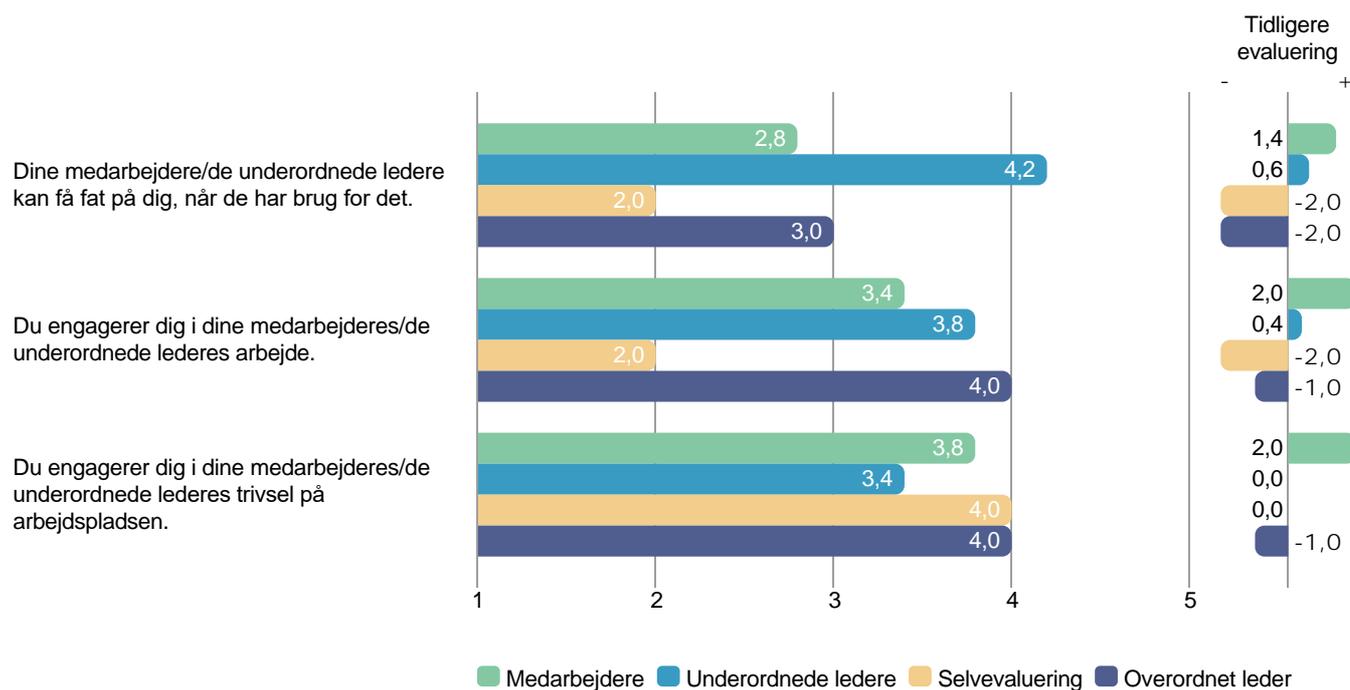
Figur 31. Ledelsesmæssigt nærvær – gennemsnit af spørgsmål

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 sammenligne med svarene fra sidste gang, din ledelse blev evalueret.



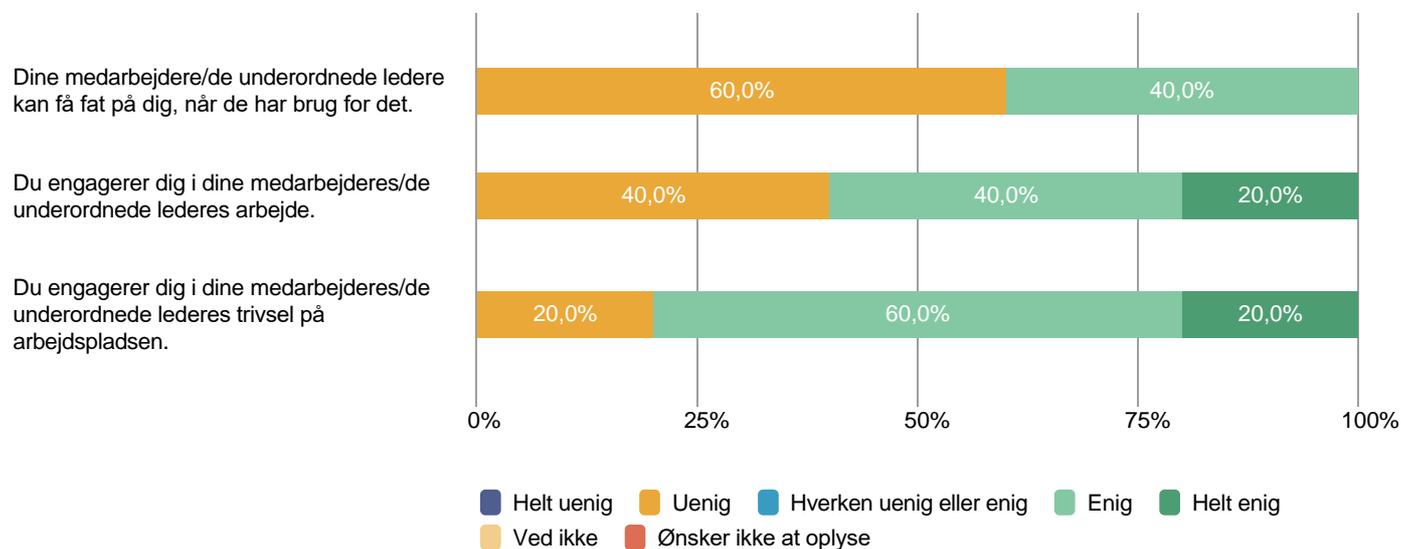
Figur 32. Ledelsesmæssigt nærvær, underspørgsmål

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 sammenligne med svarene fra sidste gang, din ledelse blev evalueret. Hvis tallet under "Sidste evaluering" er positivt, ligger du højere nu, end du gjorde sidste gang. Hvis tallet er negativt, ligger du lavere.



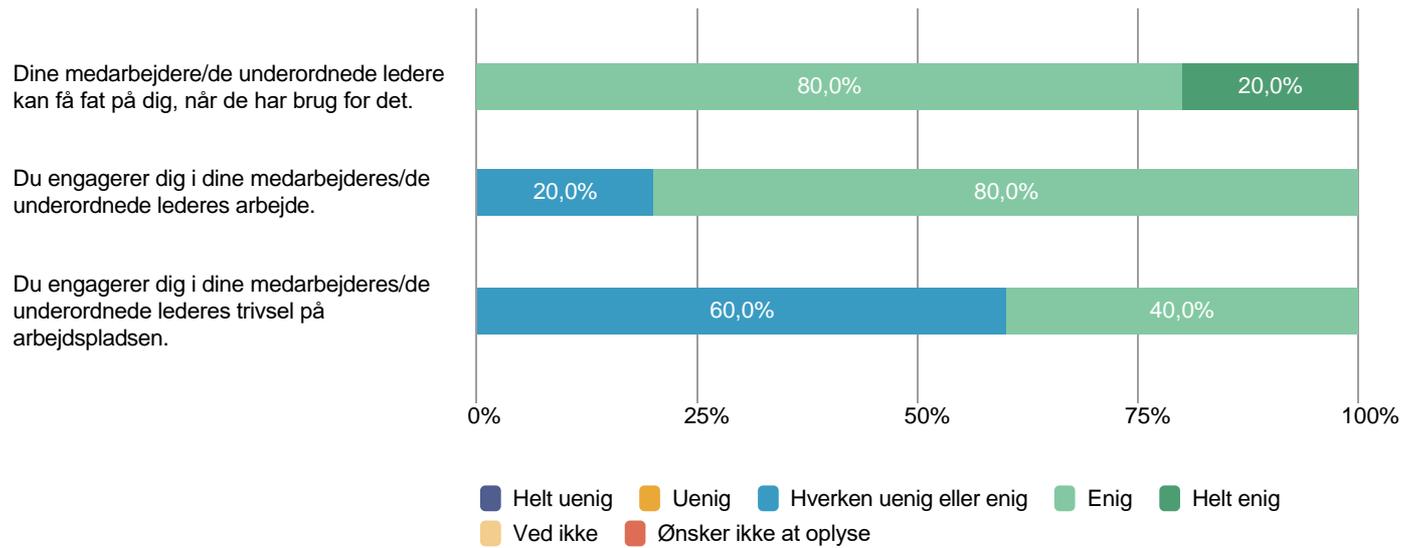
Figur 33. Spredning blandt dine medarbejdere i deres besvarelser

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



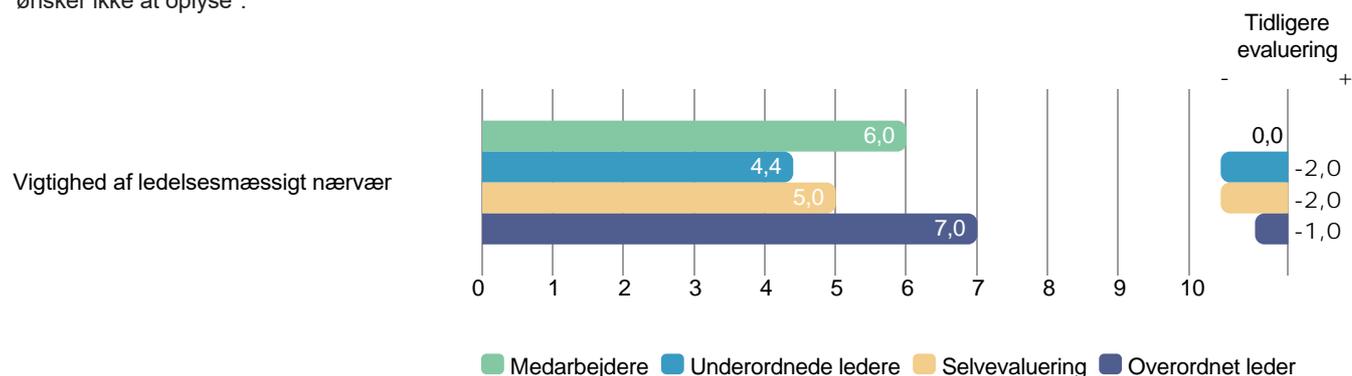
Figur 34. Spredning blandt de underordnede ledere i deres besvarelser

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



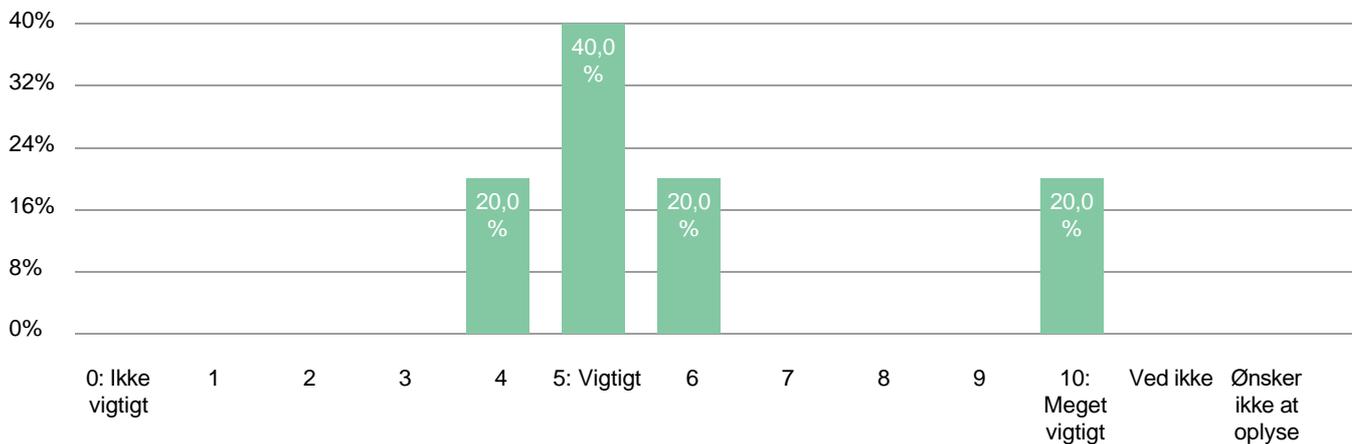
Figur 35. Oplevet vigtighed af ledelsesmæssigt nærvær – gennemsnit

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 sammenligne med svarene fra sidste gang, din ledelse blev evalueret. Hvis tallet under "Sidste evaluering" er positivt, vurderer I vigtigheden højere nu, end I gjorde sidste gang. Hvis tallet er negativt, vurderer I vigtigheden lavere. 0 er "slet ikke vigtigt", 5 er "vigtigt", og 10 er "meget vigtigt". Der har også være mulighed for at svare "ved ikke" og "ønsker ikke at oplyse".



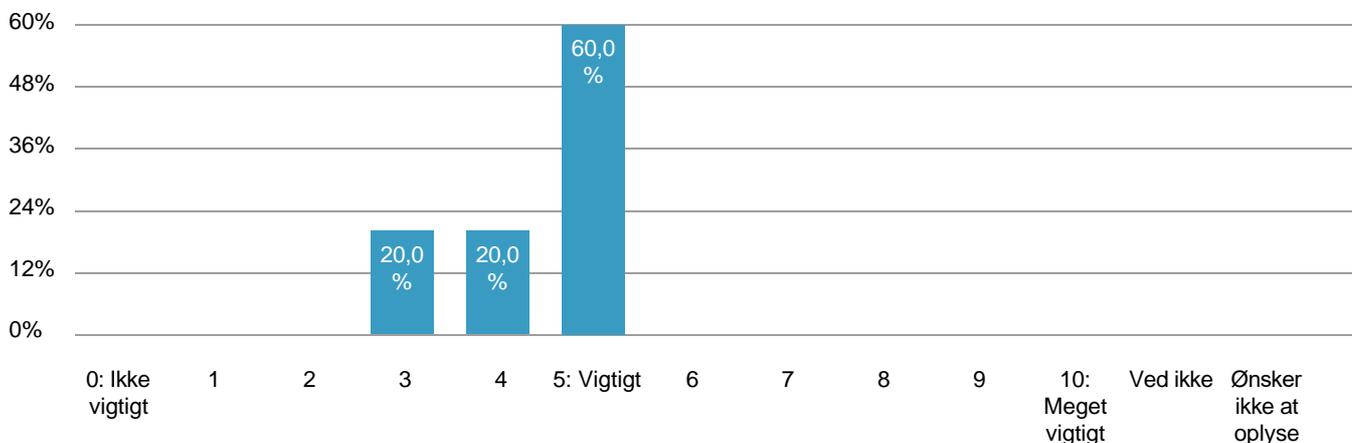
Figur 36. Oplevet vigtighed af ledelsesmæssigt nærvær – medarbejdernes spredning

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





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.

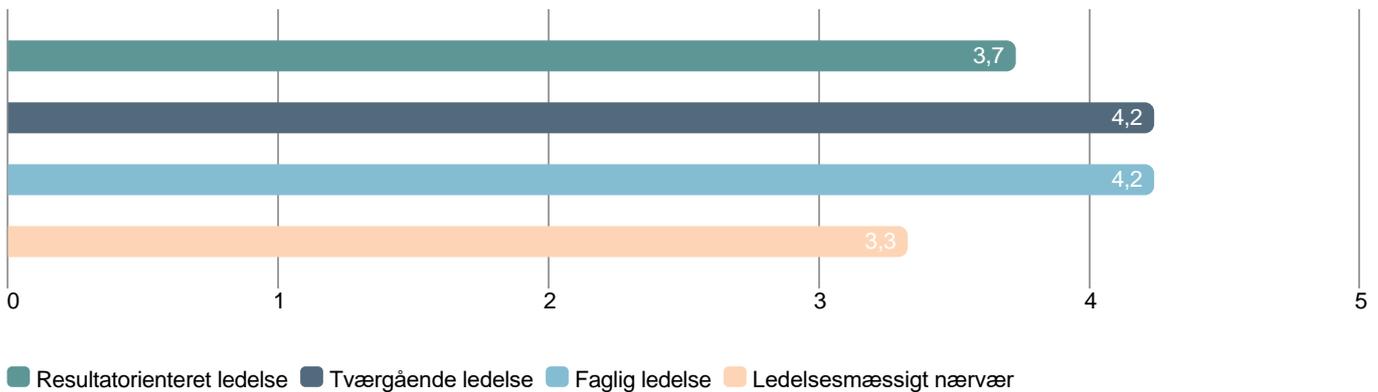
I denne del af rapporten finder du et overblik over, hvordan dine medarbejdere/de underordnede ledere, du selv og din overordnede leder gennemsnitligt oplever din ledelse på evalueringens temaer. Dernæst kan du se både dine medarbejders/de underordnede leders, dine egne og din overordnede leders svar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

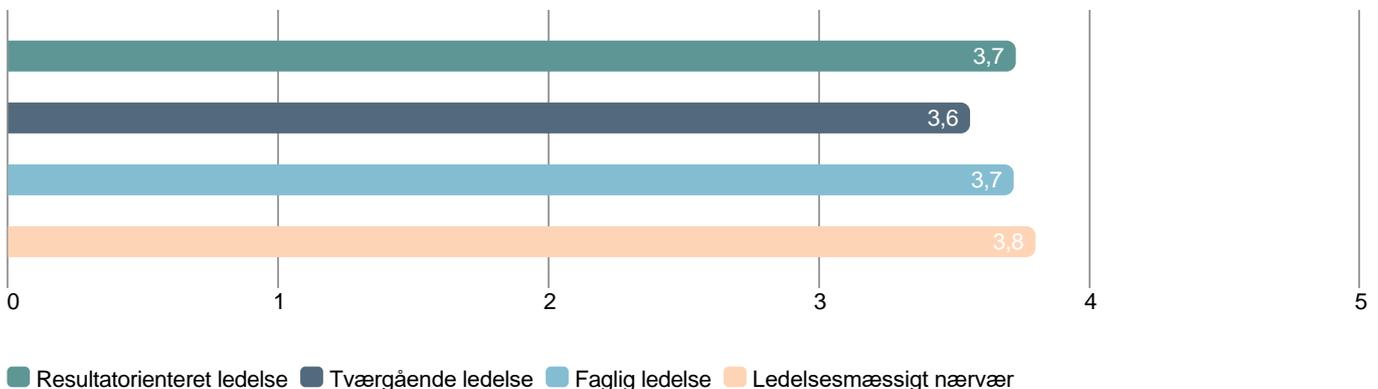
Figur 38. Den gennemsnitlige vurdering af temaerne i ledelsesevalueringen for dine medarbejdere/de underordnede ledere, dig selv og din overordnede leder

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.

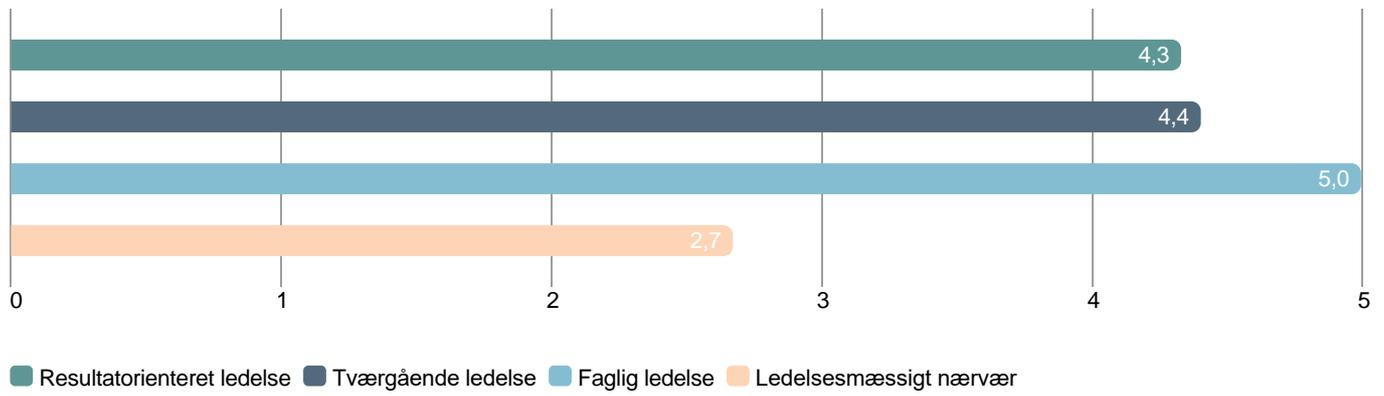
Medarbejdere



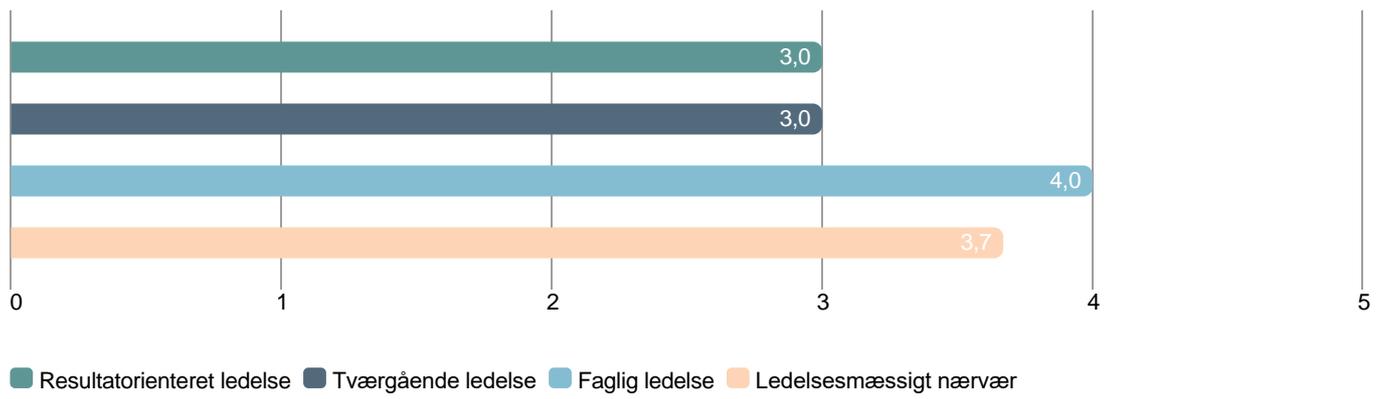
Underordnede ledere



Selvevaluering



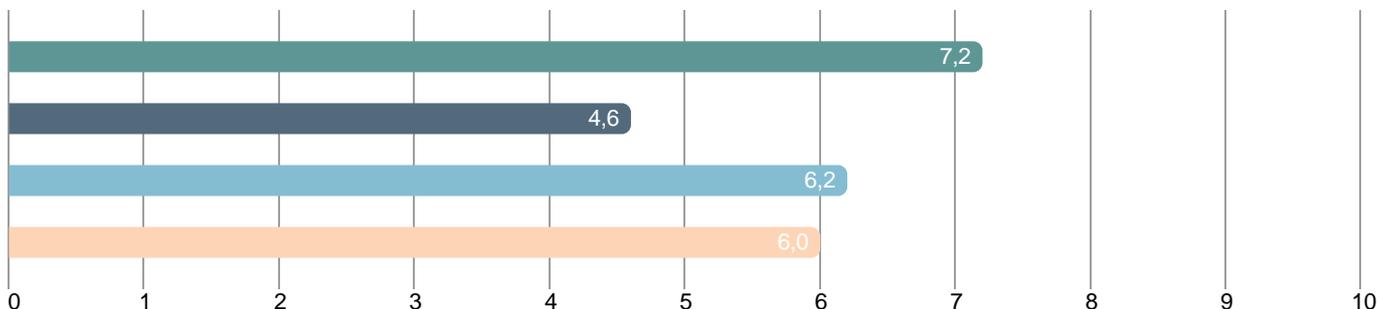
Overordnet leder



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

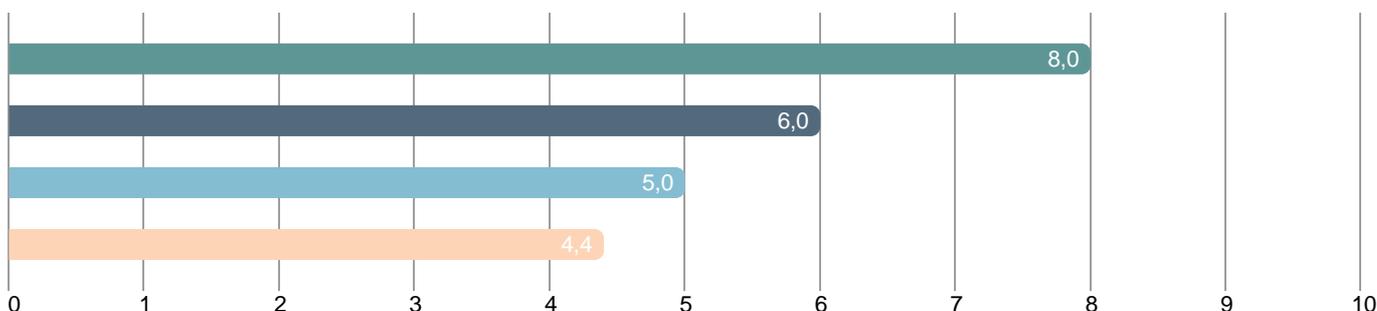
I figuren kan du se, hvordan henholdsvis dine medarbejdere/de underordnede ledere, du selv og din overordnede leder har besvaret spørgsmålene om, hvor vigtige de forskellige temaer er for arbejdet i jeres enhed.

Medarbejdere



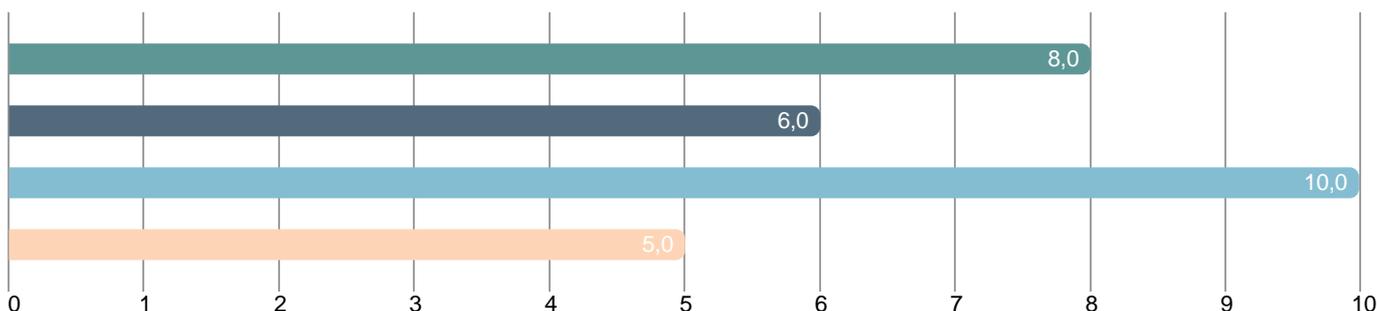
Resultatorienteret ledelse Tværgående ledelse Faglig ledelse Ledelsesmæssigt nærvær

Underordnede ledere



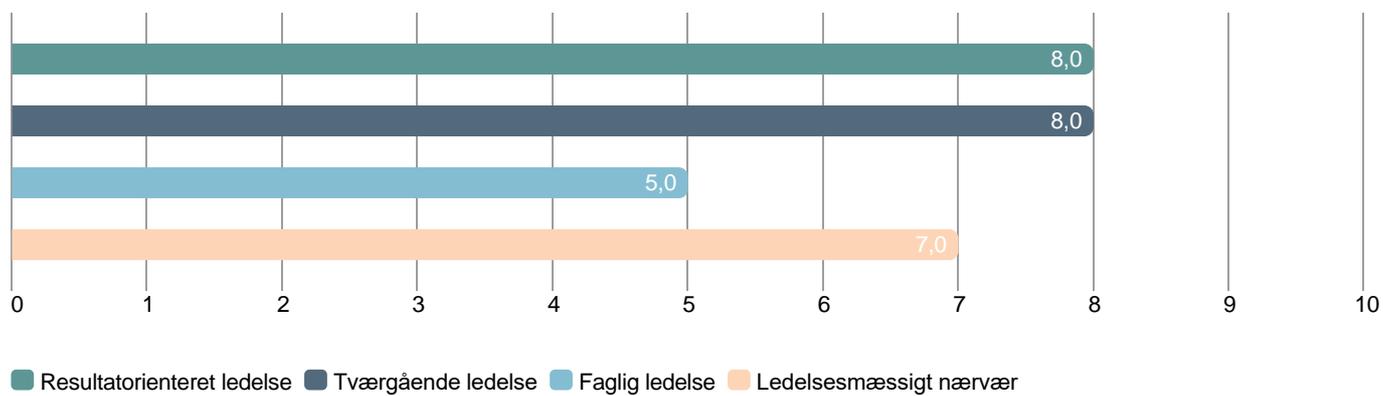
Resultatorienteret ledelse Tværgående ledelse Faglig ledelse Ledelsesmæssigt nærvær

Selvevaluering



Resultatorienteret ledelse Tværgående ledelse Faglig ledelse Ledelsesmæssigt nærvær

Overordnet leder



Din ledelsesmæssige kontekst

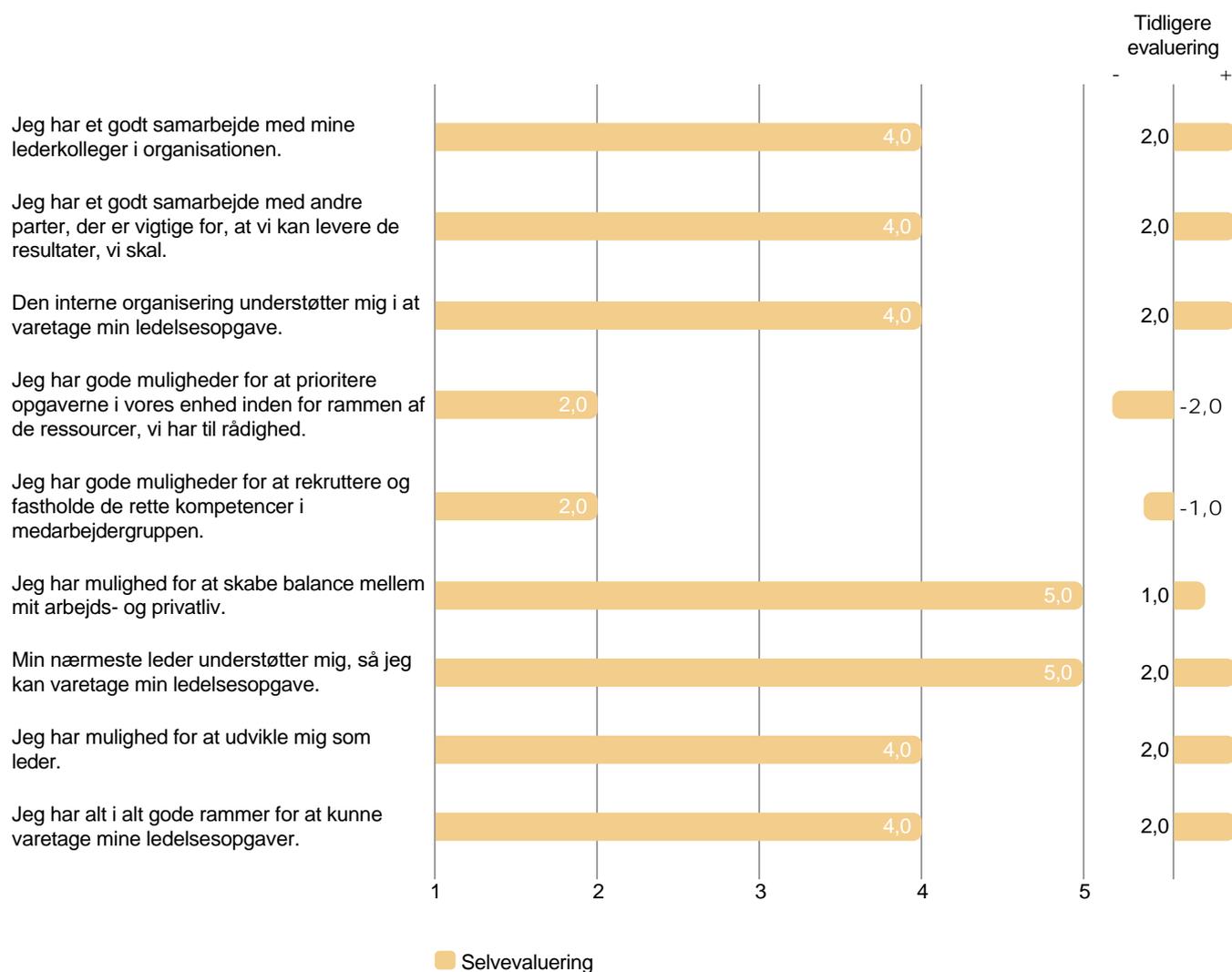
Ledelse virker gennem andre, og alle ledere leder i en bestemt kontekst. Resultaterne af en ledelsesevaluering bør derfor altid diskuteres med lederens kontekst for øje.

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 sammenligne med svarene fra sidste gang, du deltog i en ledelsesevaluering. Hvis tallet under "Sidste evaluering" er positivt, ligger du højere nu, end du gjorde sidste gang. 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

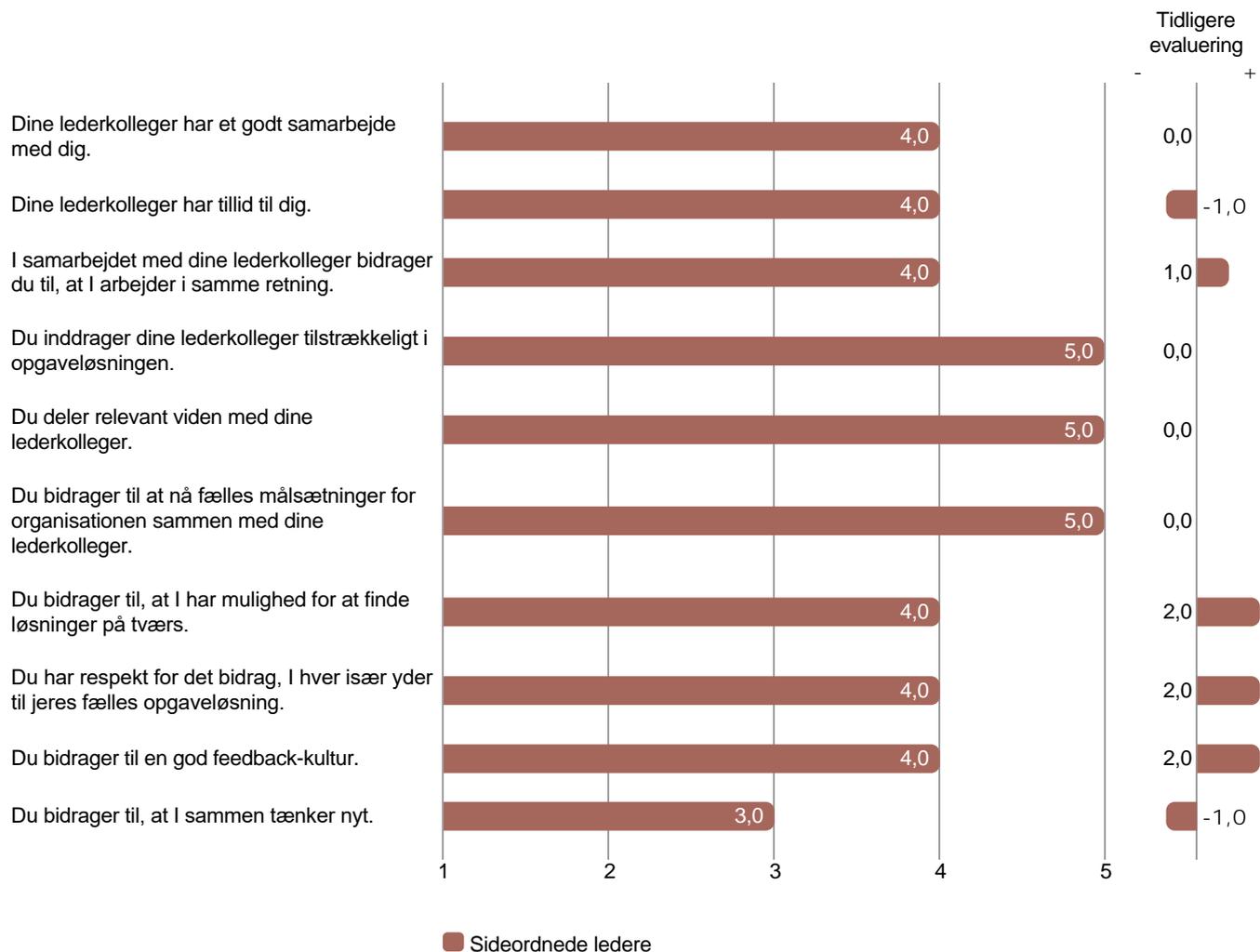
De spørgsmål, vi har stillet til dine sideordnede lederkolleger handler om jeres relation og samarbejde. Spørgsmålene er kun stillet til udvalgte af dine sideordnede lederkolleger, som du/din organisation har vurderet har et relativt tæt samarbejde med dig, og som derfor har et grundlag for at besvare 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 sammenligne med svarene fra sidste gang, din ledelse blev evalueret. Hvis tallet under "Sidste evaluering" er positivt, ligger du højere nu, end du gjorde sidste gang. Hvis tallet er negativt, ligger du lavere.



Kommentarfelter

Din leders, de underordnede lederes/dine medarbejderes 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

Supplerende kommentar

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

Supplerende kommentar

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

Supplerende kommentar

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

Overordnet leder

Supplerende kommentar

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 ledelseevalueringens 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.ledelseevaluering.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