



Ledelsesevalueringsrapport

Organisationsrapport

**Aggregeret rapport for Direktion
og alle ledere placeret hierarkisk herunder**

30-03-2023

Organisation X



Den fællesoffentlige
ledelsesevaluering

Indholdsfortegnelse

Ledelseevaluering for Direktion og underliggende enheder	2
Et øjebliksbillede	2
Læsevejledning	2
Behandling af data og resultater	3
Overordnet oplevet ledelse	5
Resultatorienteret ledelse	10
Tværgående ledelse	13
Faglig ledelse	17
Ledelsesmæssigt nærvær	21
Overblik over ledelsestemaerne	24
Lederens oplevelse af konteksten for at udøve ledelse	28
Sideordnede lederkollegers evaluering af hinanden	29
Hvad kendetegner i øvrigt lederne?	30

Ledelseevaluering for Direktion og underliggende enheder

Rapporten her indeholder resultater fra evalueringen *samlet set* for alle ledere i Direktion og underliggende enheder, der har deltaget i evalueringen. I rapporten har I også mulighed for at se, hvordan ledelse blandt ledere i andre organisationer, der minder om jeres, opleves. Referencepunktet fra andre organisationer kan understøtte jeres tolkning af jeres organisations resultater.

Et øjebliksbillede

Undersøgelsen er foretaget fra den 17-02-2022 til den 06-09-2022. Resultaterne fra ledelseevalueringen giver dermed et øjebliksbillede af, hvordan de ledere og medarbejdere, som har besvaret spørgeskemaet, oplever deres egen eller lederens ledelse på undersøgelsestidspunktet. Der kan være mange grunde til, at resultaterne ser ud, som de gør, og derfor er det også vigtigt, at resultaterne læses og forstås i den konkrete lokale kontekst.

I alt er 3 ledere blevet evalueret i ledelseevalueringen i Direktion og underliggende enheder i 2023.

Samlet set er 24 evalueringer blevet sendt ud, heraf er der blevet svaret på 23 evalueringer. Den samme person kan have svaret på flere evalueringer, fx som overordnet leder af flere ledere og/eller både som underordnet leder og som leder, der evalueres.

Den samlede svarprocent er 95,8%.

Antallet af besvarelser kan variere på tværs af temaer og spørgsmål, da det afhænger af, hvor mange medarbejdere og ledere, der har besvaret de enkelte spørgsmål.

Læsevejledning

Ledelseevalueringen har indeholdt spørgsmål inden for følgende temaer:

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

På disse spørgsmål går skalaen 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 medarbejderne, underordnede ledere, overordnede ledere og lederne selv (selvevaluering) har besvaret spørgsmål under disse temaer samt svaret på et spørgsmål under hvert tema, hvor de har vurderet vigtigheden af temaet for arbejdet i enheden.

I rapporten afrapporteres spørgsmålsformuleringerne på samme vis som i ledernes individuelle rapporter. Fx "Du giver medarbejderne/de underordnede ledere brugbar feedback". Der er dog stadig tale om resultaterne for alle ledere i organisationen.

Spredningen i respondenternes besvarelser vises kun for medarbejdere i denne rapport. Det fremgår i overskriften på figuren, at det er medarbejdernes besvarelser, der er afrapporteret.

Spørgeskemaet indeholder spørgsmål om *enheden og organisationen*. Med *enheden* menes den del af organisationen, hvor lederen er personaleleder. *Organisationen* er hele Organisation X.

I kan se alle spørgsmålsformuleringerne på www.ledelsesevaluering.dk. Hvis jeres organisation har tilføjet lokale spørgsmål, fremgår spørgsmålsformuleringerne af figurene.

Opmærksomhedspunkter, når I læser rapporten:

- I hvilken grad er der variation i oplevelsen af, hvordan ledelse udøves inden for de forskellige temaer?
- Opleves ledelse forskelligt af forskellige respondentgrupper?
- Er der stor eller lille spredning blandt medarbejdere/underordnede ledere på de forskellige spørgsmål?
- Hvor vigtige er de enkelte ledelsestemaer for arbejdet i jeres organisation?
- Hvordan ser jeres evalueringer ud, sammenlignet med andre ledere der minder om jer?

Behandling af data og resultater

På de kommende sider fremgår de aggregerede resultater fra ledernes evalueringer. Vi har analyseret data for alle ledere i Direktion og underliggende enheder, som har deltaget i ledelsesevalueringen. I figurene skelner vi mellem besvarelser fra *overordnede ledere*, *selvevaluering* (lederne selv), *underordnede ledere* og *medarbejdere*. Vi kalder disse for "respondentgrupperne". Når vi blot skriver "lederne", mener vi altid de evaluerede ledere, som altså evalueres både af medarbejdere/underordnede ledere "under dem", overordnede ledere "over dem", af sig selv og evt. af sideordnede lederkolleger "til siden".

Sammenligning med ledere, der minder om jeres

I rapporten kan I se, hvordan ledelse blandt andre ledere, der minder om jeres, opleves, og hvordan lederne har evalueret deres egen ledelse. Det kan være med til at give et referencepunkt at holde jeres resultater op imod. Men det er stadigvæk vigtigt, at se på jeres evaluering i netop jeres kontekst.

Den gruppe ledere, som I sammenlignes med, kaldes i rapporten "Referencegruppe". Referencegruppen i jeres rapport består af ledere fra kommuner der arbejder inden for tværgående stabsfunktioner, . Der bliver kun lavet et referencepunkt, hvis der er besvarelser fra mindst 5 ledere, som kommer fra minimum 2 offentlige organisationer udover jeres. Resultaterne fra jeres egen organisation indgår aldrig i referencepunktet. I referencepunkterne for medarbejderbesvarelser er det desuden kun ledere, der har fået evalueringer fra mindst 5 medarbejdere, som indgår. Hvis der ikke fremgår et referencepunkt, skyldes det, at der ikke er tilstrækkelige besvarelser inden for det pågældende tema.

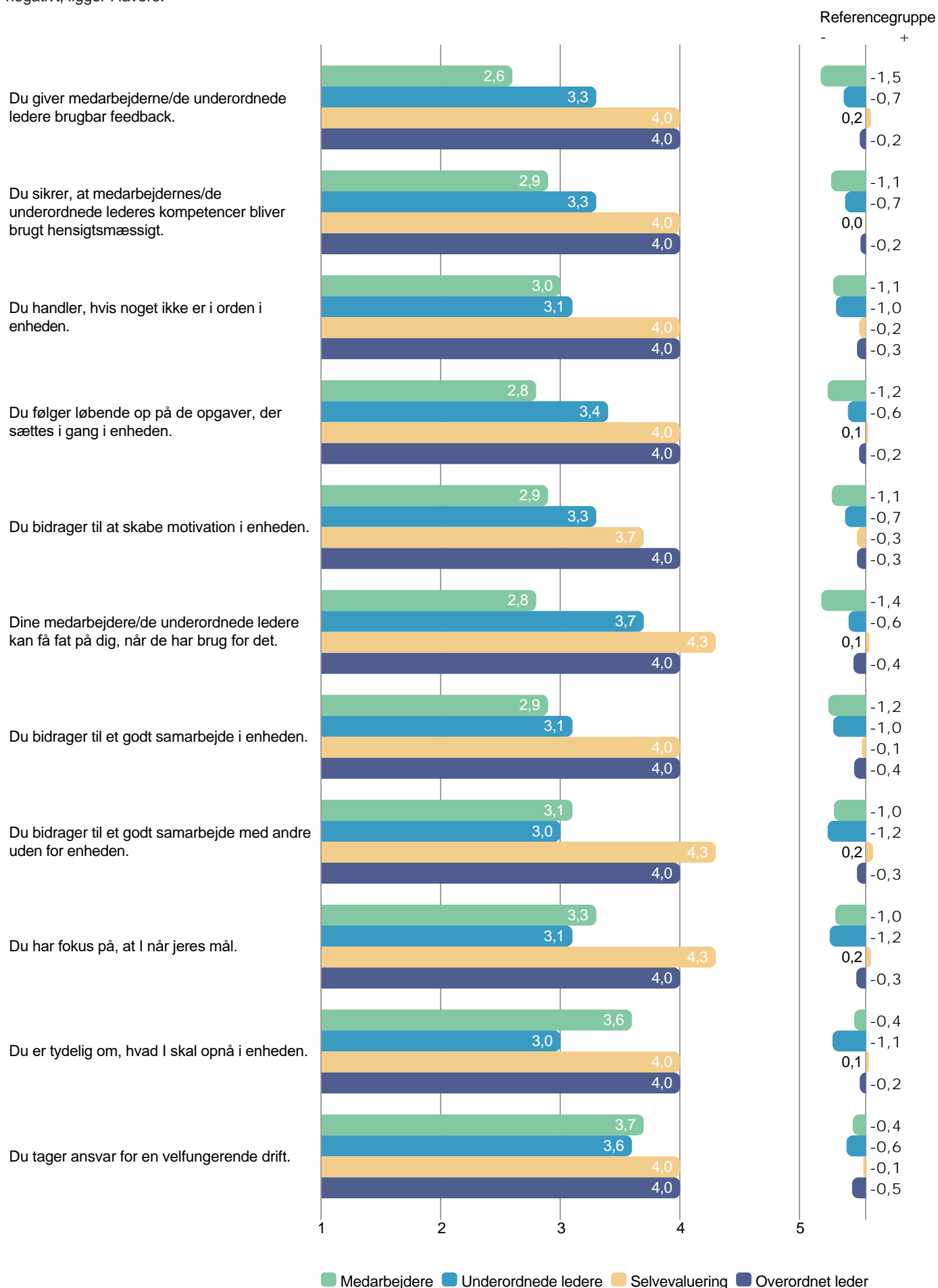


Overordnet oplevet ledelse

Du kan læse mere om, hvad der ligger i spørgsmålene under "Overordnet oplevet ledelse" og finde inspiration til det fremadrettede arbejde med at styrke ledelse både for lederne individuelt og for hele organisationen [her](#).

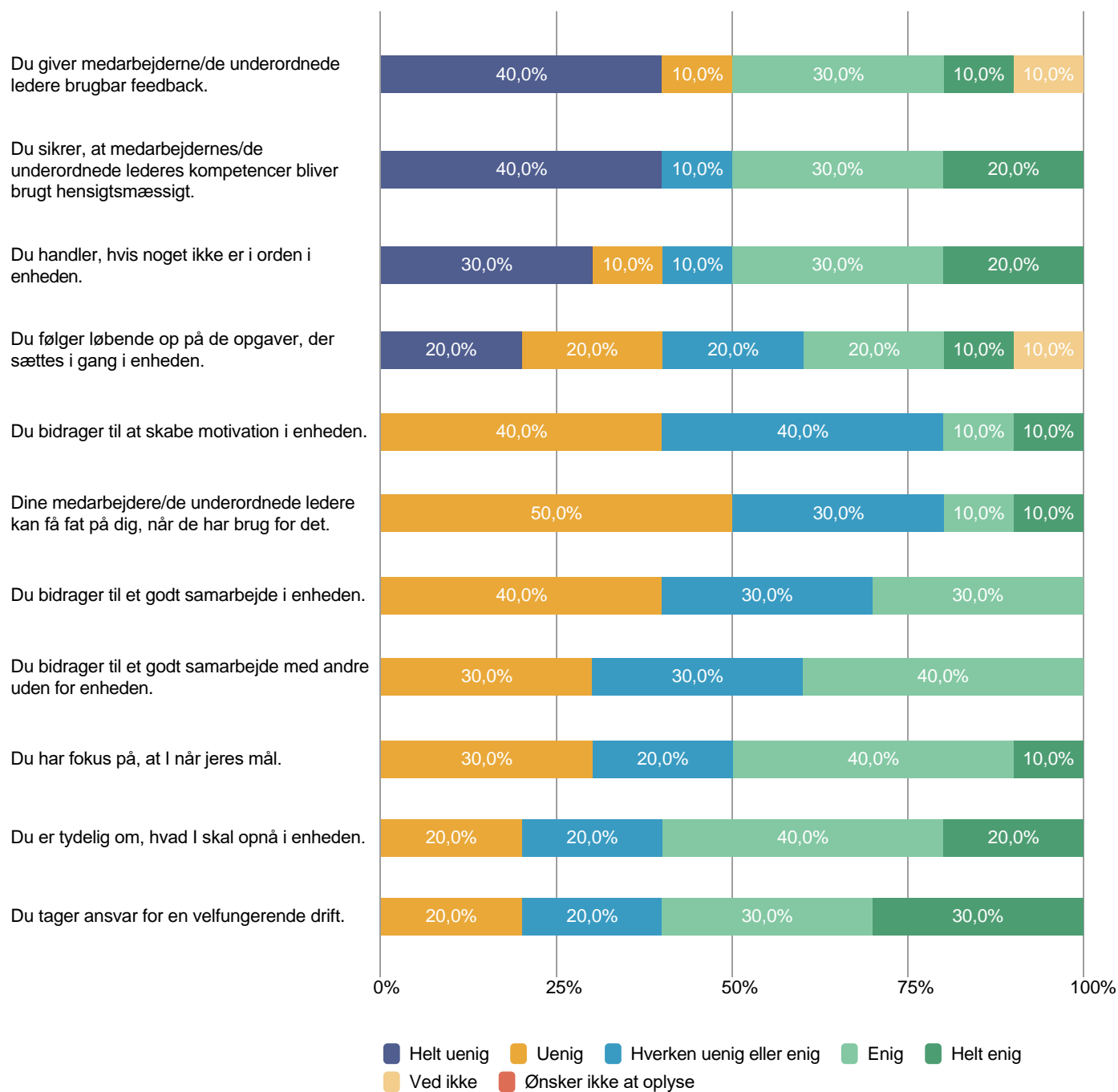
Figur 1. Overordnet oplevet ledelse – gennemsnit på de forskellige spørgsmål

I figuren kan du se, hvordan medarbejdere, lederne selv, underordnede ledere og overordnede ledere har besvaret spørgsmålene om overordnet oplevet ledelse. Figuren viser gennemsnit. Du kan også se, hvordan jeres ledelse opleves sammenlignet med andre ledere, der minder om jer. Hvis tallet under "Referencegruppe" er positivt, ligger I højere end de ledere, I sammenlignes med, og hvis tallet er negativt, ligger I lavere.



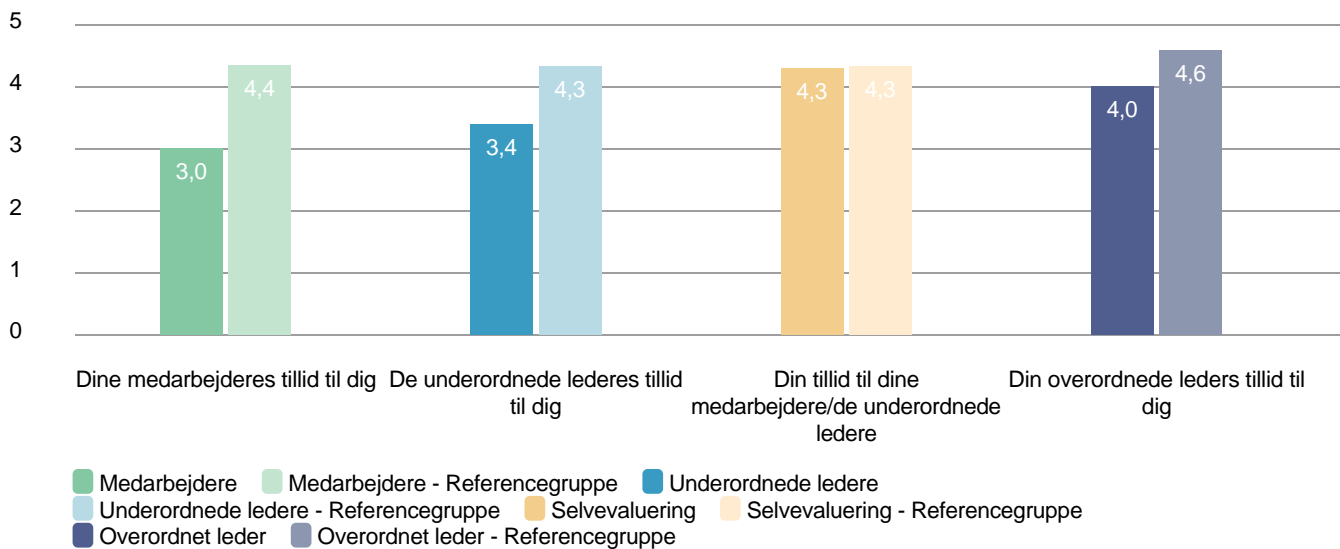
Figur 2. Overordnet oplevet ledelse – spredning, medarbejdernes besvarelser

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



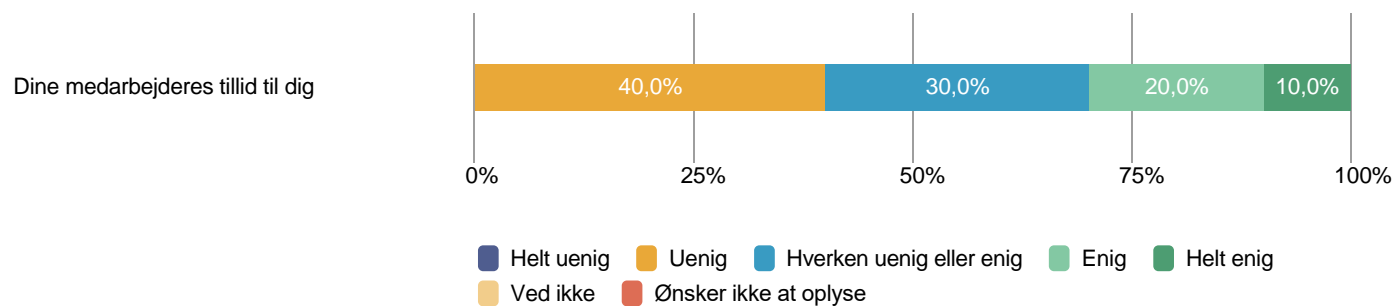
Figur 3. Tillidsrelationer – gennemsnit på spørgsmål om tillid

I figuren kan du se, hvordan medarbejderne, lederne selv og underordnede ledere har besvaret spørgsmålet om, hvorvidt de har tillid til hinanden. Du kan også se de overordnede ledes svar på, hvorvidt de har tillid til lederne. Du kan også se, hvordan ledelse blandt andre ledere, der minder om jer, opleves, og hvordan de har evalueret deres egen ledelse.



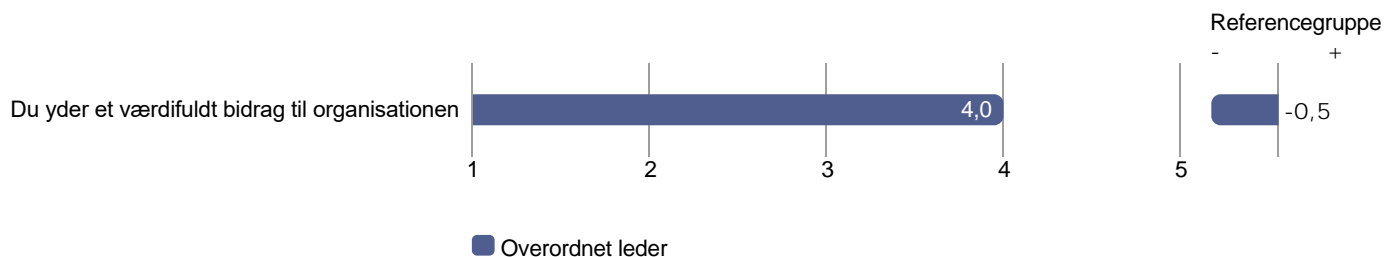
Figur 4. Medarbejdernes tillid til deres leder – spredning, medarbejdernes besvarelser

I figuren kan du se, hvordan medarbejdernes besvarelser på spørgsmålet om tilliden til deres leder fordeler sig på de forskellige svarmuligheder.



Figur 5. Lederen yder et værdifuldt bidrag – gennemsnit, kun overordnede ledere

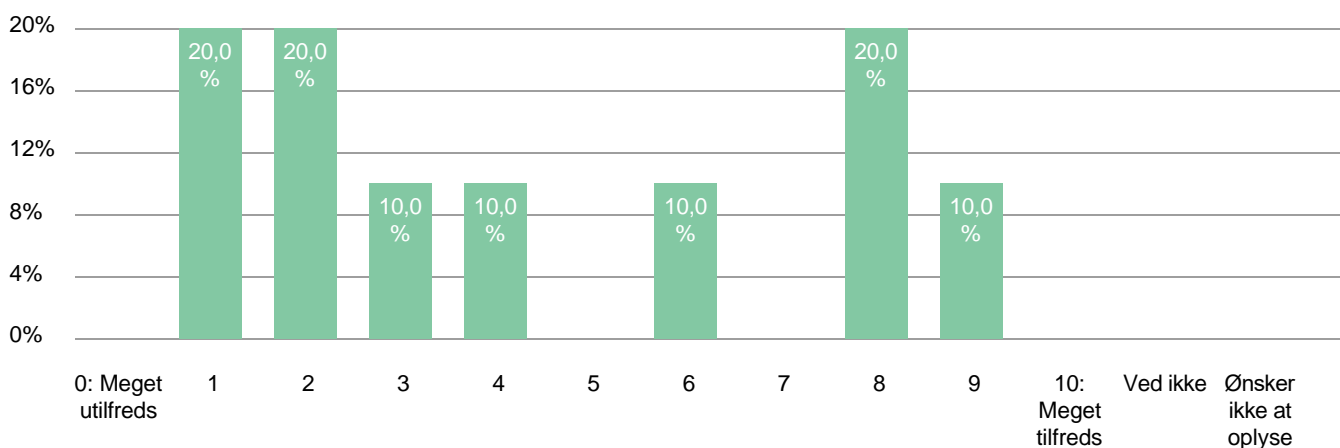
I figuren kan du se, hvad overordnede ledere har svaret på spørgsmålet om, hvorvidt den evaluerede leder yder et værdifuldt bidrag til organisationen. Du kan også se, hvordan andre ledere, der minder om jer, er blevet evalueret af deres overordnede ledere. Hvis tallet under "Referencegruppe" er positivt,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



Figur 6. Jobtilfredshed blandt medarbejderne, gennemsnit og spredning

For medarbejderbesvarelser er den gennemsnitlige jobtilfredshed 4,4 på en skala fra 0-10. Den gennemsnitlige jobtilfredshed for andre lederes medarbejdere er 7,4.

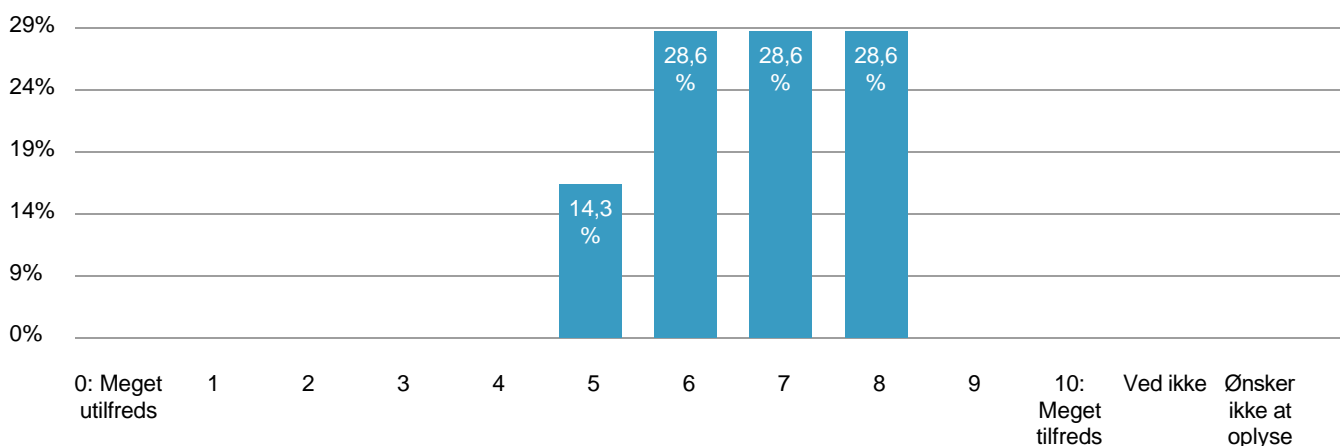
Spredningen for alle medarbejderne fremgår af figuren nedenfor. I figuren kan du se, hvordan medarbejderne vurderer deres jobtilfredshed, herunder hvor mange, der har svaret "ved ikke" og "ønsker ikke at oplyse".



Figur 7. Jobtilfredshed blandt underordnede ledere, gennemsnit og spredning

For besvarelser fra underordnede ledere er den gennemsnitlige jobtilfredshed 6,7 på en skala fra 0-10. Den gennemsnitlige jobtilfredshed for andre lederes underordnede ledere er 7,5.

Spredningen for alle underordnede ledere fremgår af figuren nedenfor. I figuren kan du se, hvordan underordnede ledere vurderer deres jobtilfredshed, herunder hvor mange, der har svaret "ved ikke" og "ønsker ikke at oplyse".



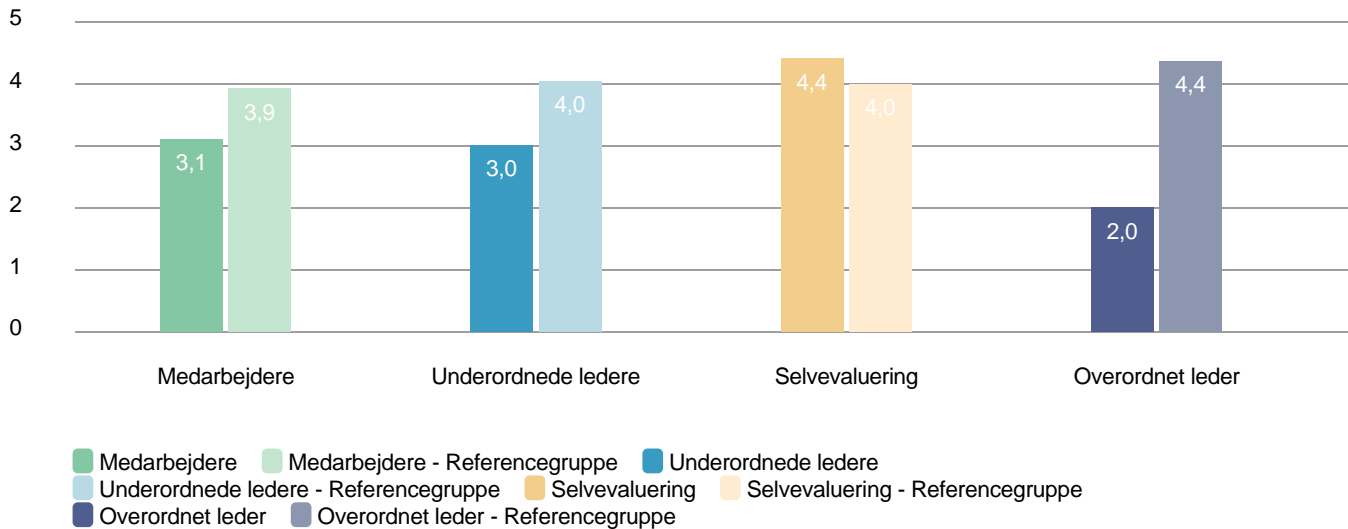


Resultatorienteret ledelse

Du kan læse mere om temaet og finde inspiration til det fremadrettede arbejde med at styrke ledelse inden for dette tema for både lederne individuelt og for hele organisationen [her](#).

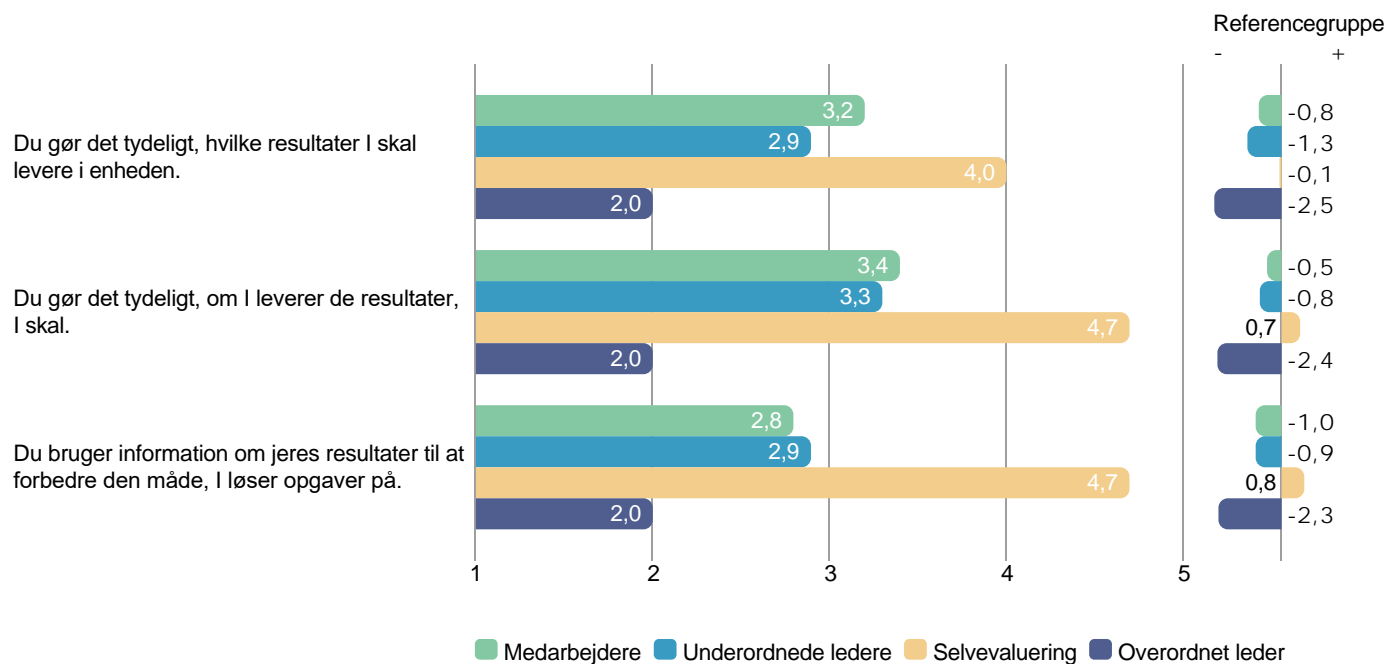
Figur 8. Resultatorienteret ledelse – gennemsnit af spørgsmål

I figuren kan du se medarbejdernes, de evaluerede ledes, underordnede ledes og overordnede ledes gennemsnit for besvarelserne af spørgsmålene om resultatorienteret ledelse. Du kan også se, hvordan ledelse blandt andre ledere, der minder om jer, opleves, og hvordan de har evalueret deres egen ledelse.



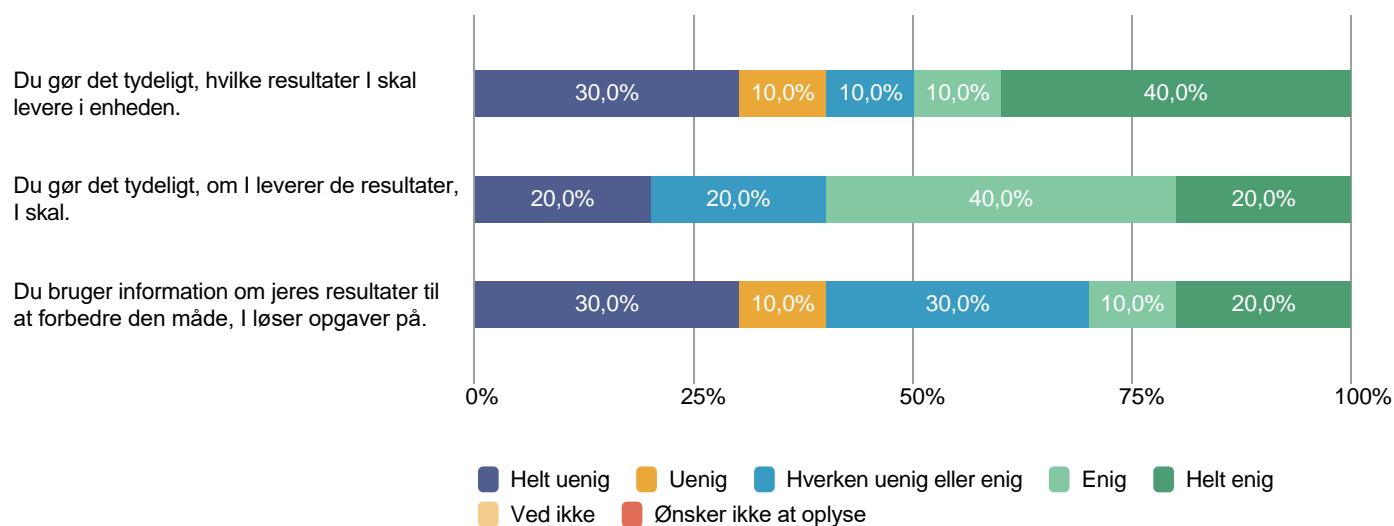
Figur 9. Resultatorienteret ledelse – gennemsnit på underspørgsmål til temaet

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



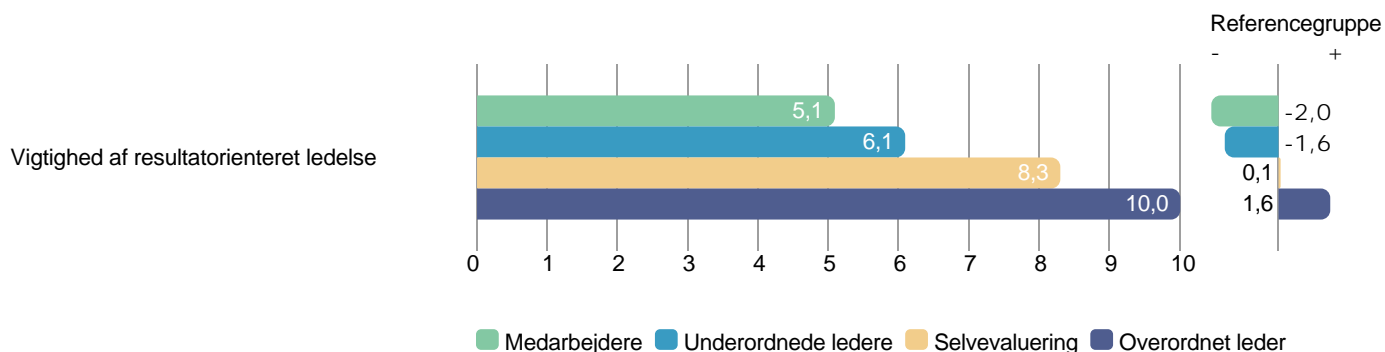
Figur 10. Resultatorienteret ledelse – spredning på underspørgsmål til temaet, medarbejdernes besvarelser

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



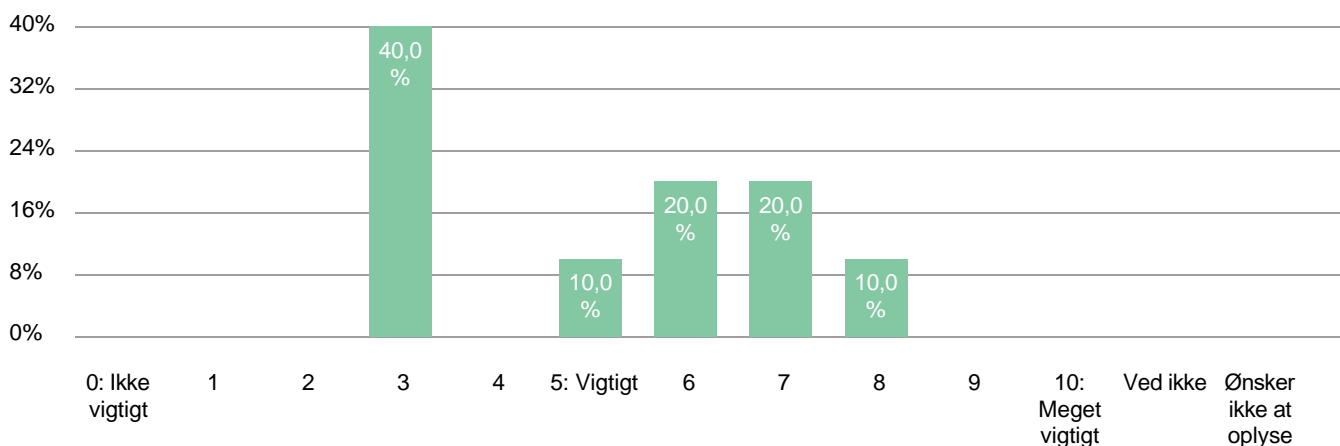
Figur 11. Oplevet vigtighed af resultatorienteret ledelse – gennemsnit

I figuren kan du se, hvor vigtigt medarbejdere, lederne selv, underordnede ledere og overordnede leder har svaret, at resultatorienteret ledelse er. Du kan også se, hvordan temaet er blevet vurderet af andre ledere, der minder om jer, og dem, der har evalueret dem. Hvis tallet under "Referencegruppe" er positivt, ligger I højere end de ledere, I sammenlignes med, og hvis tallet er negativt, ligger I 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 12. Oplevet vigtighed af resultatorienteret ledelse – medarbejdernes spredning

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

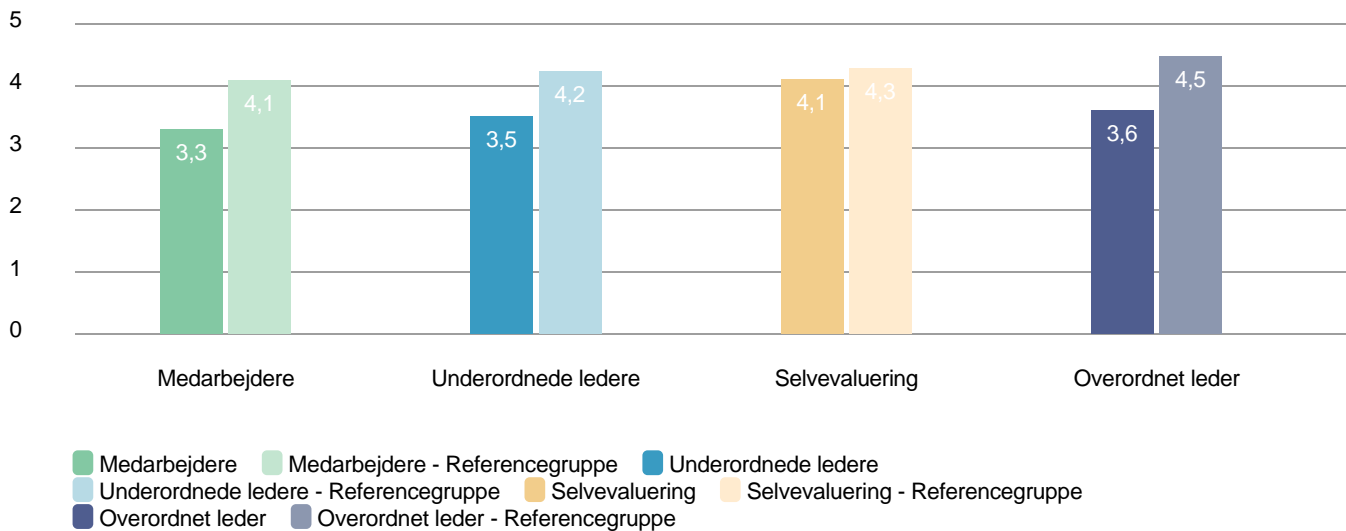


Tværgående ledelse

Du kan læse mere om temaet og finde inspiration til det fremadrettede arbejde med at styrke ledelse inden for dette tema for både lederne individuelt og for hele organisationen [her](#).

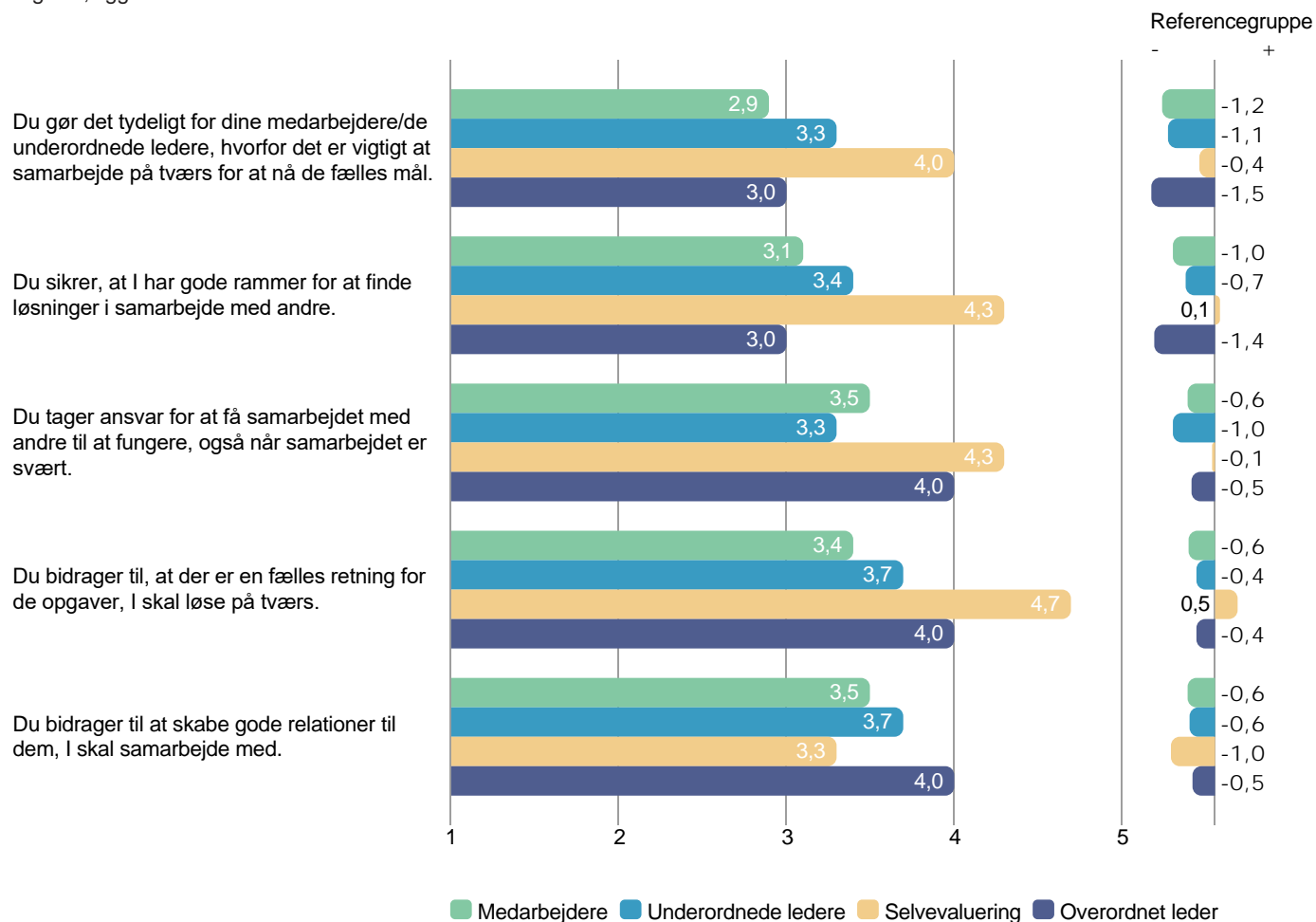
Figur 13. Tværgående ledelse – gennemsnit af spørgsmål

I figuren kan du se medarbejdernes, de evaluerede lederes, underordnede lederes og overordnede lederes gennemsnit for besvarelserne af spørgsmålene om tværgående ledelse. Du kan også se, hvordan ledelse blandt andre ledere, der minder om jer, opleves, og hvordan de har evalueret deres egen ledelse.



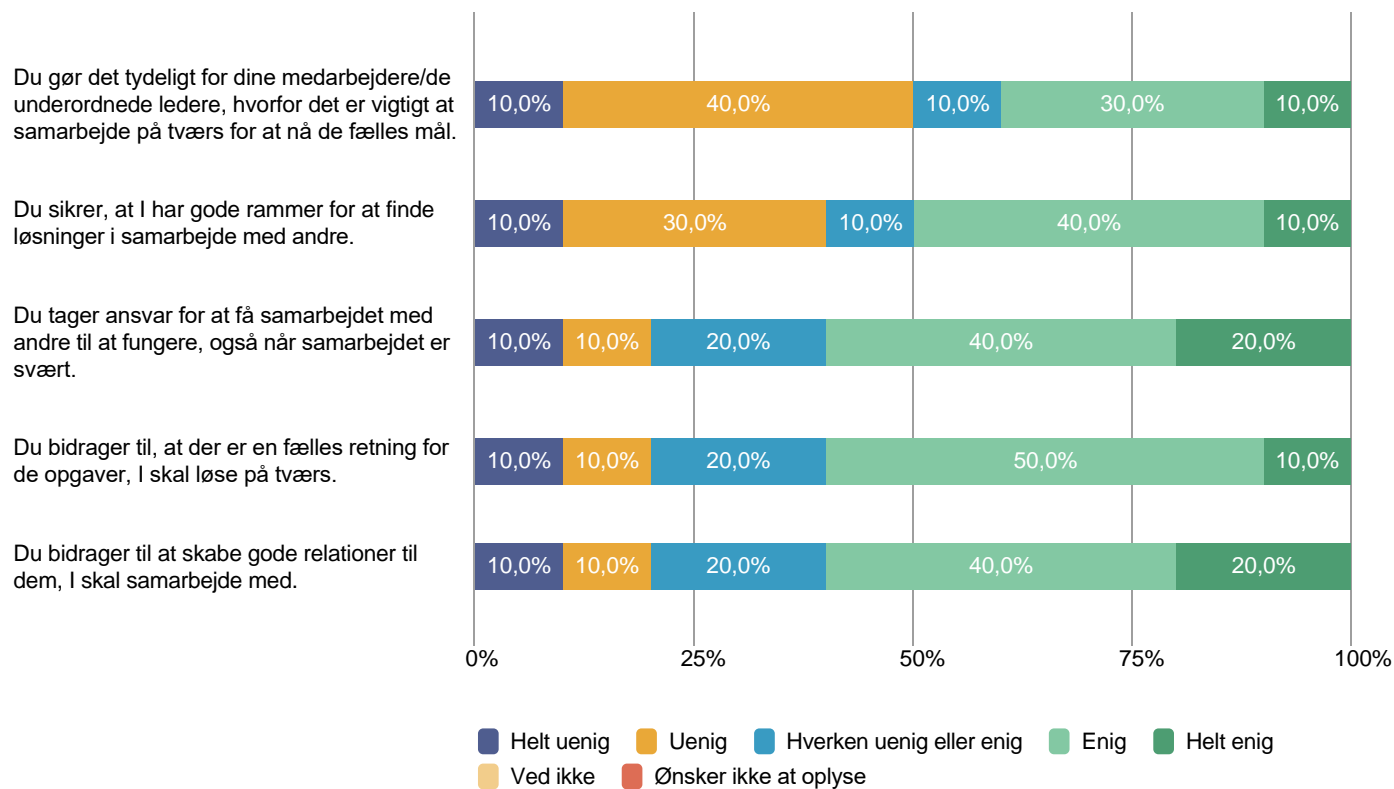
Figur 14. Tværgående ledelse – gennemsnit på underspørgsmål til temaet

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



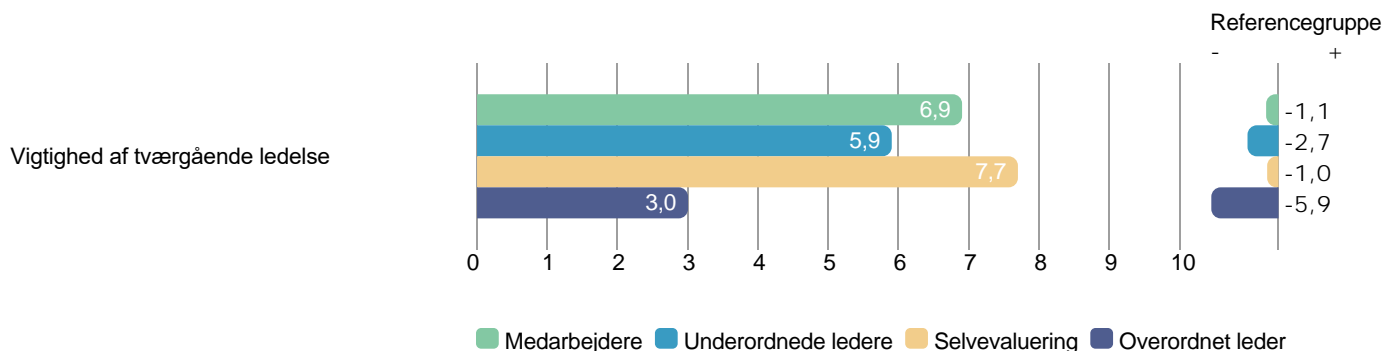
Figur 15. Tværgående ledelse – spredning på underspørgsmål til temaet, medarbejdernes besvarelser

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



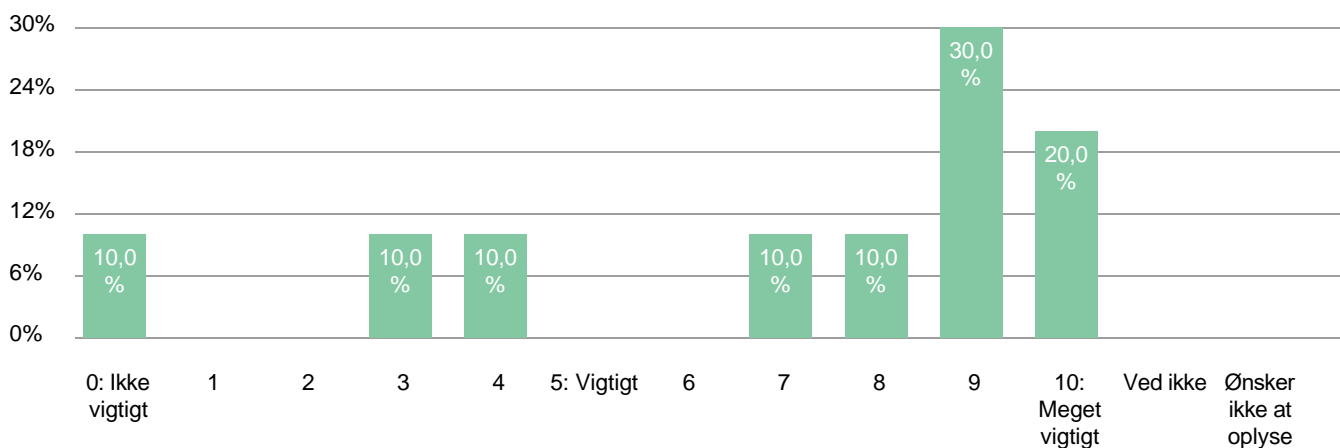
Figur 16. Oplevet vigtighed af tværgående ledelse – gennemsnit

I figuren kan du se, hvor vigtigt medarbejdere, lederne selv, underordnede ledere og overordnede leder har svaret, at tværgående ledelse er. Du kan også se, hvordan temaet er blevet vurderet af andre ledere, der minder om jer, og dem, der har evalueret dem. Hvis tallet under "Referencegruppe" er positivt, ligger I højere end de ledere, I sammenlignes med, og hvis tallet er negativt, ligger I 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 17. Oplevet vigtighed af tværgående ledelse – medarbejdernes spredning

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

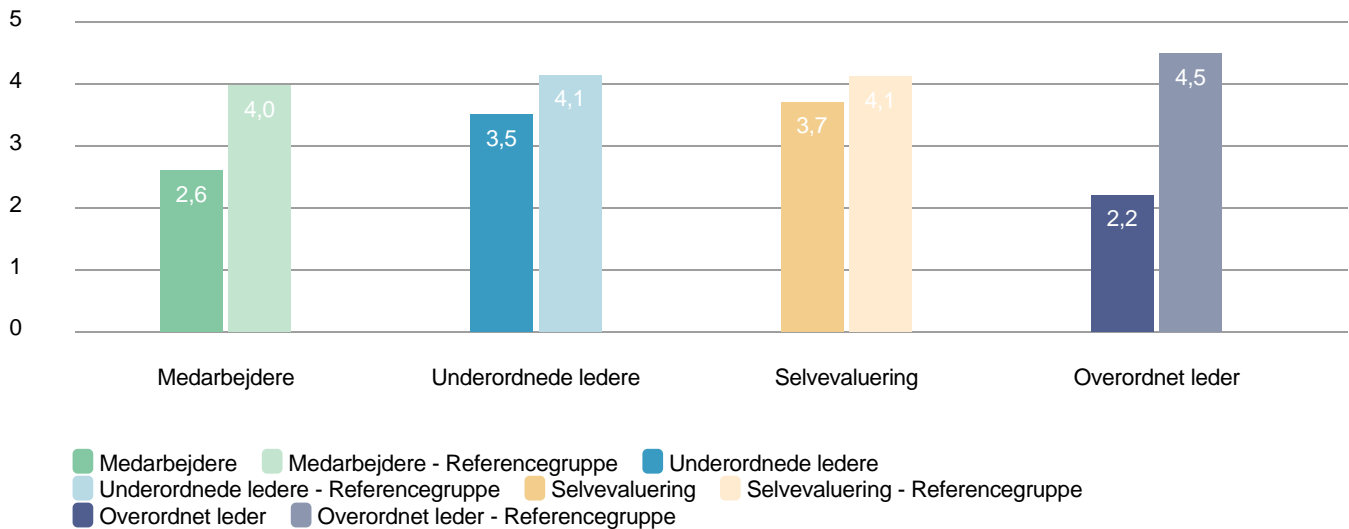


Faglig ledelse

Du kan læse mere om temaet og finde inspiration til det fremadrettede arbejde med at styrke ledelse inden for dette tema for både lederne individuelt og for hele organisationen [her](#).

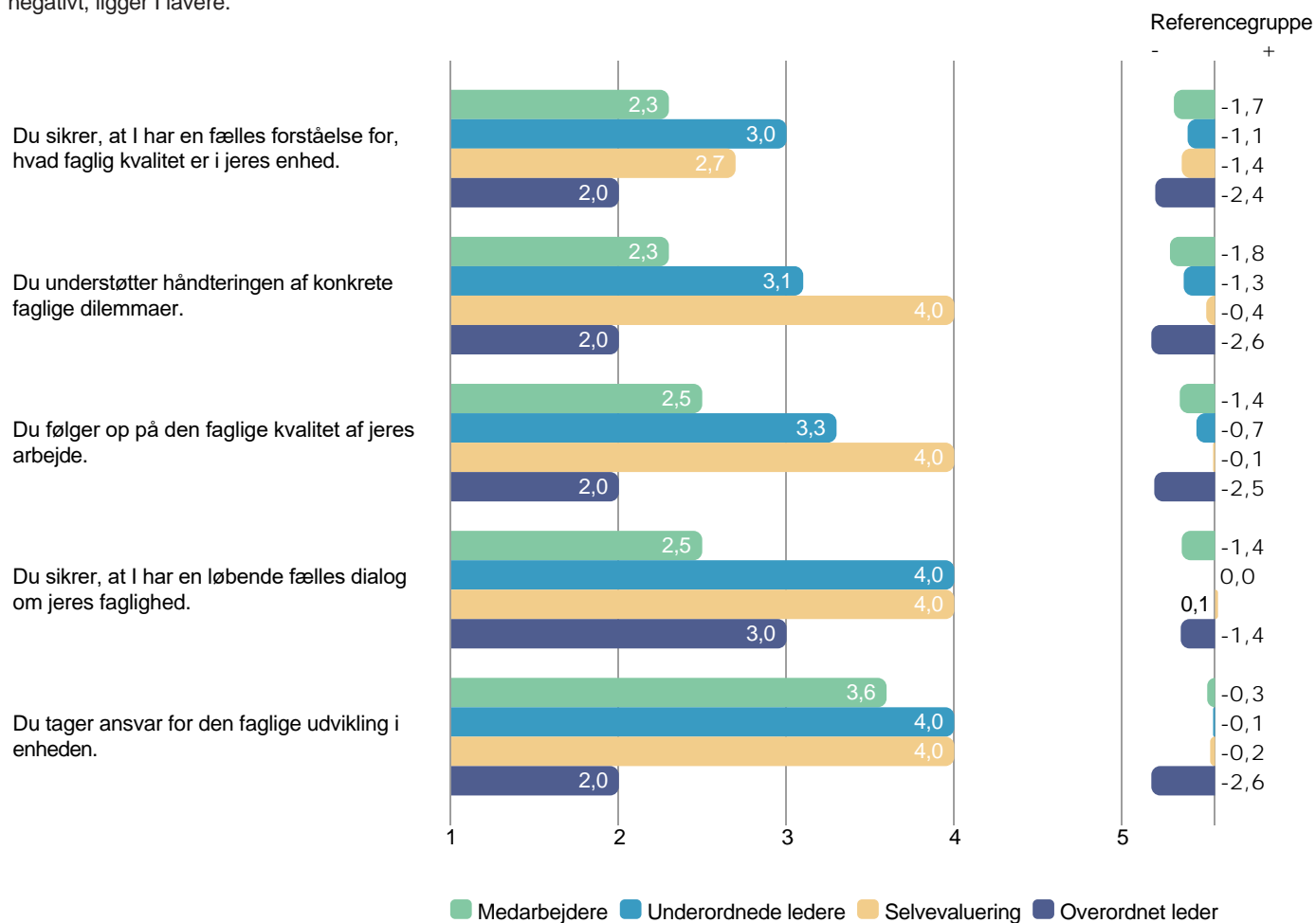
Figur 18. Faglige ledelse – gennemsnit af spørgsmål

I figuren kan du se medarbejdernes, de evaluerede lederes, underordnede lederes og overordnede lederes gennemsnit for besvarelserne af spørgsmålene om faglig ledelse. Du kan også se, hvordan ledelse blandt andre ledere, der minder om jer, opleves, og hvordan de har evalueret deres egen ledelse.



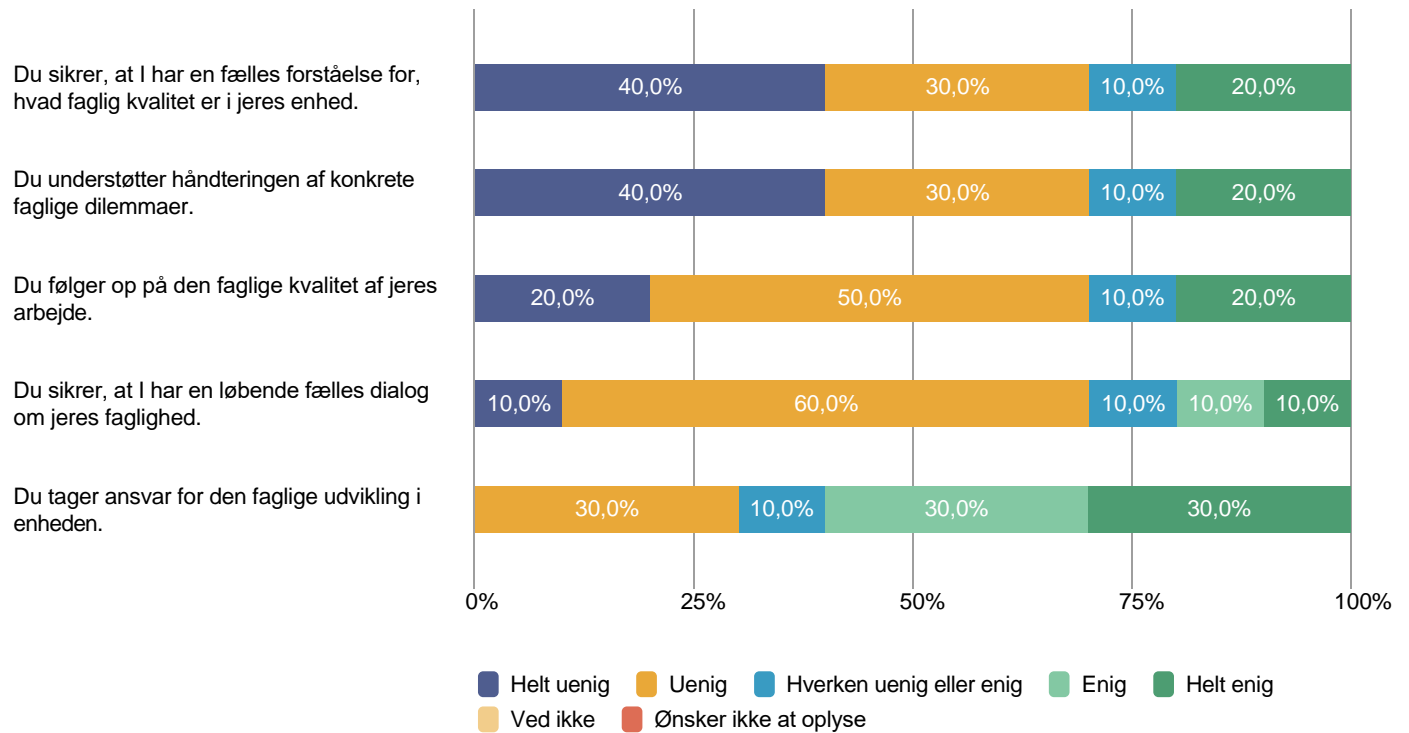
Figur 19. Faglig ledelse – gennemsnit på underspørgsmål til temaet

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



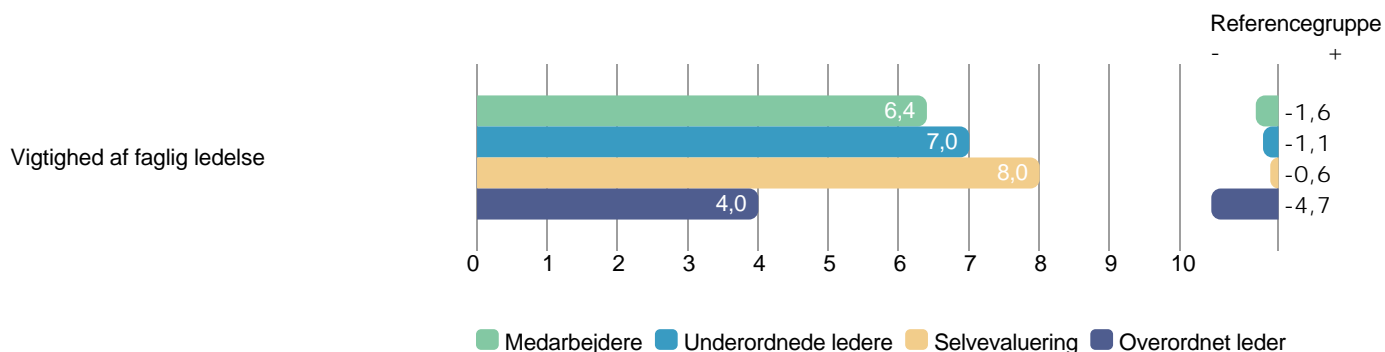
Figur 20. Faglig ledelse – spredning på underspørgsmål til temaet, medarbejdernes besvarelser

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



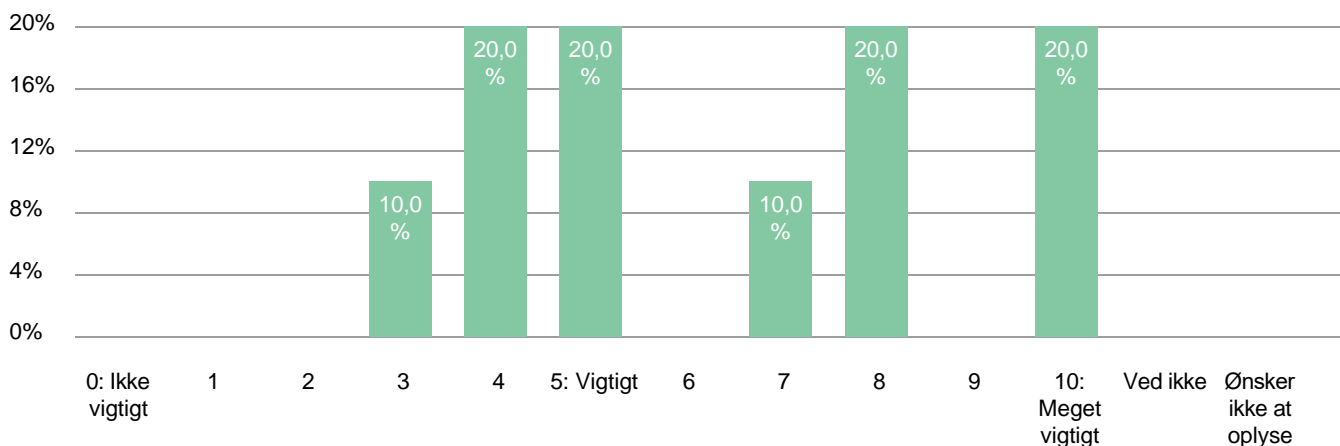
Figur 21. Oplevet vigtighed af faglig ledelse – gennemsnit

I figuren kan du se, hvor vigtigt medarbejdere, lederne selv, underordnede ledere og overordnede ledere har svaret, at faglig ledelse er. Du kan også se, hvordan temaet er blevet vurderet af andre ledere, der minder om jer, og dem, der har evalueret dem. Hvis tallet under "Referencegruppe" er positivt, ligger I højere end de ledere, I sammenlignes med, og hvis tallet er negativt, ligger I 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 faglig ledelse – medarbejdernes spredning

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

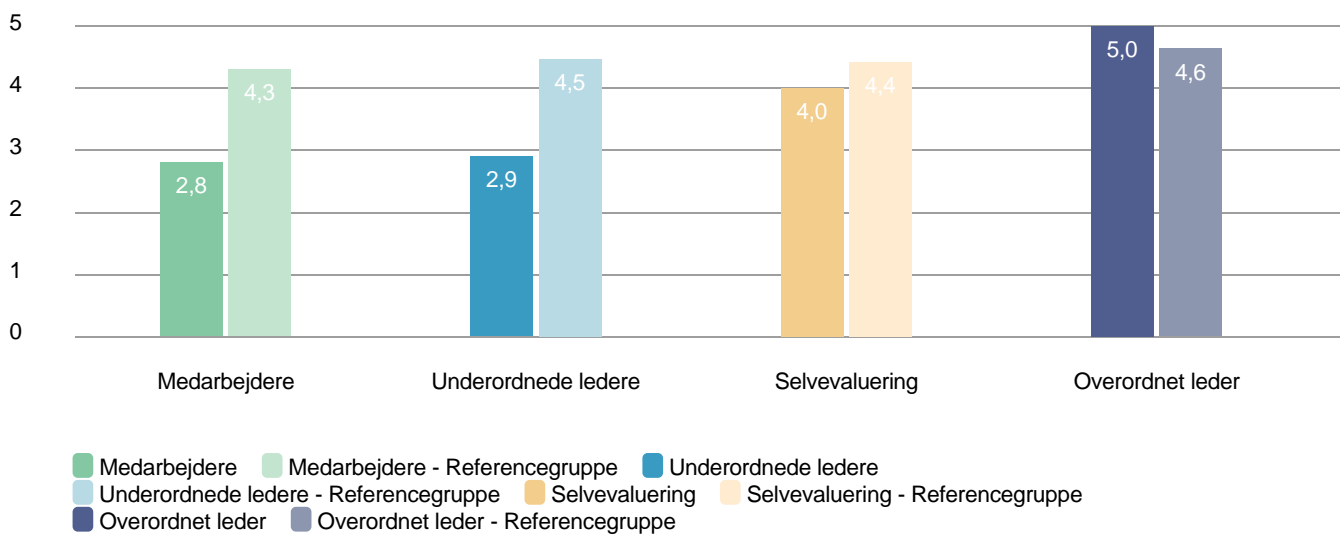


Ledelsesmæssigt nærvær

Du kan læse mere om temaet og finde inspiration til det fremadrettede arbejde med at styrke ledelse inden for dette tema for både lederne individuelt og for hele organisationen [her](#).

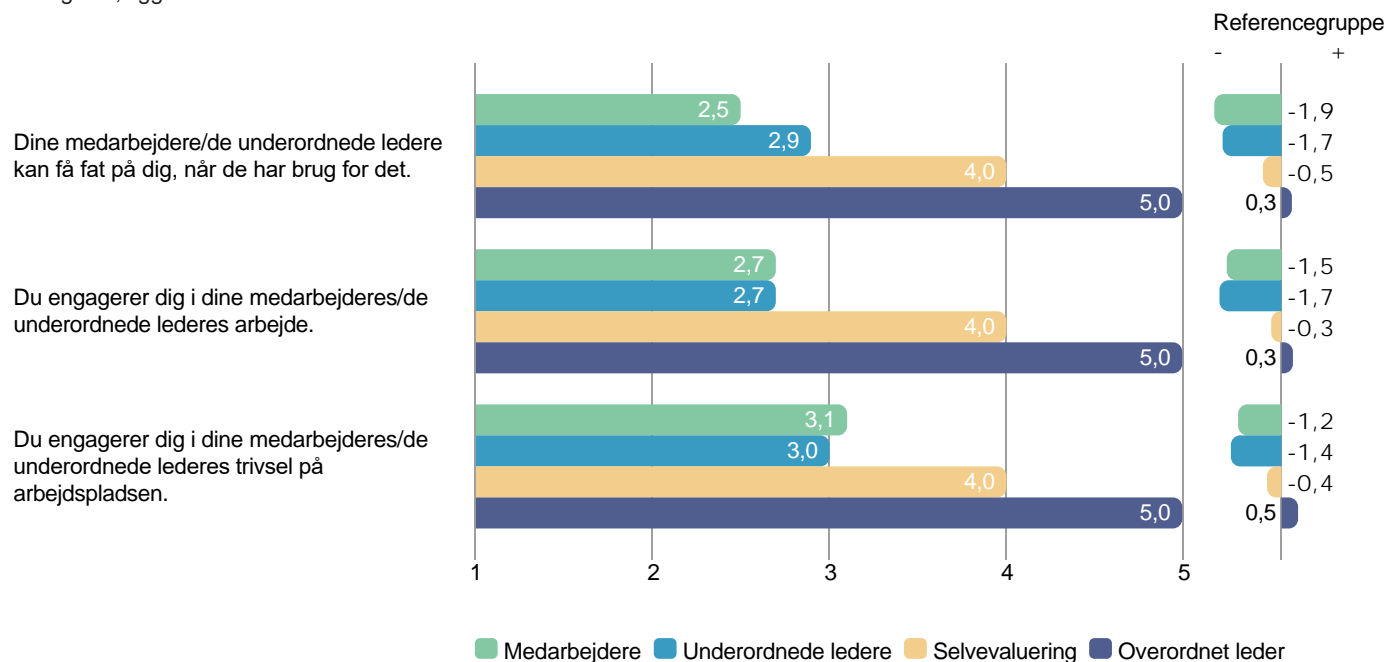
Figur 23. Ledelsesmæssigt nærvær – gennemsnit af spørgsmål

I figuren kan du se medarbejdernes, de evaluerede lederes, underordnede lederes og overordnede lederes gennemsnit for besvarelserne af spørgsmålene om ledelsesmæssigt nærvær. Du kan også se, hvordan ledelse blandt andre ledere, der minder om jer, opleves, og hvordan de har evalueret deres egen ledelse.



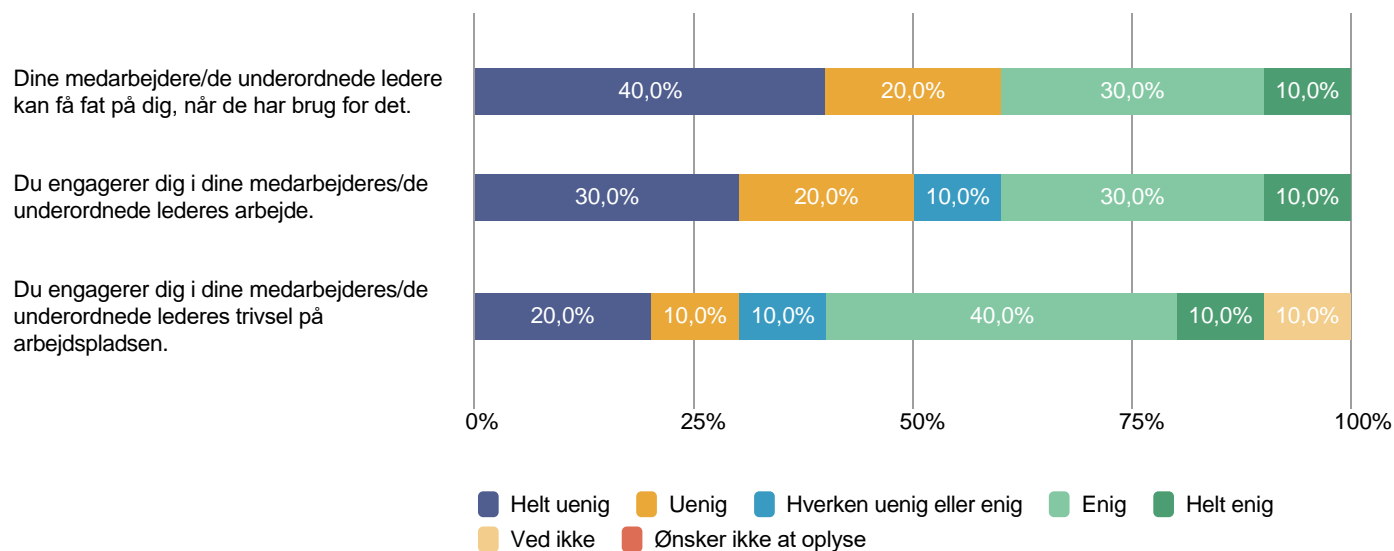
Figur 24. Ledelsesmæssigt nærvær – gennemsnit på underspørgsmål til temaet

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



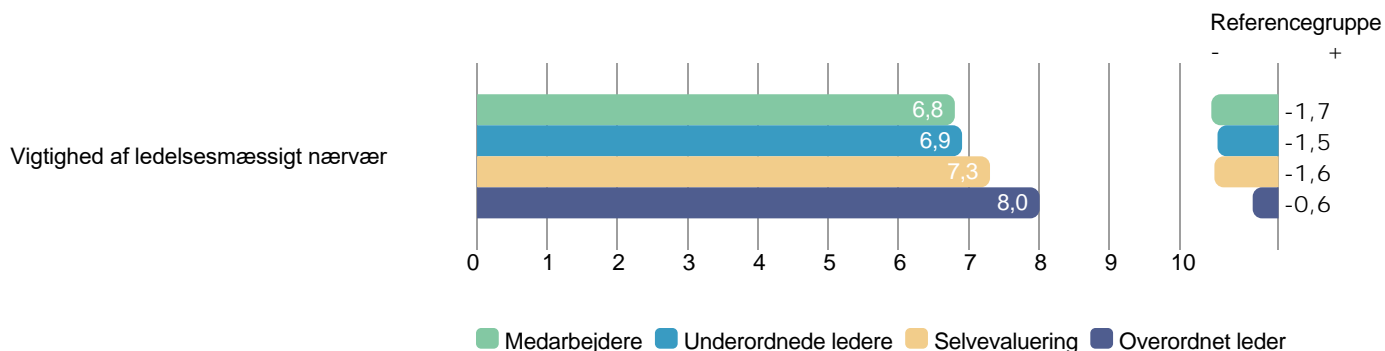
Figur 25. Ledelsesmæssigt nærvær – spredning for underspørgsmål til temaet, medarbejdernes besvarelser

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



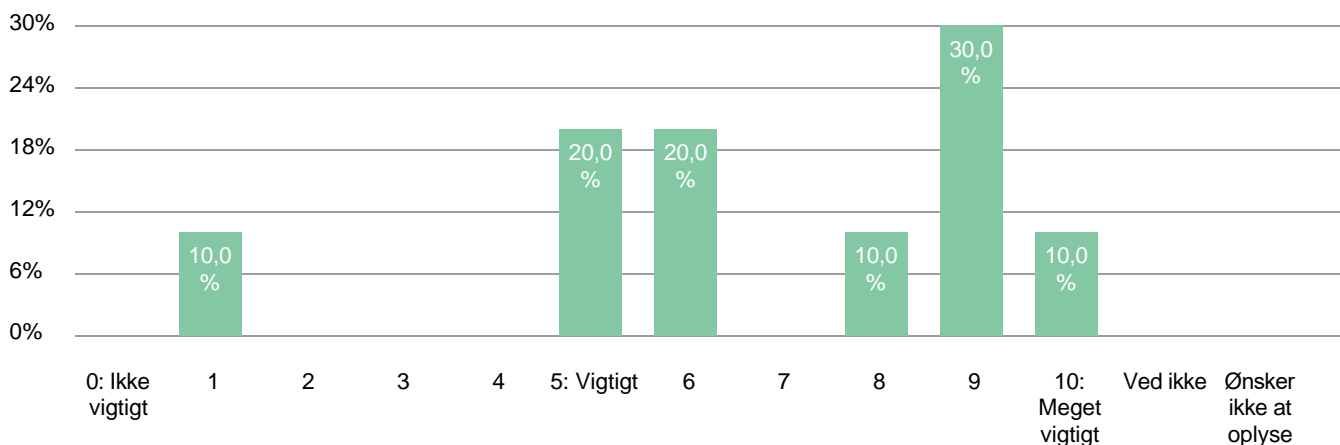
Figur 26. Oplevet vigtighed af ledelsesmæssigt nærvær – gennemsnit

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



Figur 27. Oplevet vigtighed af ledelsesmæssigt nærvær – medarbejdernes spredning

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





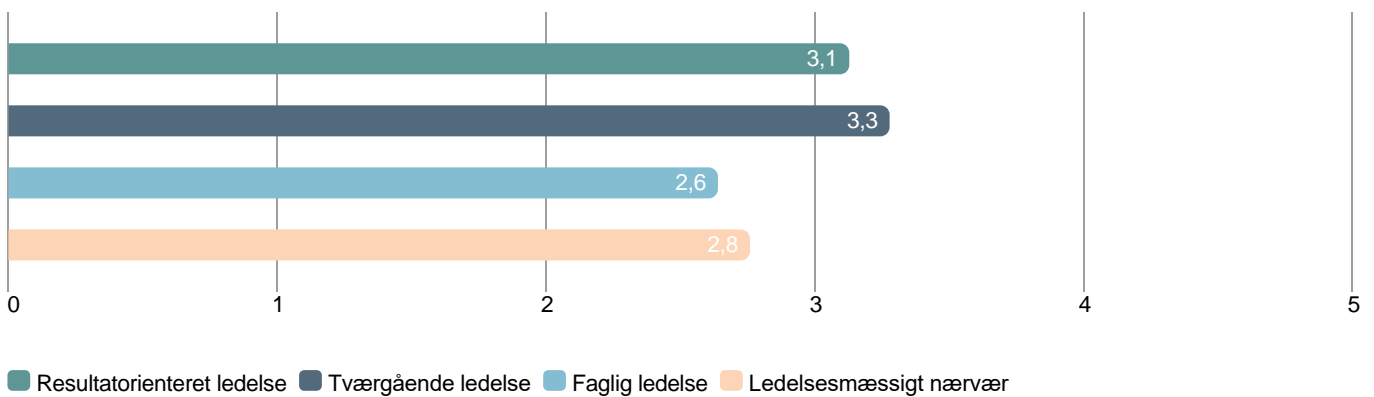
Overblik over ledelsestemaerne

I denne del af rapporten finder du et overblik over, hvordan medarbejdere, lederne selv, underordnede ledere og overordnede ledere gennemsnitligt oplever lederens ledelse på evalueringens temaer. Dernæst kan du se respondenternes svar på, hvor vigtige de synes, at de forskellige ledelsestemaer er.

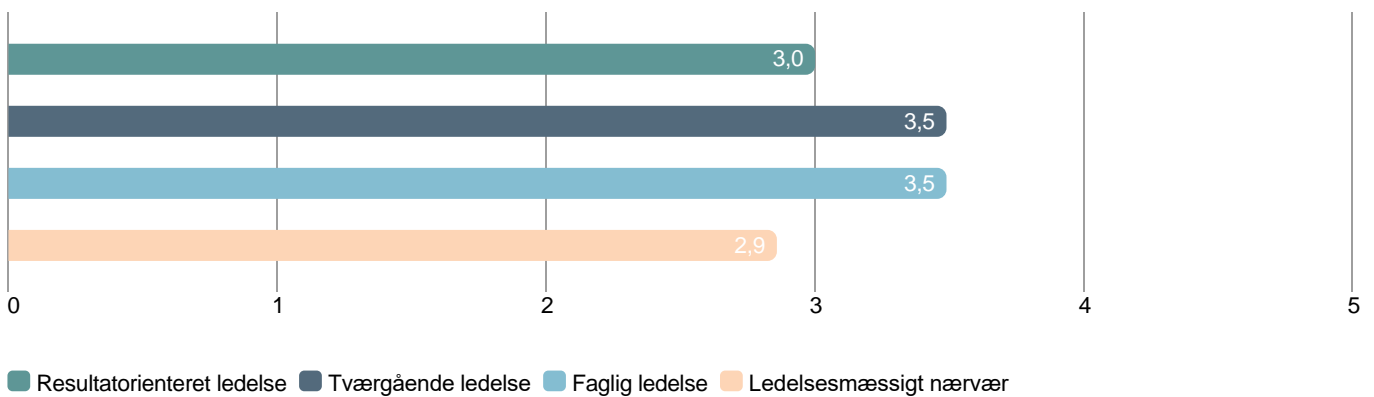
Figur 28. Den gennemsnitlige vurdering af temaerne i ledelsesevalueringen for medarbejderne, lederne selv, underordnede ledere og overordnede ledere

I figuren kan du se, hvordan henholdsvis medarbejdere, lederne selv, underordnede ledere og overordnede ledere gennemsnitligt har besvaret spørgsmålene om de evaluerede lederes ledelse på tværs af evalueringens temaer.

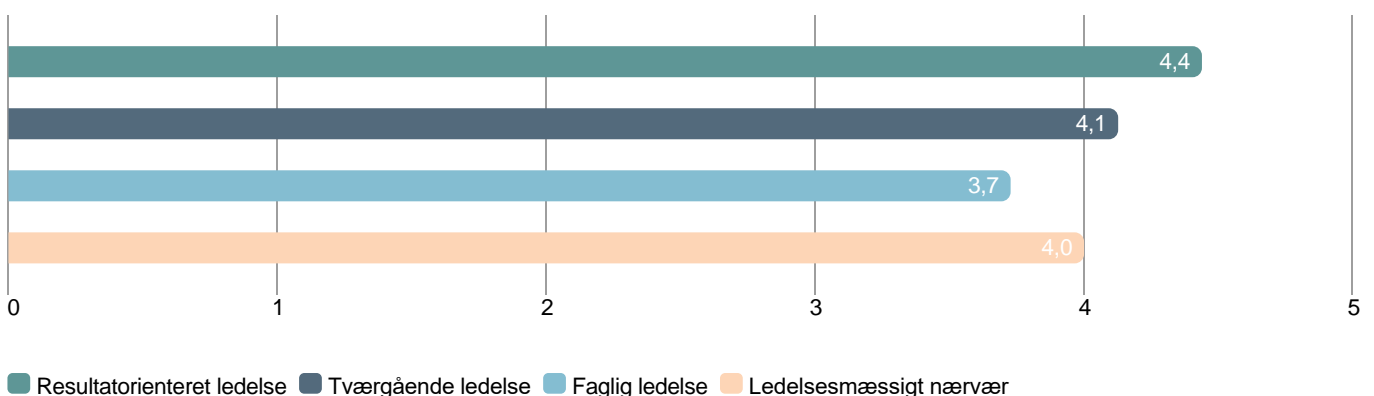
Medarbejdere



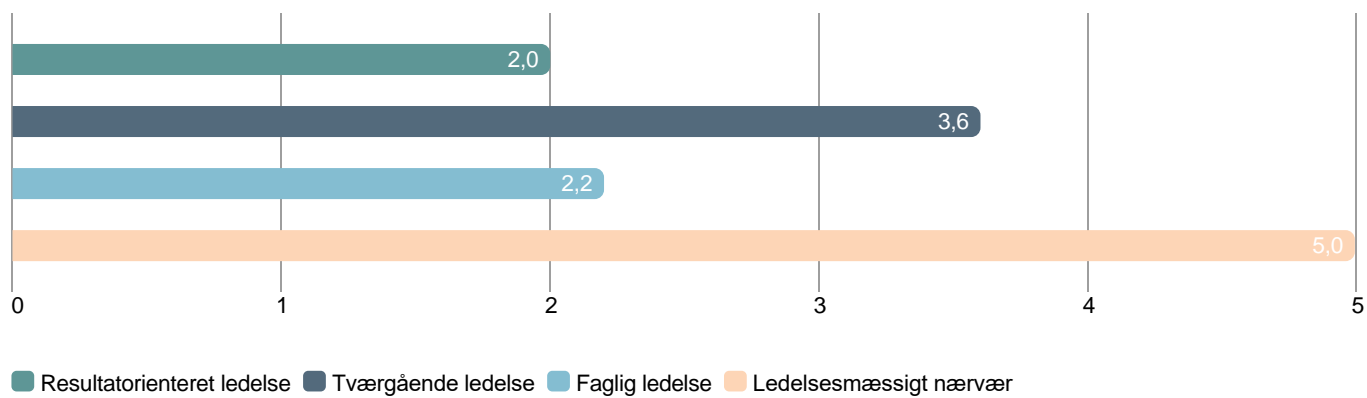
Underordnede ledere



Selvevaluering



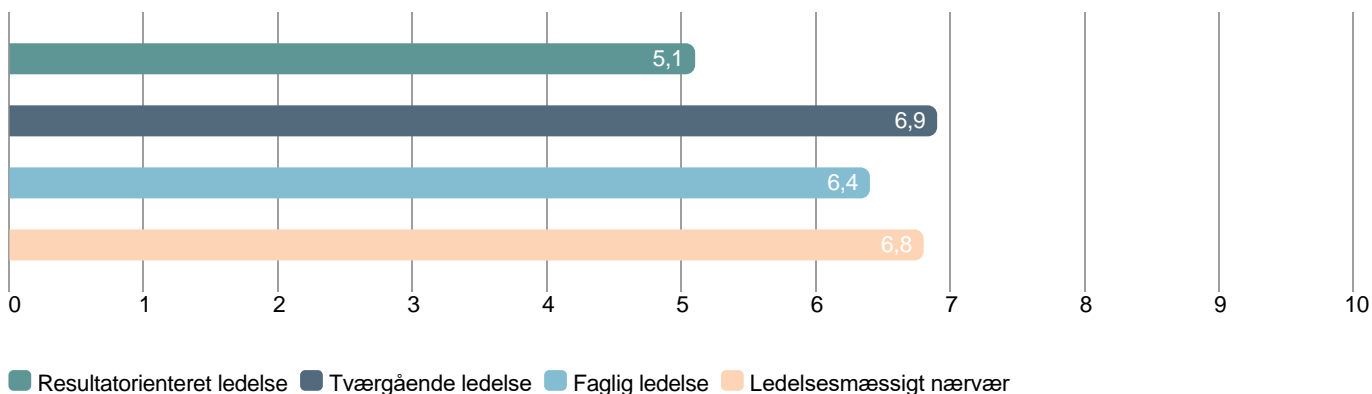
Overordnet leder



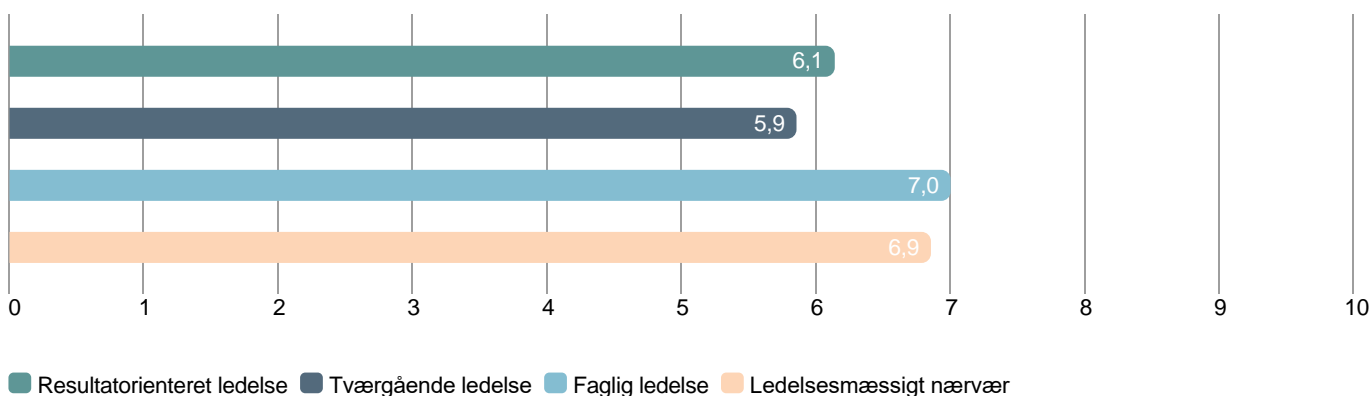
Figur 29. Vigtigheden af de forskellige ledelsestemaer for medarbejderne, lederne selv, underordnede ledere og overordnede ledere

I figuren kan du se, hvordan henholdsvis medarbejdere, lederne selv, underordnede ledere og overordnede ledere har besvaret spørgsmålene om, hvor vigtige de forskellige temaer er for arbejdet hos jer.

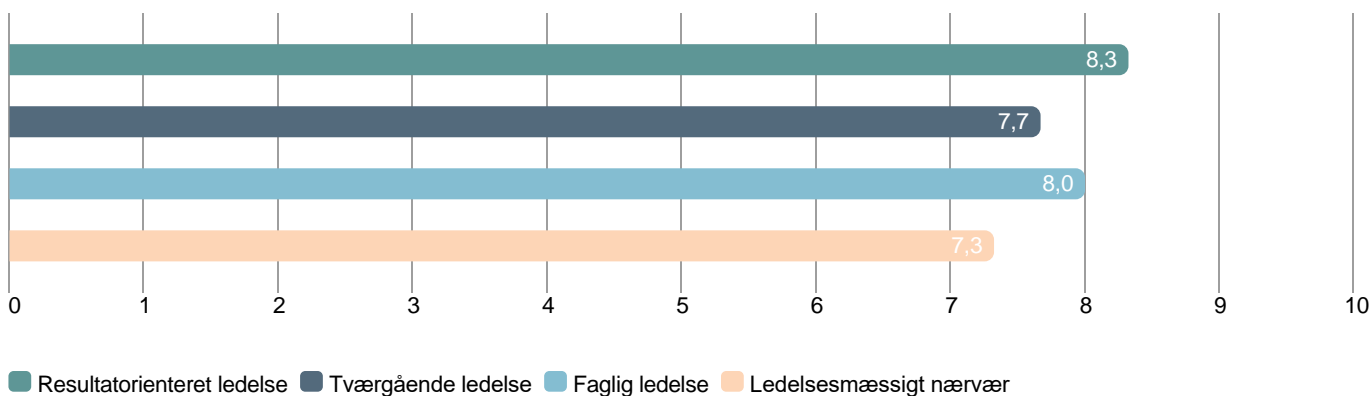
Medarbejdere



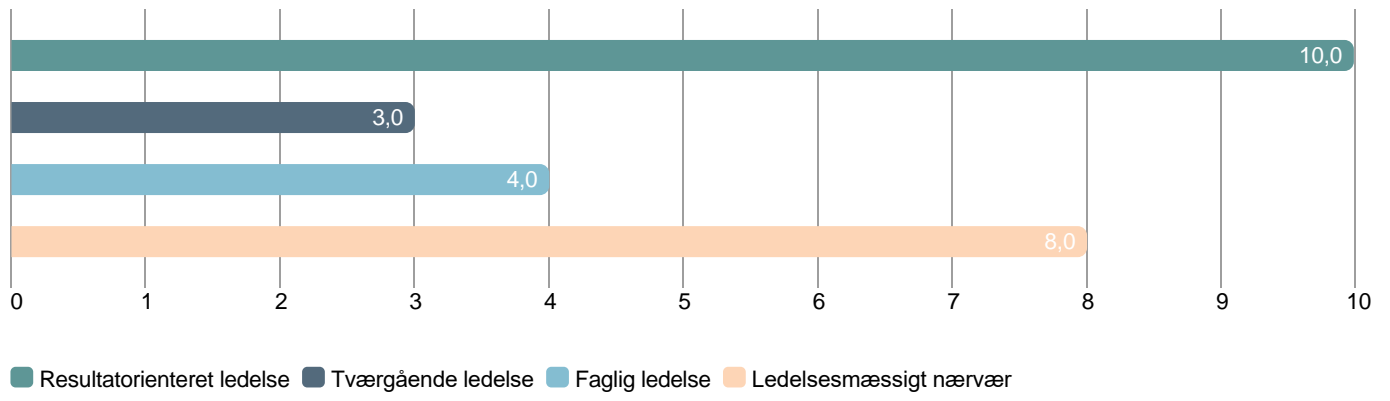
Underordnede ledere



Selvevaluering



Overordnet leder



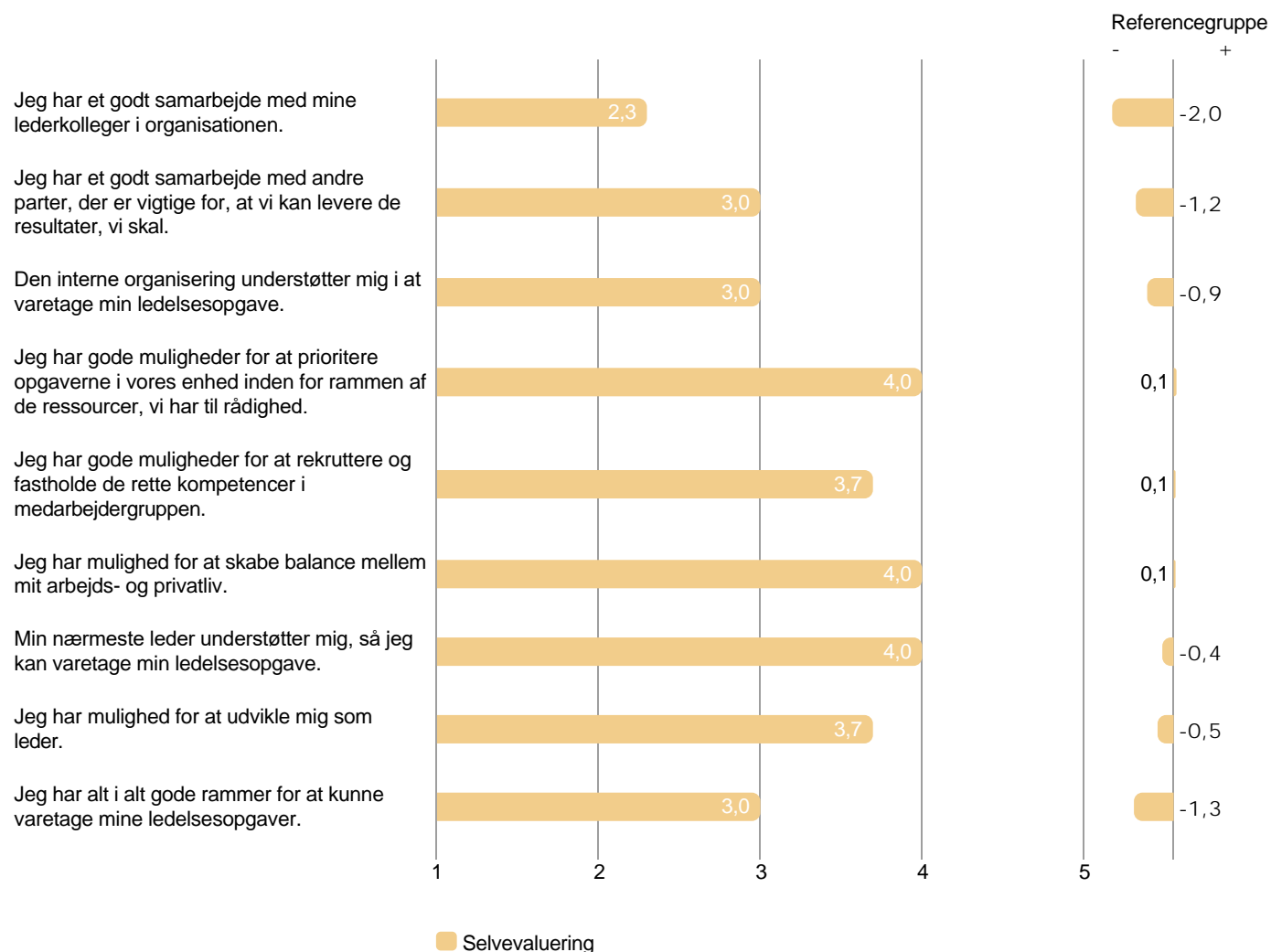


Lederens oplevelse af konteksten for at udøve ledelse

Lederne selv har også besvaret en række spørgsmål om, hvordan de oplever deres muligheder og barrierer for at kunne lykkes som leder. Lederenes svar fremgår af rapporten her.

Figur 30. Lederenes egen oplevelse af konteksten for at udøve deres ledelse – gennemsnit

I figuren kan du se, hvordan lederne har besvaret spørgsmålene om deres oplevelse af konteksten for at udøve deres ledelse. Figuren viser gennemsnit. Du kan også se, hvordan andre ledere, der minder om jer, oplever deres kontekst for at udøve deres ledelse. Hvis tallet under "Referencegruppe" er positivt, ligger I højere end de ledere, I sammenlignes med, og hvis tallet er negativt, ligger I lavere.



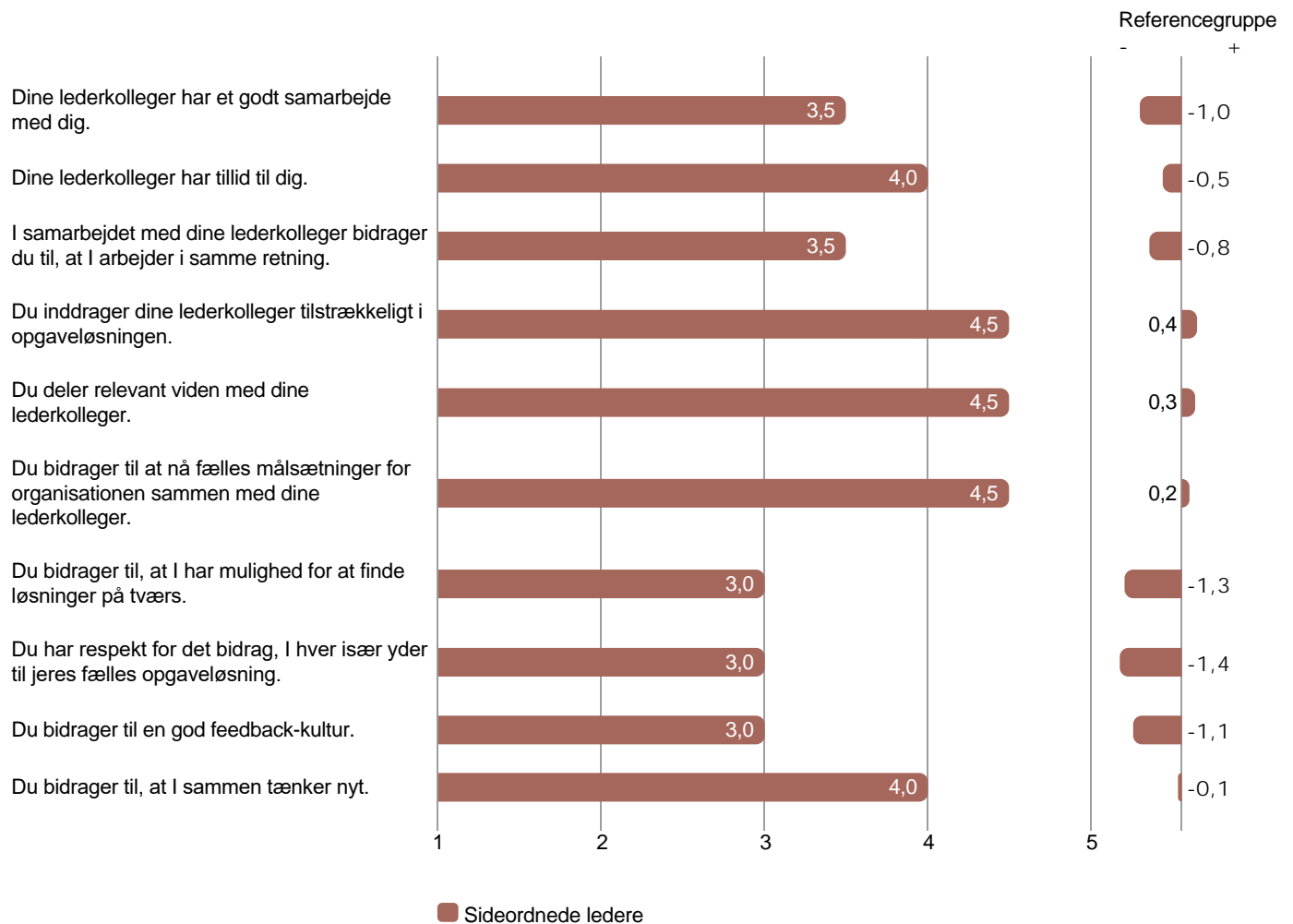


Sideordnede lederkollegers evaluering af hinanden

2 ledere er blevet evalueret af udvalgte sideordnede lederkolleger som en del af ledelsesevalueringen. I referencepunktet indgår her evalueringer af 87 ledere. Du kan læse mere om, hvordan lederkolleger kan sparre med hinanden som en del af opfølgningen på ledelsesevalueringen [her](#) på hjemmesiden.

Figur 31. Sideordnede lederkollegers oplevelse af relationen og samarbejdet – gennemsnit

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



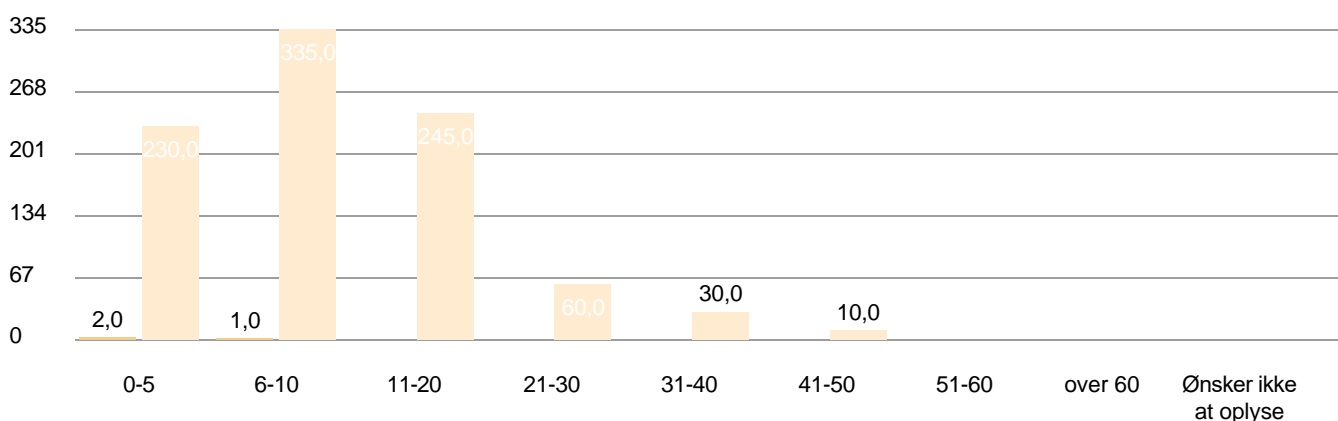
Hvad kendetegner i øvrigt lederne?

Ud over de temaer, I har valgt at inkludere i evalueringen, giver ledelsevalueringen også et indblik i, hvad der kendetegner lederne i Direktion og underliggende enheder. Bemærk, at dette kun er baseret på ledernes selvevalueringer (dvs. for i alt 3 ledere).

I dette afsnit kan du også se, hvad der kendetegner lederne, der minder om jer. Referencepunktet baserer sig på 166 lederes selvevalueringer.

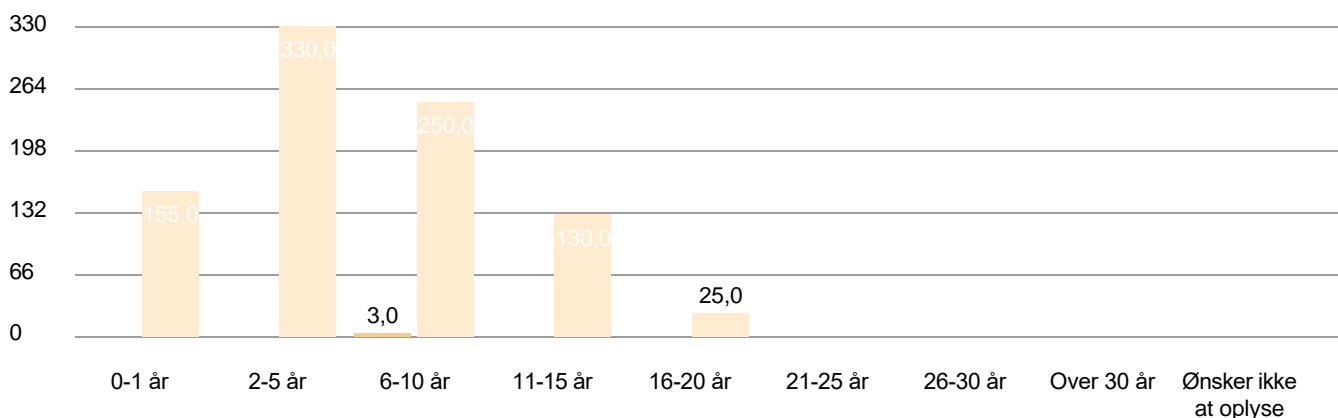
Figur 32. Ledelsesspænd

I figuren kan du se, ledernes ledelsesspænd. Det gennemsnitlige ledelsesspænd i organisationen er 5,0. For andre ledere, der minder om jer, er det gennemsnitlige ledelsesspænd på 11,2.



Figur 33. Ansættelse i nuværende lederstilling

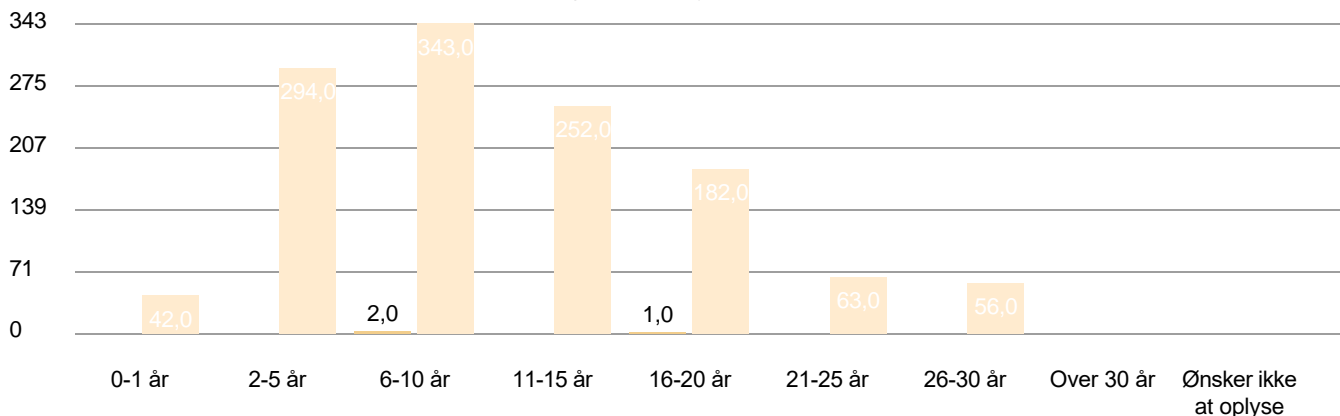
I figuren kan du se, hvor længe lederne har været ansat i deres nuværende lederstilling. Den gennemsnitlige tid, lederne har haft deres nuværende job er 6,3 år. For andre ledere, der minder om jer, er den gennemsnitlige tid, lederne har haft deres nuværende job 5,9 år. Ledere, der har haft deres job i mindre end 2 år, kan betegnes som "nye ledere i jobbet".



Figur 34. Samlet ledererfaring

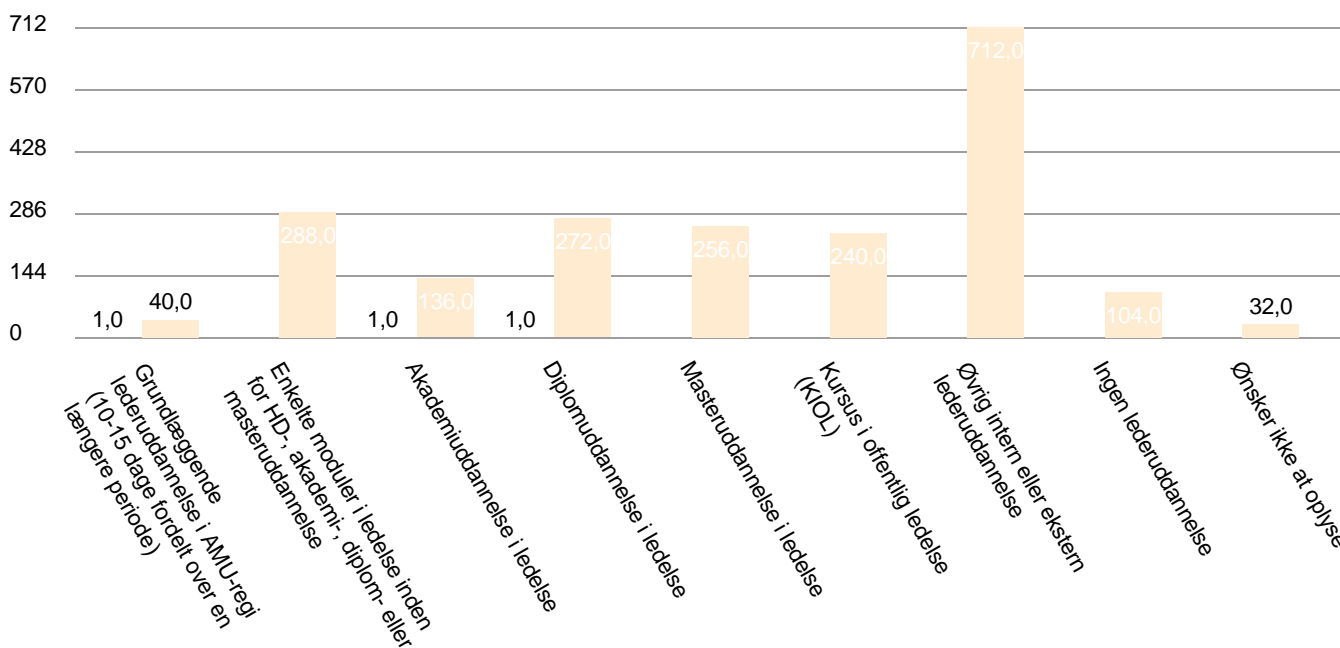
I figuren kan du se, hvor længe lederne samlet set har haft et lederjob. Ledernes gennemsnitlige ledererfaring er 11,3 år. For andre ledere, der minder om jer, er den gennemsnitlige ledererfaring 11,2 år.

Ledere der har været ledere i mindre end 2 år kan betegnes som "nye ledere".



Figur 35. Lederuddannelse

I figuren kan du se antallet af ledere, der har gennemført forskellige typer af lederuddannelse. Du kan også se, hvordan andre ledere, der minder om jer, placerer sig på de forskellige lederuddannelser.





Den fællesoffentlige
ledelsesevaluering