



Ledelsesevalueringsrapport

Person2 Person2

Kontor A

10-02-2025

Organisation X



Den fællesoffentlige
ledelsesevaluering

Indholdsfortegnelse

Dette er din ledelsesevalueringsrapport	3
Et øjebliksbillede	4
Læsevejledning	4
Opmærksomhedspunkter, når du fortolker figurerne i rapporten	5
Overordnet oplevet ledelse	6
Visionsledelse	13
Resultatorienteret ledelse	18
Borgerorientering	23
Anerkendelse af indsats og resultater	28
Ledelse af politisk betjening	33
Tværgående ledelse	39
Sammenhæng i ledelseskæden	44
Samarbejde om ledelsesopgaver	49
Ledelse af borgerinddragelse	53
Faglig ledelse	58
Innovationsledelse	63
Forandringsledelse	68
Driftsledelse	73
Ledelse af digital omstilling	78
Ledelsesmæssigt nærvær	83
Tillidsbaseret ledelse	88
Lederrollen	93
Ledelse af psykologisk tryghed	98
Overblik over ledelsestemaerne	103
Din ledelsesmæssige kontekst	113

Samarbejdet med dine sideordnede lederkolleger	115
Lokale spørgsmål	117
Kommentarfelder	118

Dette er din ledelsesevalueringsrapport

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.

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. 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 06-02-2025 til den 06-02-2025. 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.

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) |
| ➤ Visionsledelse | ➤ Resultatorienteret ledelse |
| ➤ Borgerorientering | ➤ Anerkendelse af indsats og resultater |
| ➤ Ledelse af politisk betjening | ➤ Tværgående ledelse |
| ➤ Sammenhæng i ledelseskæden | ➤ Samarbejde om ledelsesopgaver |
| ➤ Ledelse af borgerinddragelse | ➤ Faglig ledelse |
| ➤ Innovationsledelse | ➤ Forandringsledelse |
| ➤ Driftsledelse | ➤ Ledelse af digital omstilling |
| ➤ Ledelsesmæssigt nærvær | ➤ Tillidsbaseret ledelse |
| ➤ Lederrollen | ➤ Ledelse af psykologisk tryghed |
| ➤ Din kontekst som leder | ➤ Spørgsmål til sideordnede ledere |
| ➤ Lokale spørgsmål | ➤ 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

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

hvert enkelt tema er for arbejdet i jeres enhed.

tilføjet lokale spørgsmål, vil ordlyden af spørgsmålene fremgå af figurerne i rapporten.

I hvilken grad oplever du selv og dem omkring dig, at du udfører 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. 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

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 afleveret. 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.

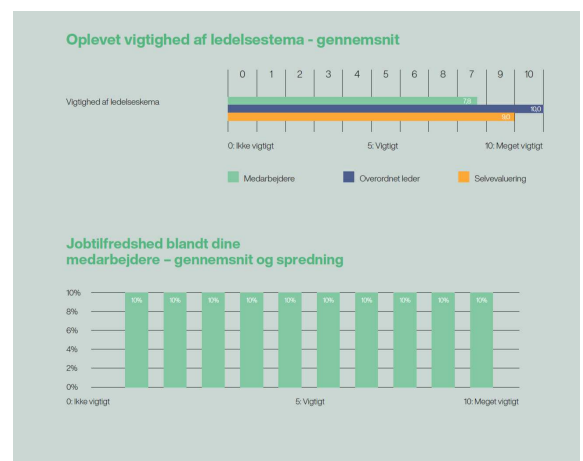
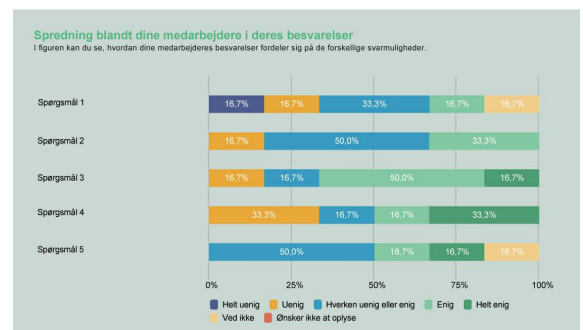
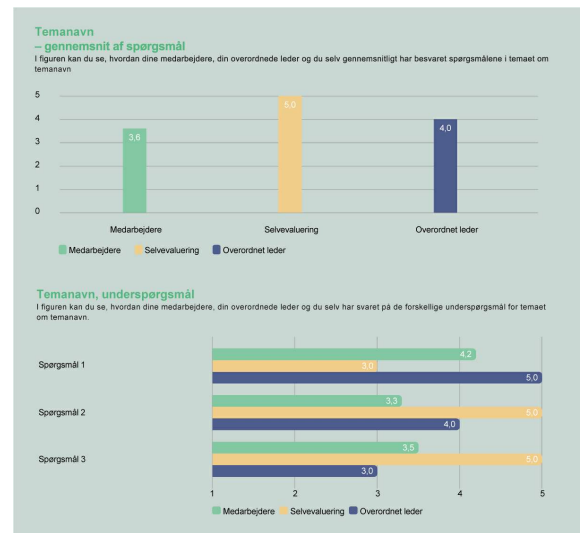
Hvor vigtigt er ledelsestemaet for arbejdet i jeres enhed?

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. 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 nogle 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.

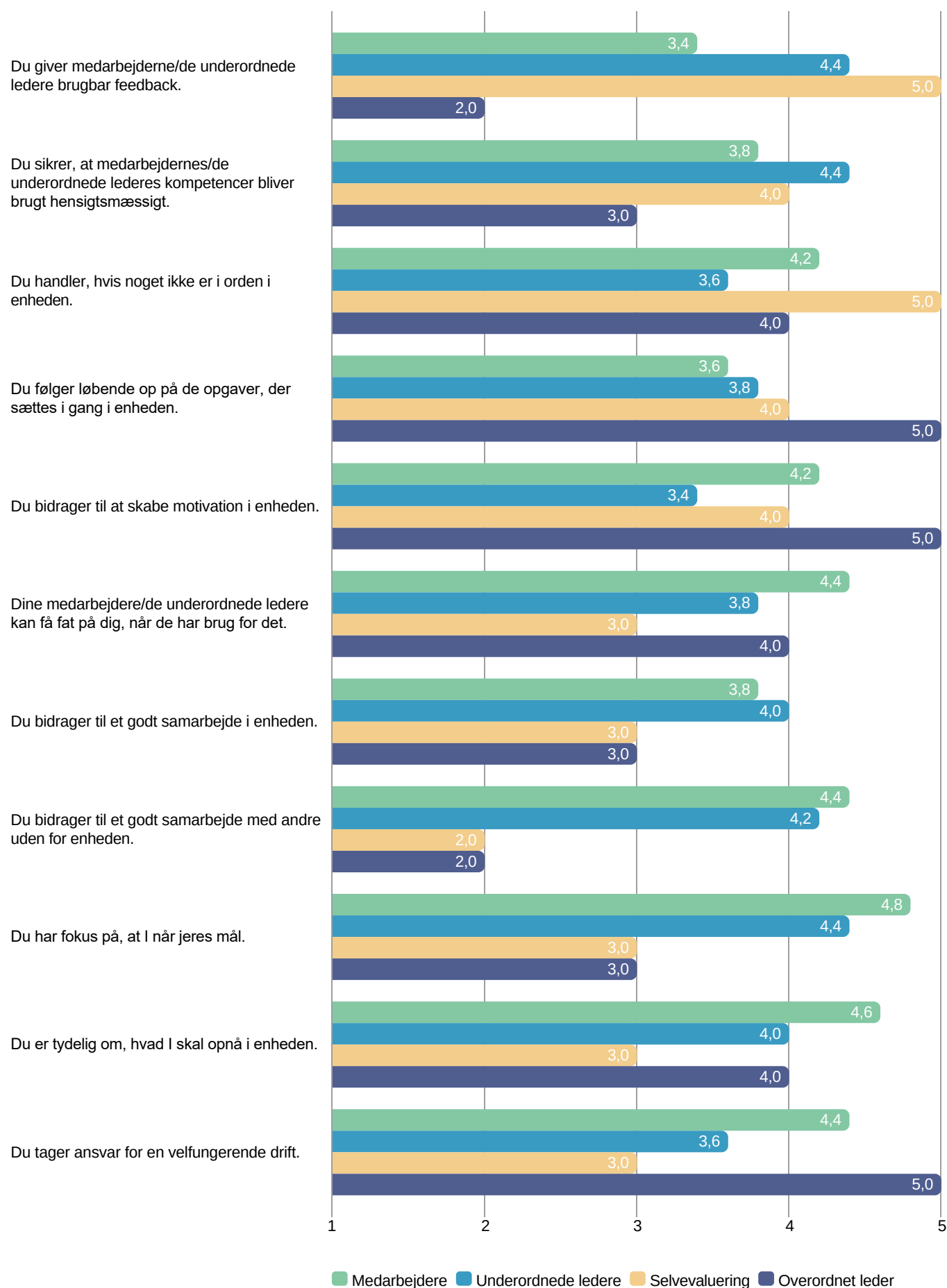
Din overordnede leder er også blevet spurgt, om vedkommende oplever, at du yder et værdifuldt bidrag til organisationen.

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.

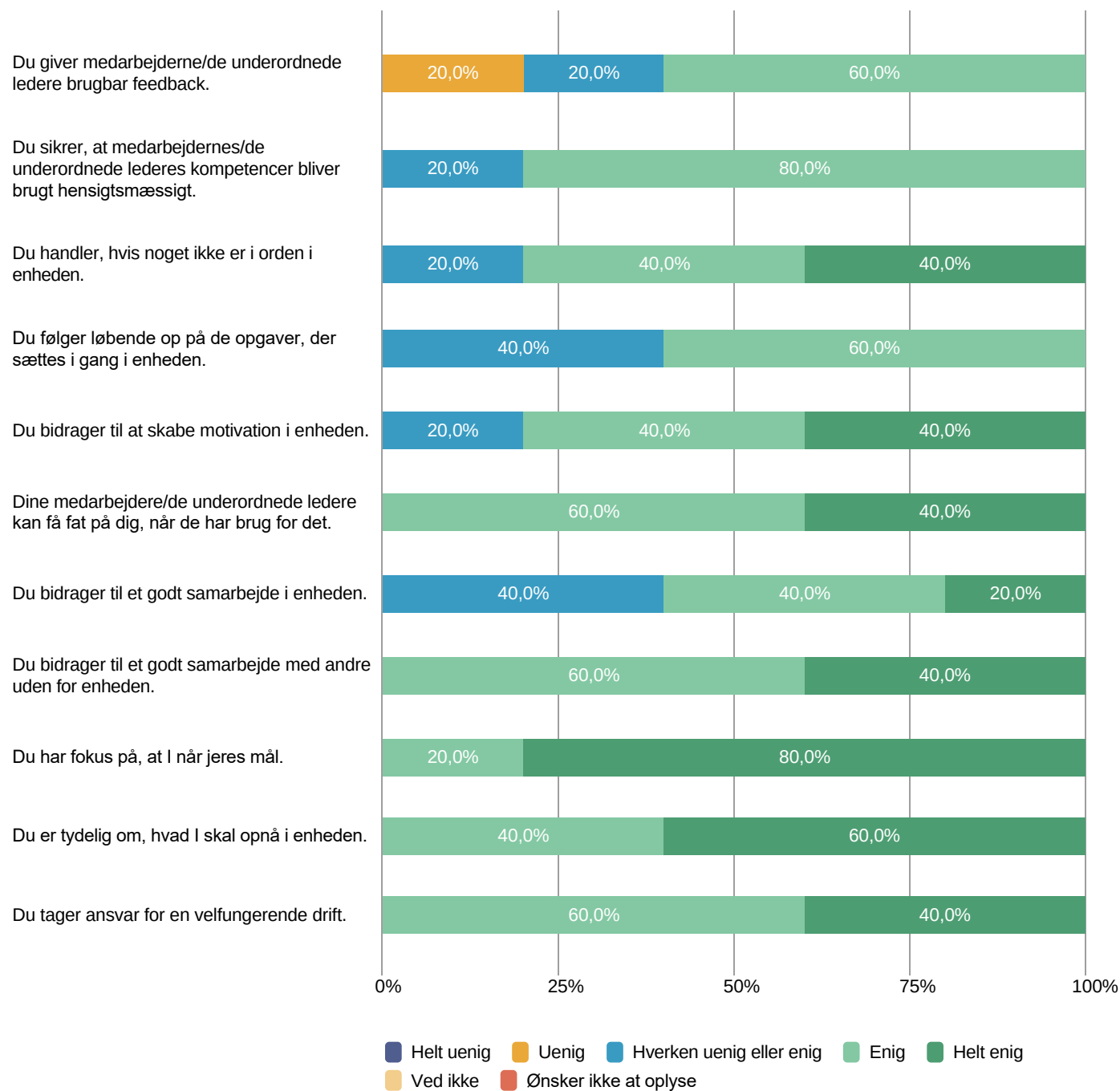
Figur 1. Oplevelsen af din overordnede ledelse

I figuren kan du se, hvordan dine medarbejdere/de underordnede ledere, din overordnede leder og du selv oplever din overordnede ledelse.



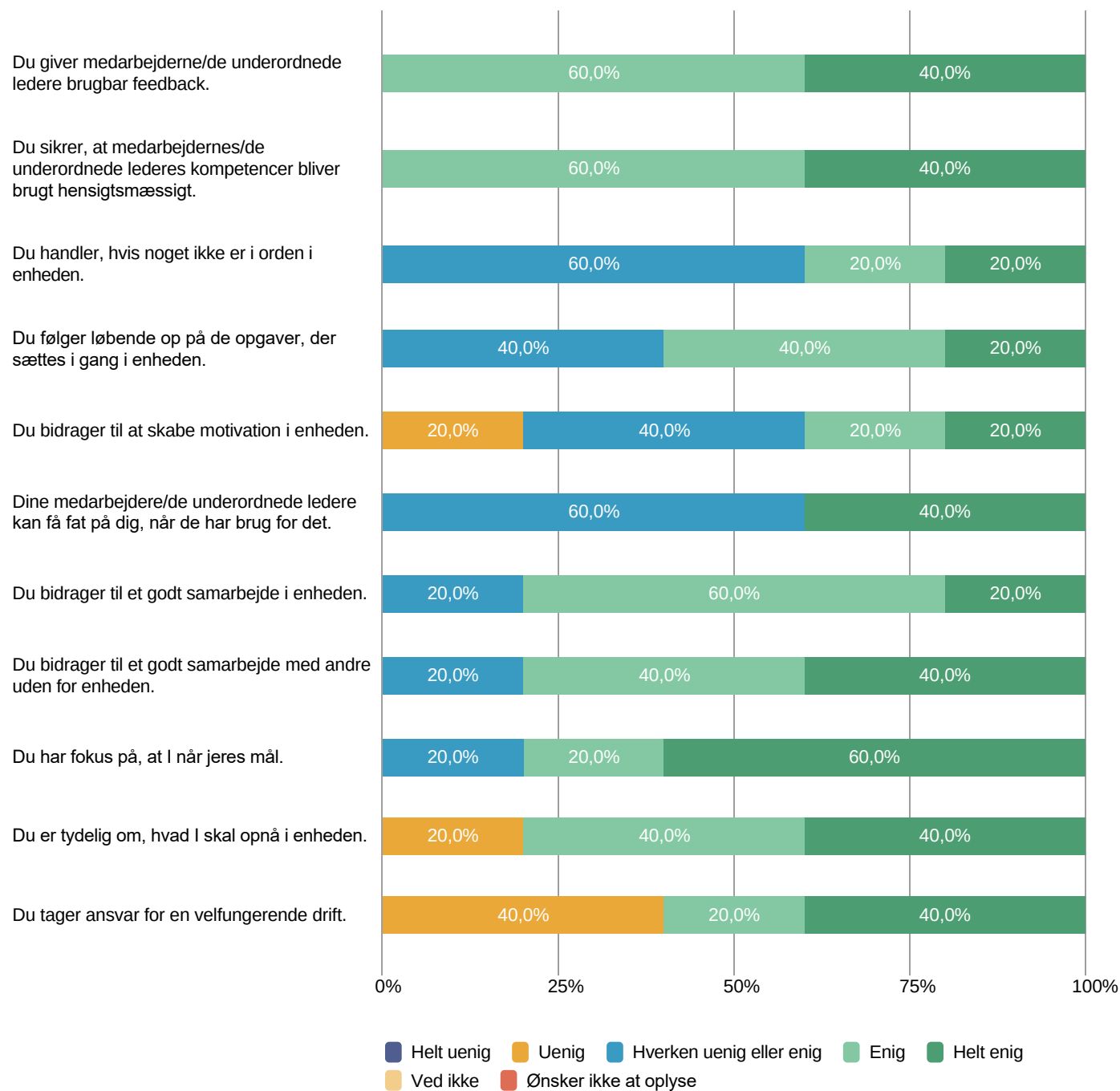
Figur 2. Spredning blandt dine medarbejdere i deres besvarelser

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



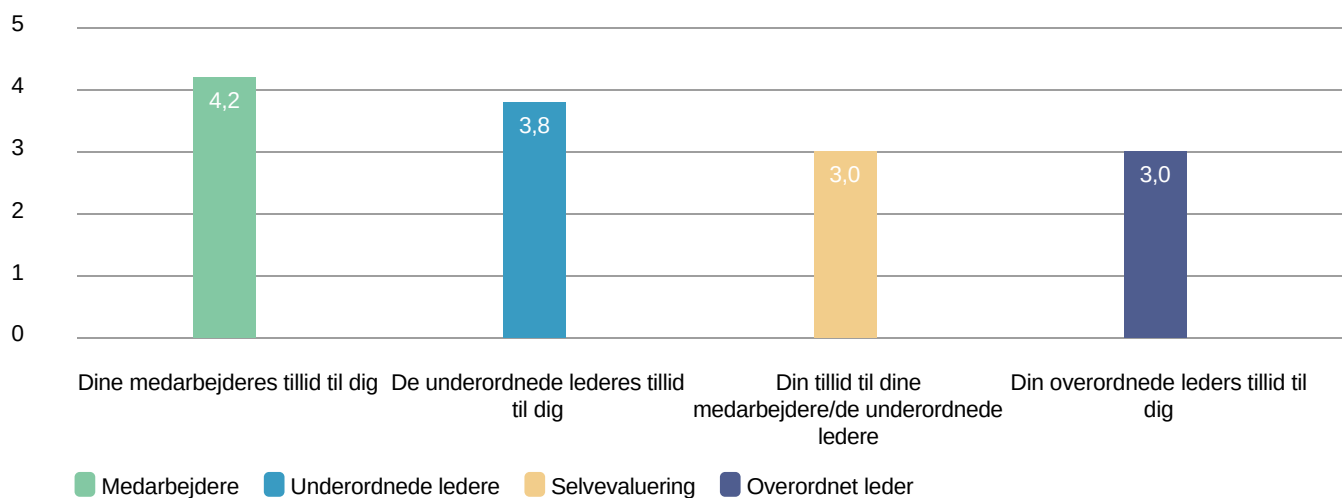
Figur 3. Spredning blandt de underordnede ledere i deres besvarelser

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



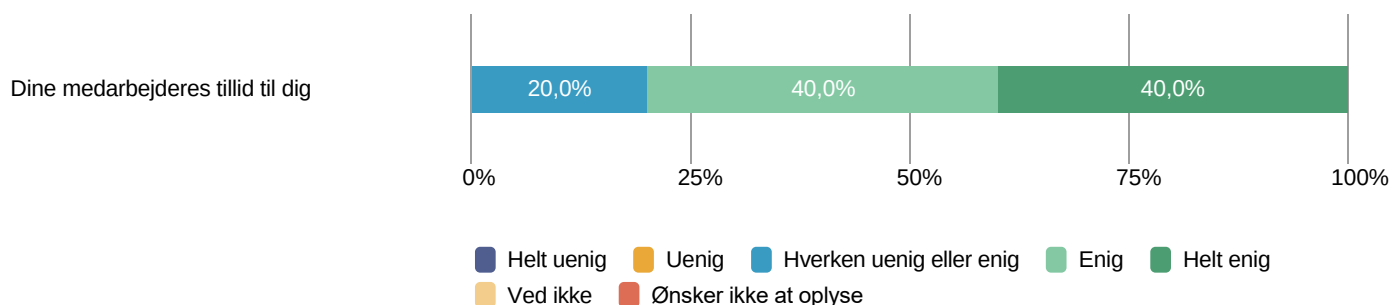
Figur 4. Tillidsrelationer

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.



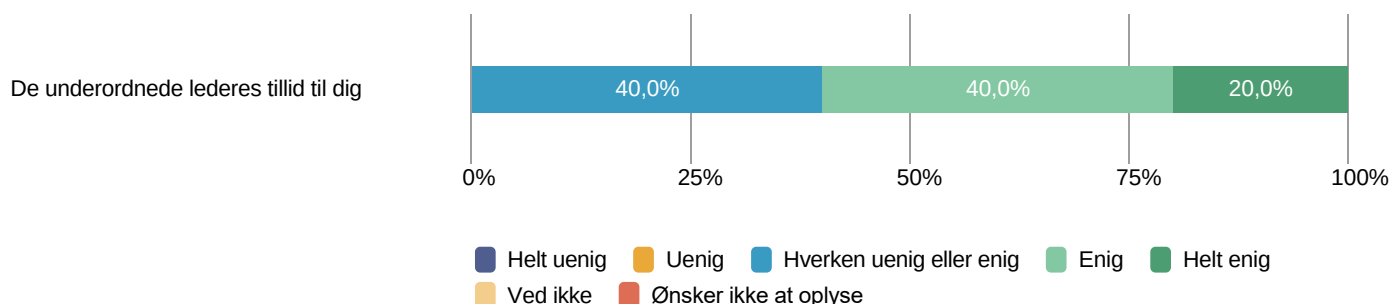
Figur 5. Spredning blandt dine medarbejdere i deres besvarelser

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



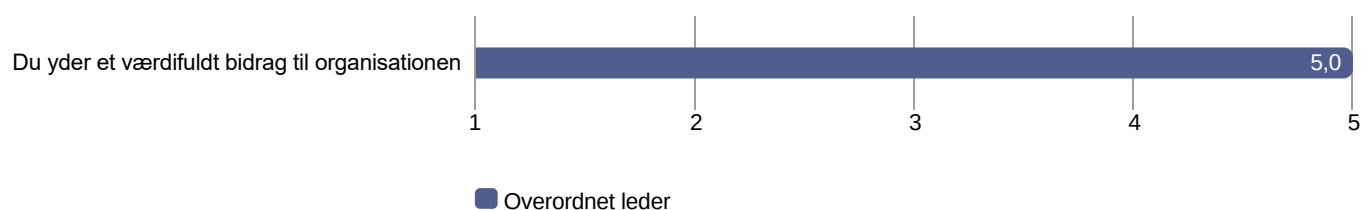
Figur 6. Spredning blandt de underordnede ledere i deres besvarelser

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



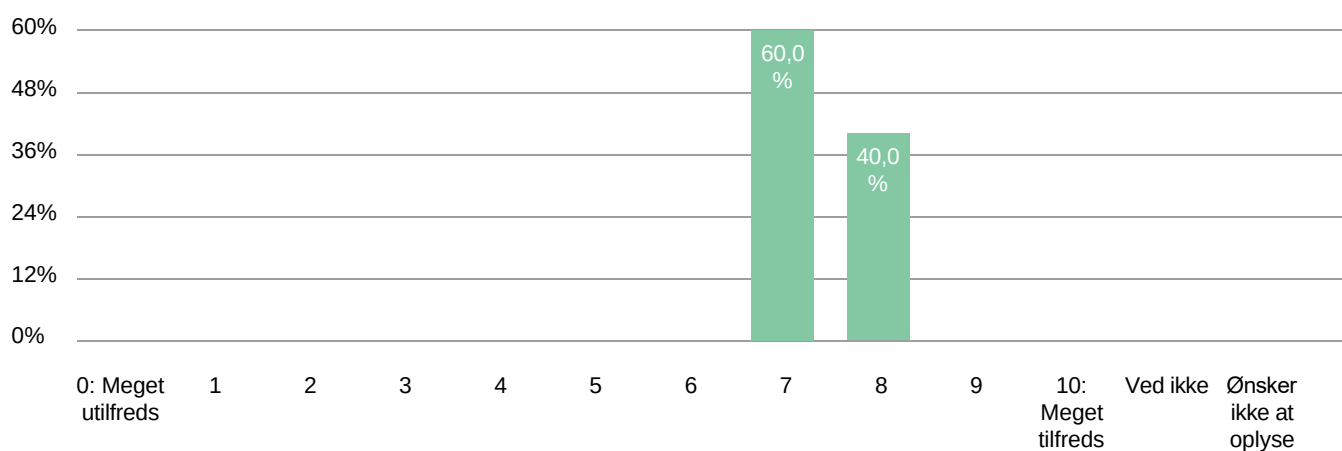
Figur 7. Din overordnede leders oplevelse af dit bidrag til organisationen

I figuren kan du se, hvad din overordnede leder har svaret på spørgsmålet om, hvorvidt du som leder yder et værdifuldt bidrag til organisationen.



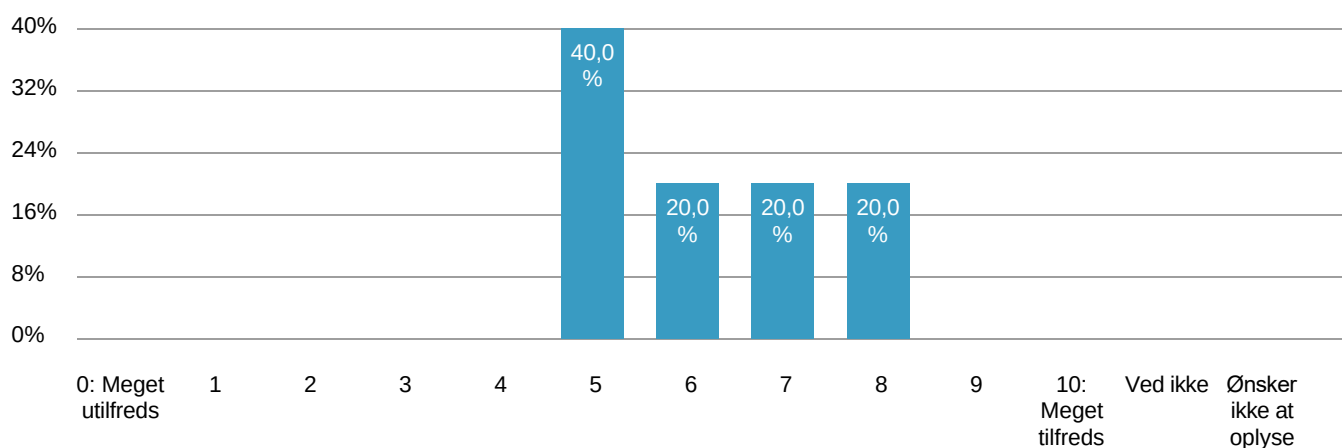
Figur 8. Jobtilfredshed blandt dine medarbejdere – gennemsnit og spredning

Dine medarbejdere har en gennemsnitlig jobtilfredshed på 7,4 på en skala fra 0-10. 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 6,2 på en skala fra 0-10. I figuren kan du se, hvordan dine underordnede lederes 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 medarbejders/de underordnede leders 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 medarbejders/de underordnede leders samarbejde på tværs af organisationen?

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

Egen refleksion:

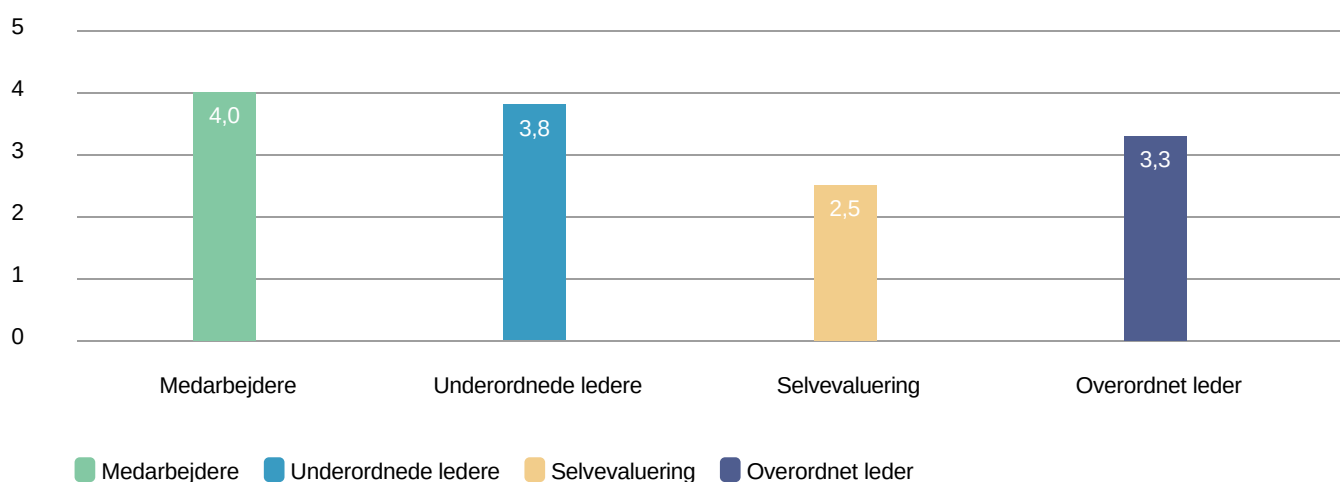


Visionsledelse

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

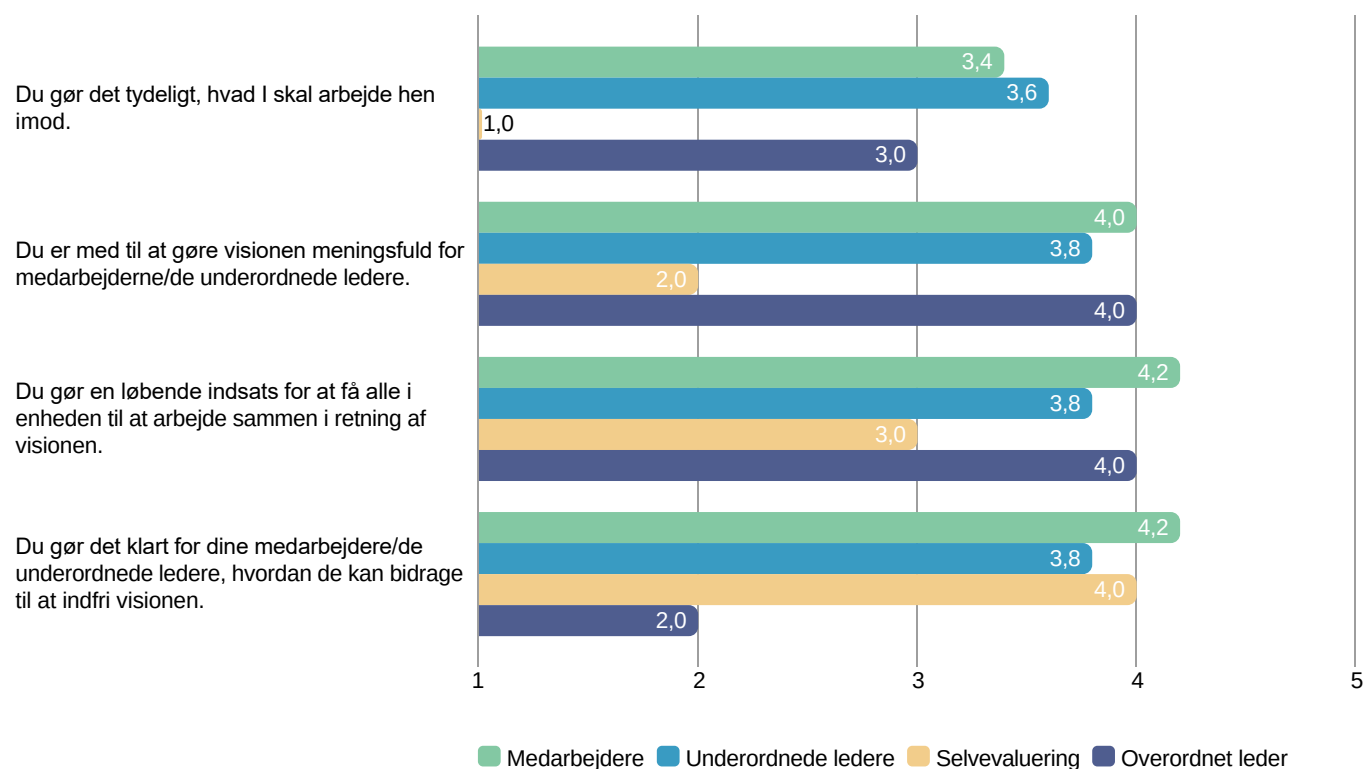
Figur 10. Visionsledelse – gennemsnit af spørgsmål

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 visionsledelse.



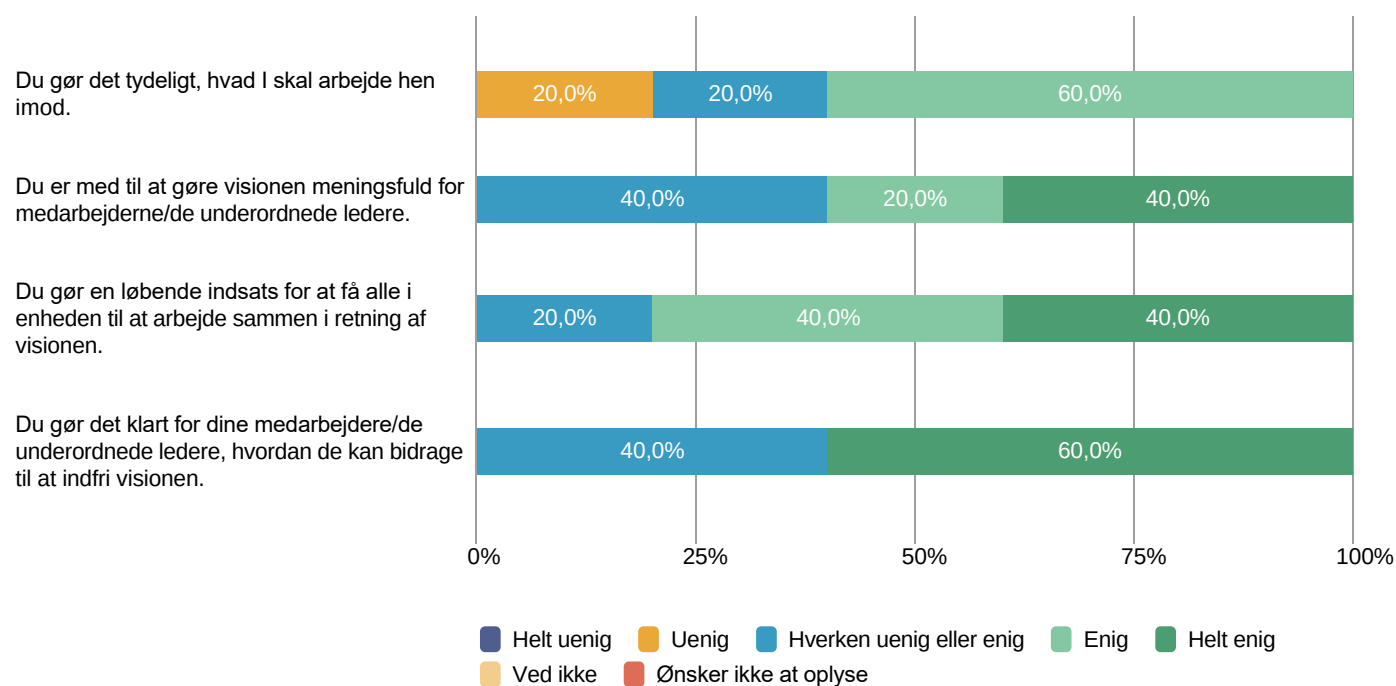
Figur 11. Visionsledelse, underspørgsmål

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 visionsledelse.



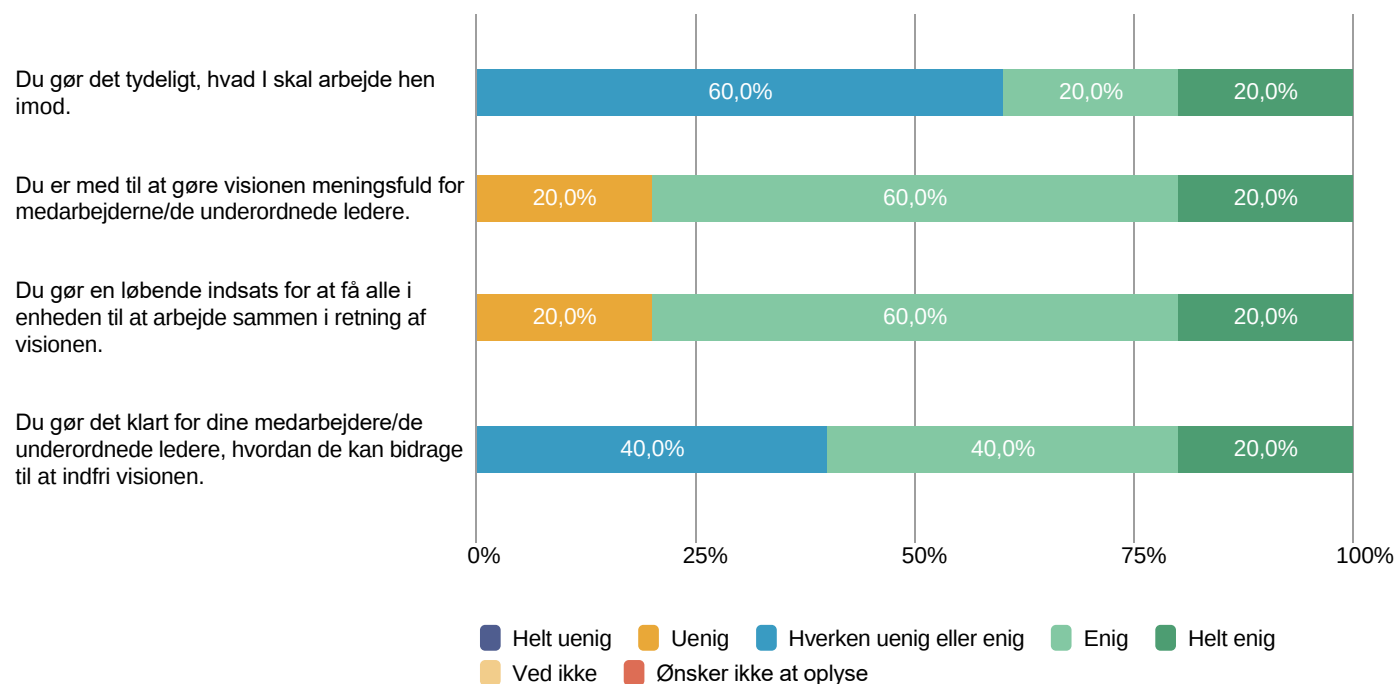
Figur 12. Spredning blandt dine medarbejdere i deres besvarelser

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



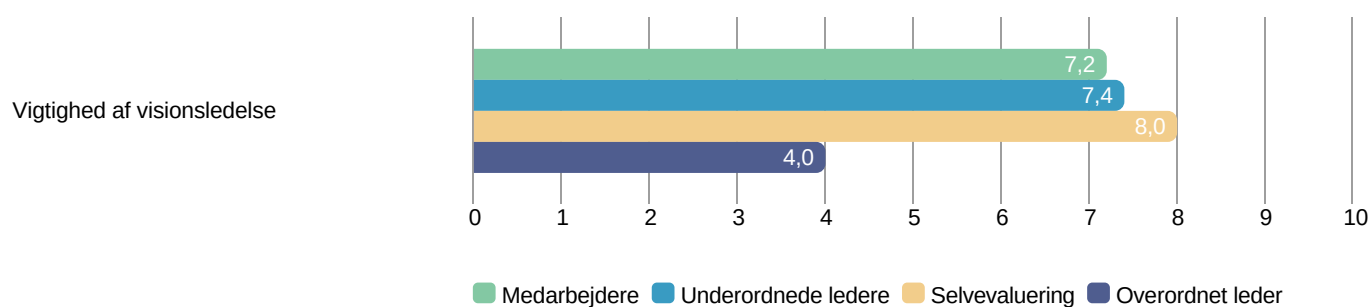
Figur 13. Spredning blandt de underordnede ledere i deres besvarelser

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



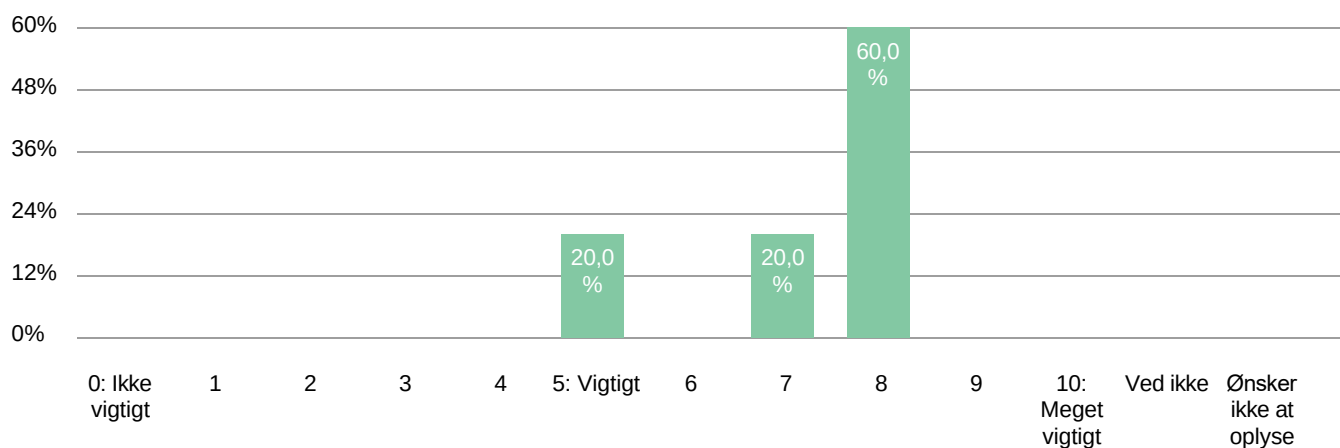
Figur 14. Oplevet vigtighed af visionsledelse - gennemsnit

I figuren kan du se, hvor vigtigt dine medarbejdere/de underordnede ledere, din overordnede leder og du selv har svaret, at visionsledelse er i jeres enhed. 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".



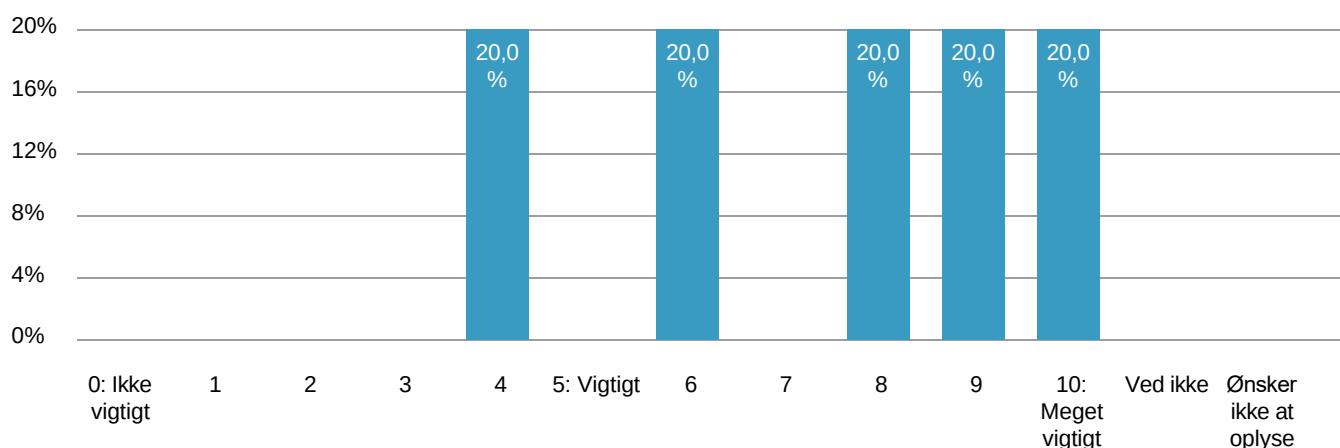
Figur 15. Oplevet vigtighed af visionsledelse – medarbejdernes spredning

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



Figur 16. Oplevet vigtighed af visionsledelse – 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 visionsledelse, kan du overveje:

- Kender dine medarbejdere/de underordnede ledere jeres enheds vision, og er den meningsfuld for dem? Kender de organisationens vision, og hænger de to visioner sammen?
- Er visionen for abstrakt for dine medarbejdere? Hvis den er, hvordan kan du så gøre den mere konkret? Kan du gøre det tydeligt for dine medarbejdere/de underordnede ledere, hvornår I er på vej i den rigtige retning og hvornår I ikke er?
- Ved dine medarbejdere/de underordnede ledere, hvordan de omsætter visionen i deres hverdag? Hvordan kan du klæde dem på til at gøre det? Hvilke handlinger understøtter jeres arbejde imod jeres vision?
- Er visionen lige relevant for alle dine medarbejdere? Er der nogen grupper, der har brug for, at du præsenterer den på en anden måde?
- Hvornår taler du med dine medarbejdere/de underordnede ledere om visionen? Har du mulighed for at tale med dine medarbejdere/de underordnede ledere om visionen eller bliver det ofte til envejskommunikation?
- Har I brug for at arbejde mere aktivt med visionen, og hvordan I når den? Hvad kræver det af jer, hvis det skal lykkes?

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

Egen refleksion:

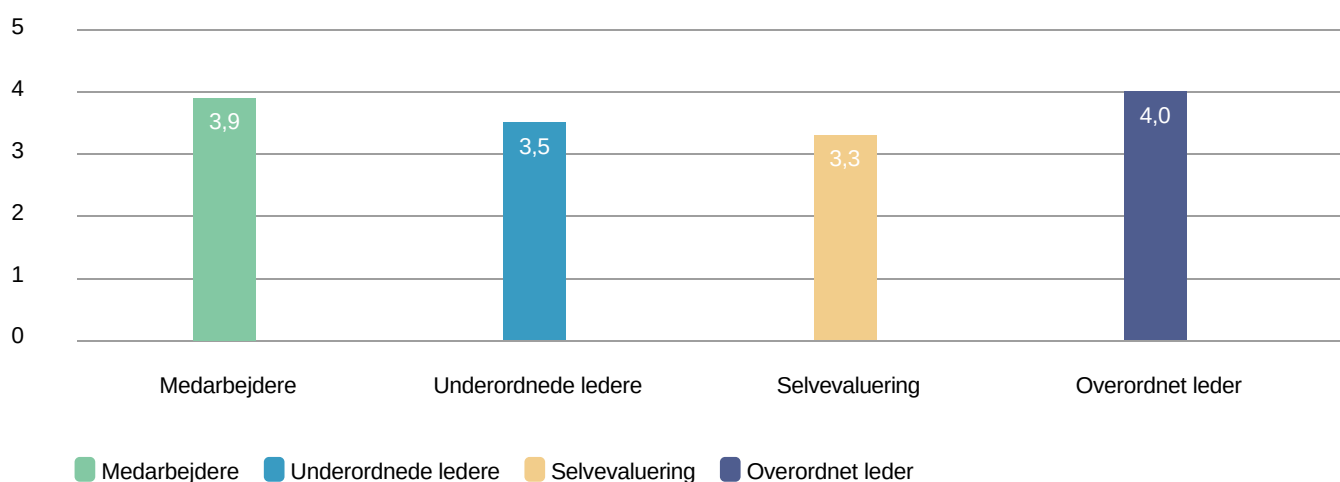


Resultatorienteret ledelse

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.

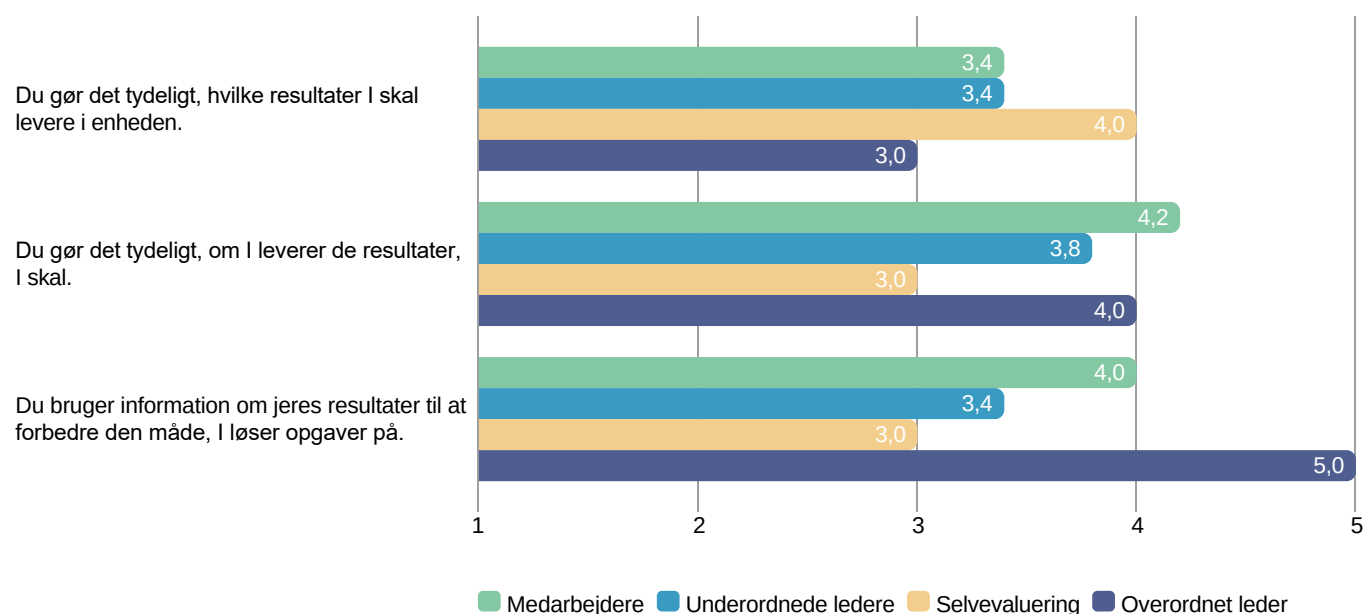
Figur 17. Resultatorienteret ledelse – gennemsnit af spørgsmål

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.



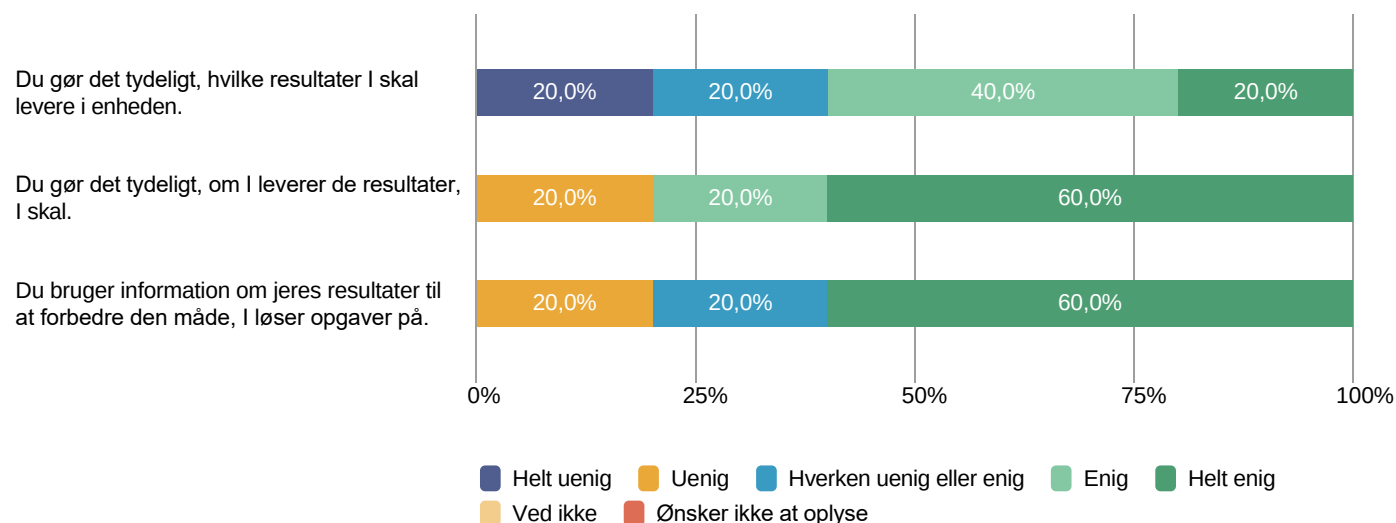
Figur 18. Resultatorienteret ledelse, underspørgsmål

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.



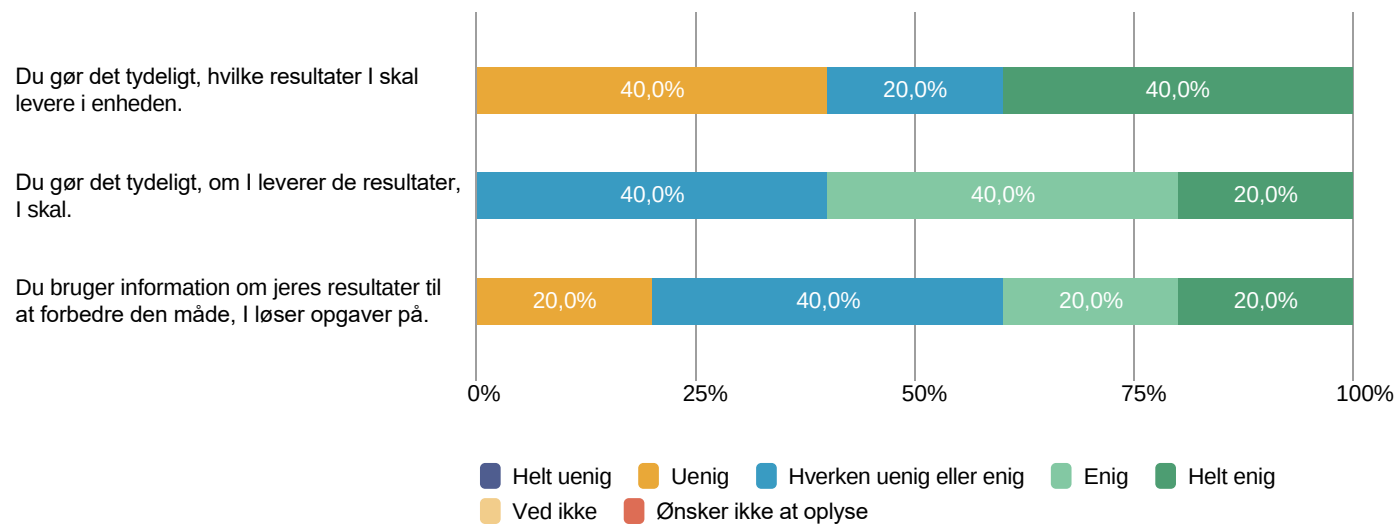
Figur 19. Spredning blandt dine medarbejdere i deres besvarelser

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



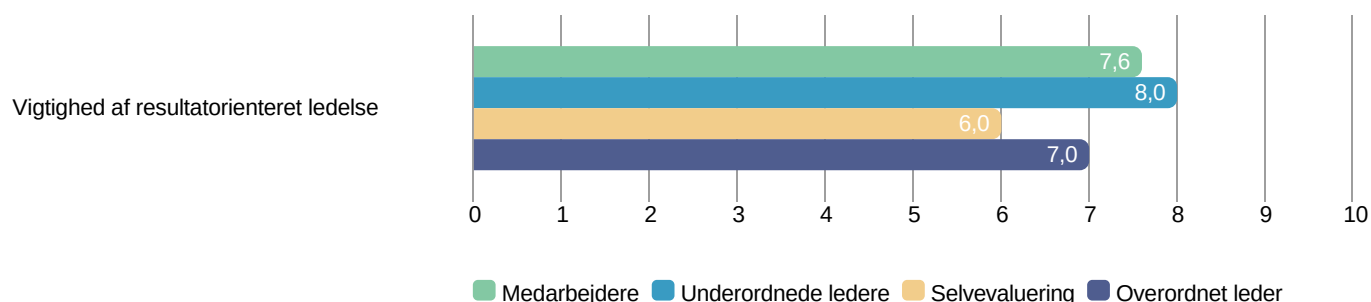
Figur 20. Spredning blandt de underordnede ledere i deres besvarelser

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



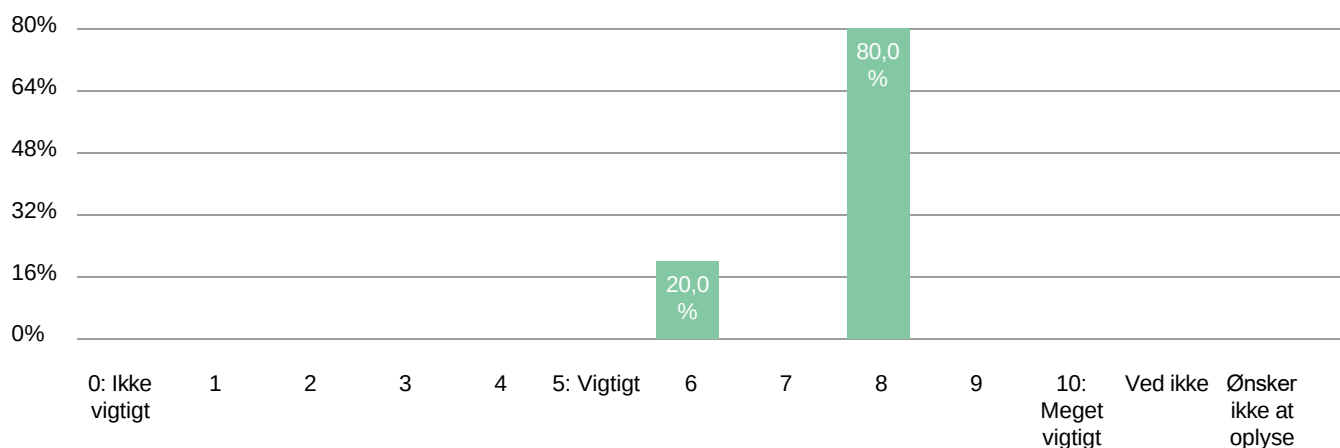
Figur 21. Oplevet vigtighed af resultatorienteret ledelse - gennemsnit

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. 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".



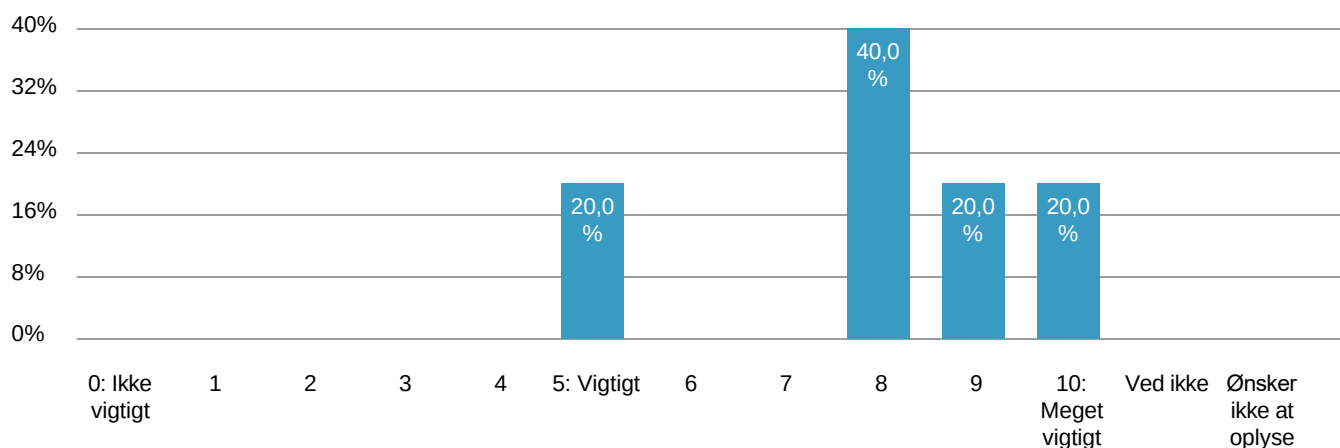
Figur 22. Oplevet vigtighed af resultatorienteret ledelse – medarbejdernes spredning

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



Figur 23. 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?

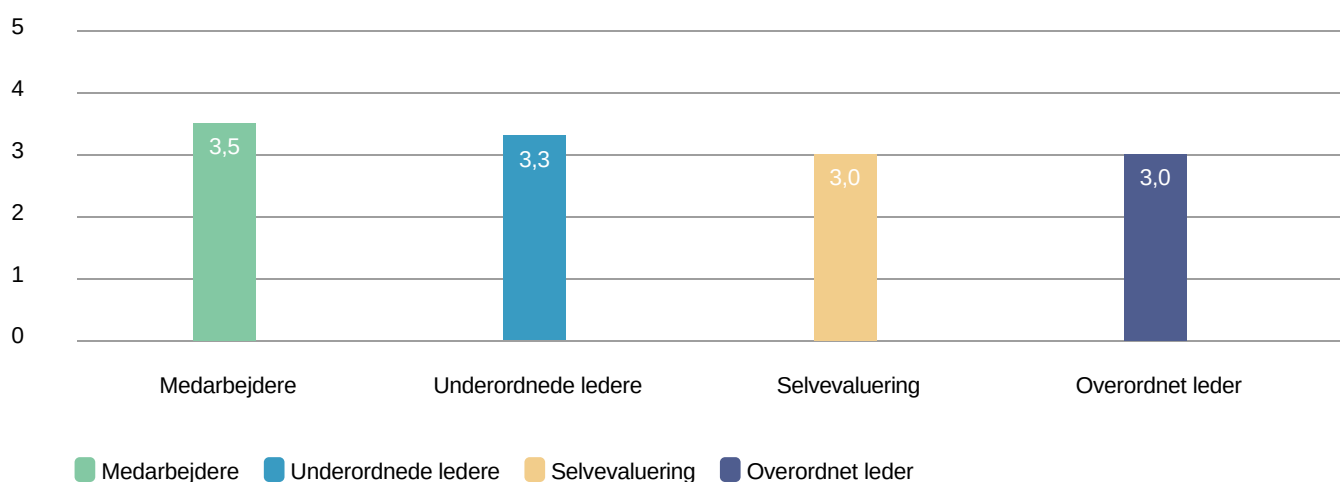
Du kan læse mere om temaet og om, hvordan du kan arbejde med resultatorienteret ledelse på den fællesoffentlige ledelsesevalueringss hjemmeside [her](#).

Egen refleksion:

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

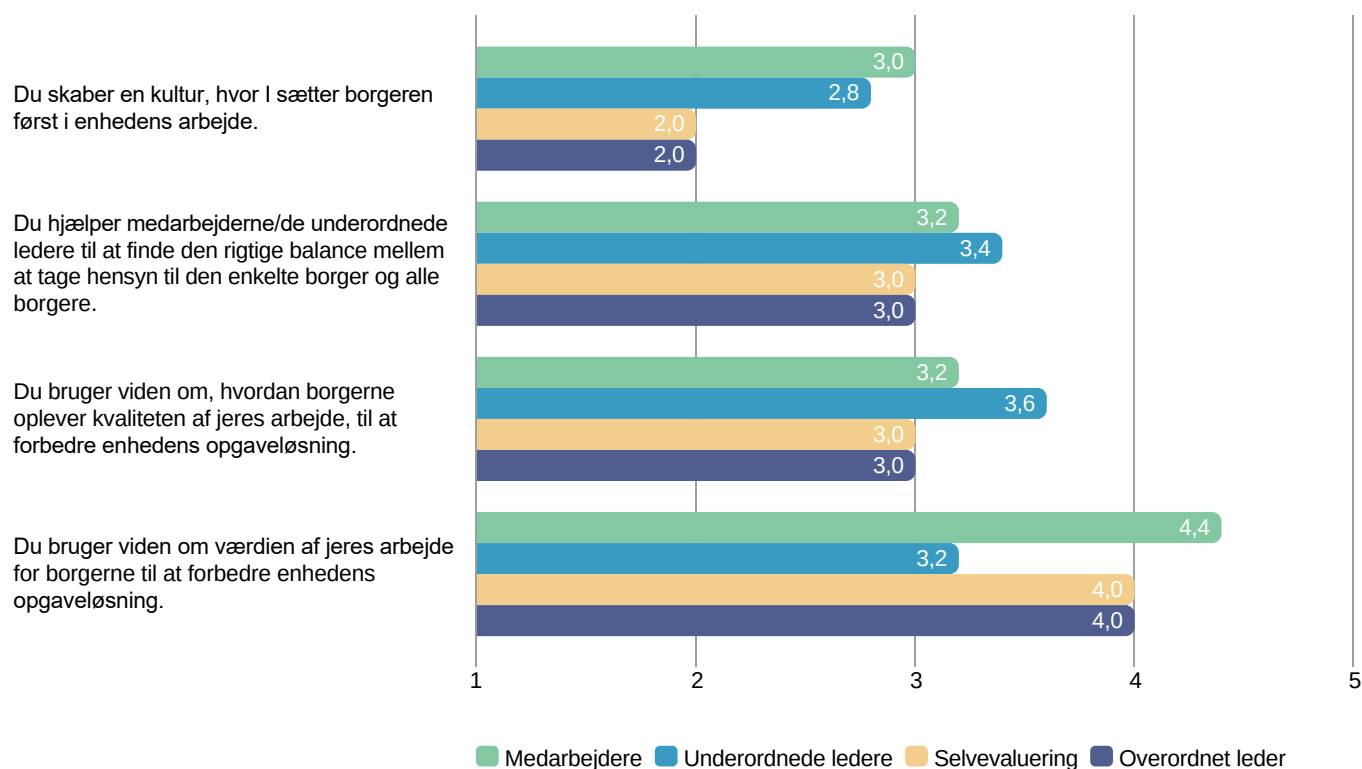
Figur 24. Borgerorientering – gennemsnit af spørgsmål

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 borgerorientering.



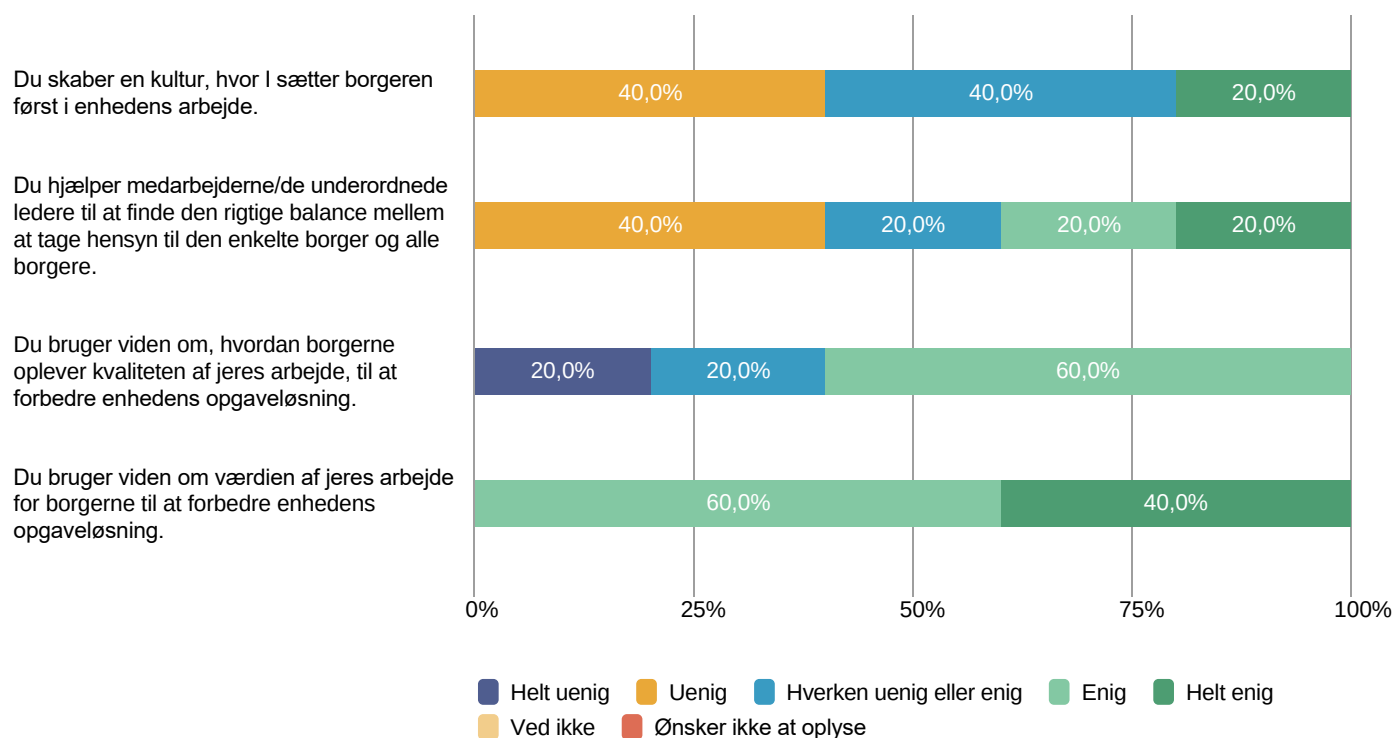
Figur 25. Borgerorientering, underspørgsmål

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 borgerorientering.



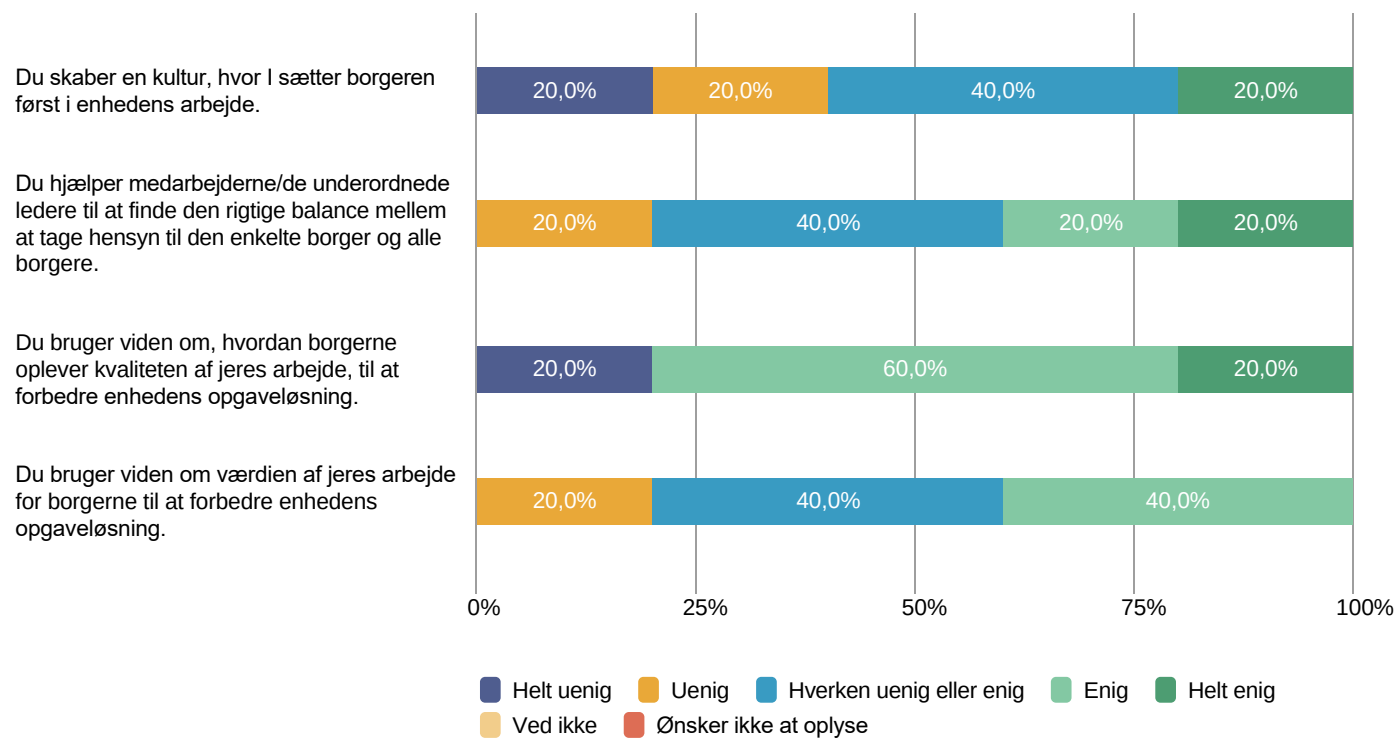
Figur 26. Spredning blandt dine medarbejdere i deres besvarelser

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



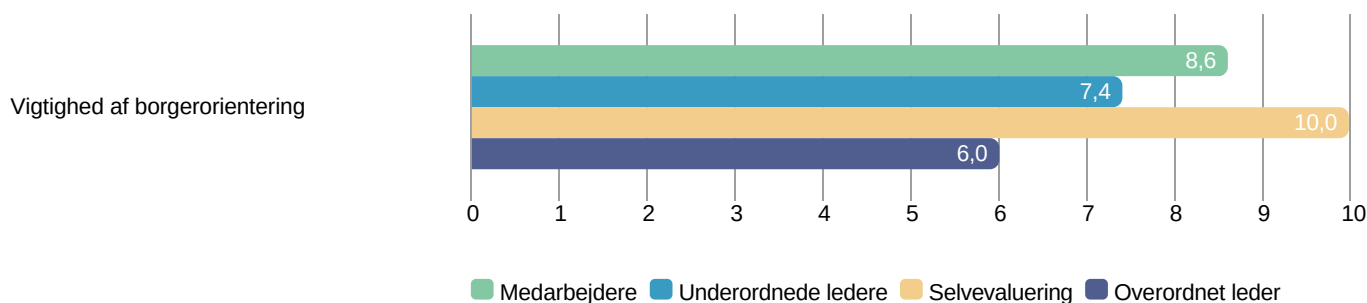
Figur 27. Spredning blandt de underordnede ledere i deres besvarelser

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



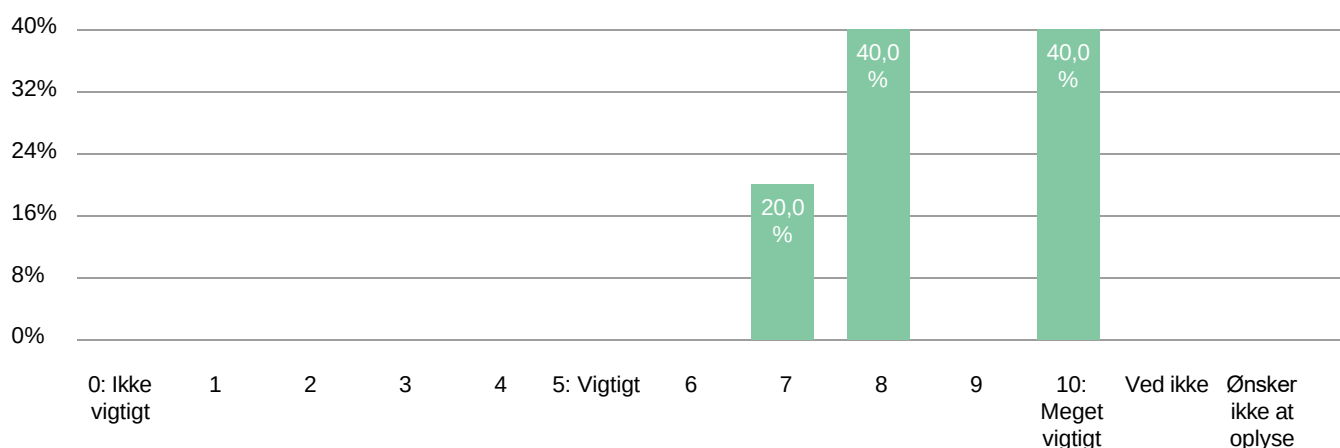
Figur 28. Oplevet vigtighed af borgerorientering - gennemsnit

I figuren kan du se, hvor vigtigt dine medarbejdere/de underordnede ledere, din overordnede leder og du selv har svaret, at borgerorientering er i jeres enhed. 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".



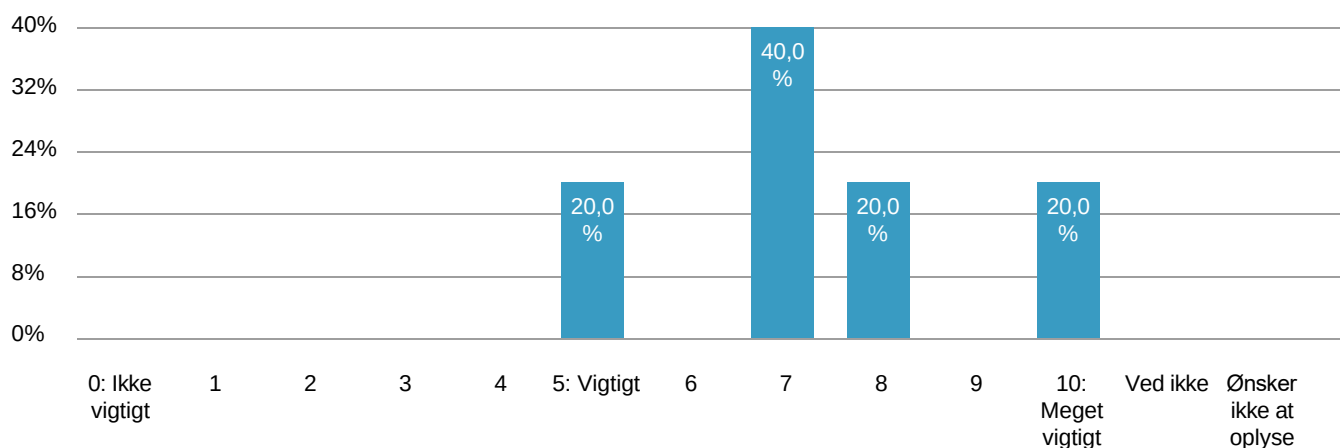
Figur 29. Oplevet vigtighed af borgerorientering – medarbejdernes spredning

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



Figur 30. Oplevet vigtighed af borgerorientering - 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 borgerorientering, kan du overveje:

- Hvordan kan I blive bedre til at inddrage borgernes oplevelse af kvaliteten af jeres arbejde? Hvordan kan I blive bedre til at inddrage viden om, hvilke effekter jeres arbejde har for borgerne? Hvornår inkluderer I borgerens oplevelse i jeres diskussioner?
- Kan I styrke opgaveløsningen med konkrete tiltag, der fremmer borgerorienteringen? Det kunne fx være at lade en medarbejder interviewe en tidligere patient om sit forløb, for at se opgaven 'udefra og ind'.
- Ved I, hvordan borgerne oplever kvaliteten af jeres arbejde eller er det noget, I har behov for mere viden om? Er det information, som allerede findes, men skal tages i brug? Eller er der behov for at indsamle mere information, og hvordan kan I gøre det hensigtsmæssigt?
- Hvordan kan du som leder understøtte, at jeres enhed inddrager både borgernes perspektiv og medarbejdernes faglighed, når I løser opgaver?
- Er der bestemte borgergrupper, som det er nemmere at få feedback fra end andre? Hvordan sikrer I jer, at I faktisk hører alle relevante borgere og ikke overser nogle grupper?
- Kender I effekterne af jeres arbejde set fra borgernes perspektiv? Hvilke typer af information kan gøre jer klogere på den betydning, jeres arbejde har for borgerne?
- Er der balance mellem den opmærksomhed, I giver enkelte borgere, og hensynet til helheden, dvs. øvrige borgere og samfundshensyn som sådan? Er I i enheden enige om, hvad der er den rigtige balance?

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

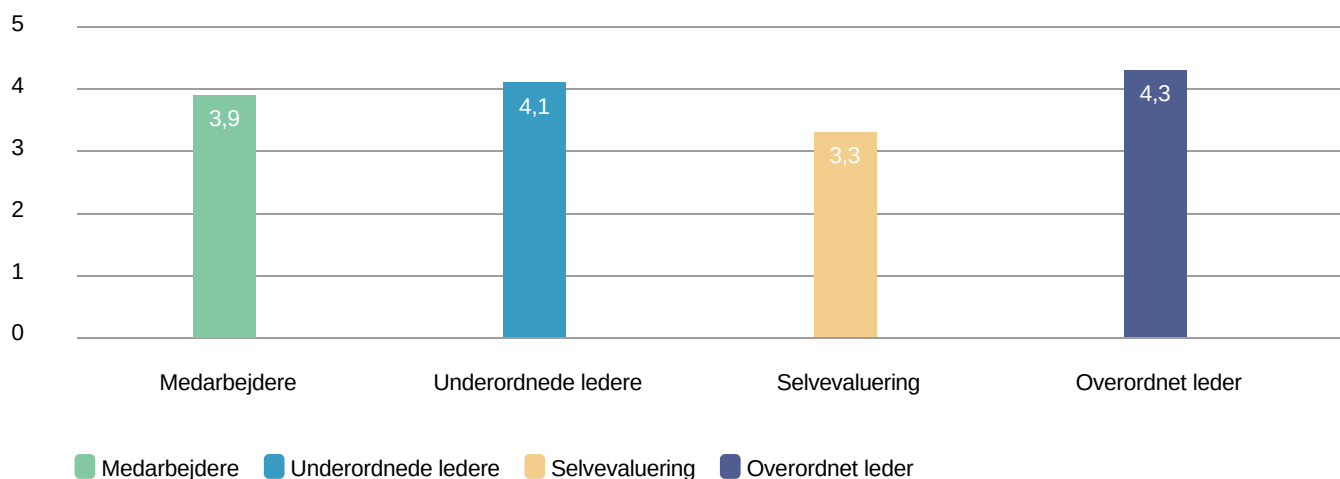
Egen refleksion:

👍 Anerkendelse af indsats og resultater

Anerkendelse af indsats og resultater er en ledelsesadfærd, hvor du som leder påskønner eller roser dine medarbejderes/de underordnede leders konkrete indsats eller et resultat, der understøtter at organisationen når sine mål. Det er ikke nok, at du roser eller påskønner dine medarbejdere/de underordnede ledere generelt. Anerkendelsen skal udløses i forbindelse med en helt konkret indsats eller et opnået resultat. Måden, du som leder anerkender medarbejderne/de underordnede ledere på, skal også tilpasses den enkelte og kulturen i det hele taget.

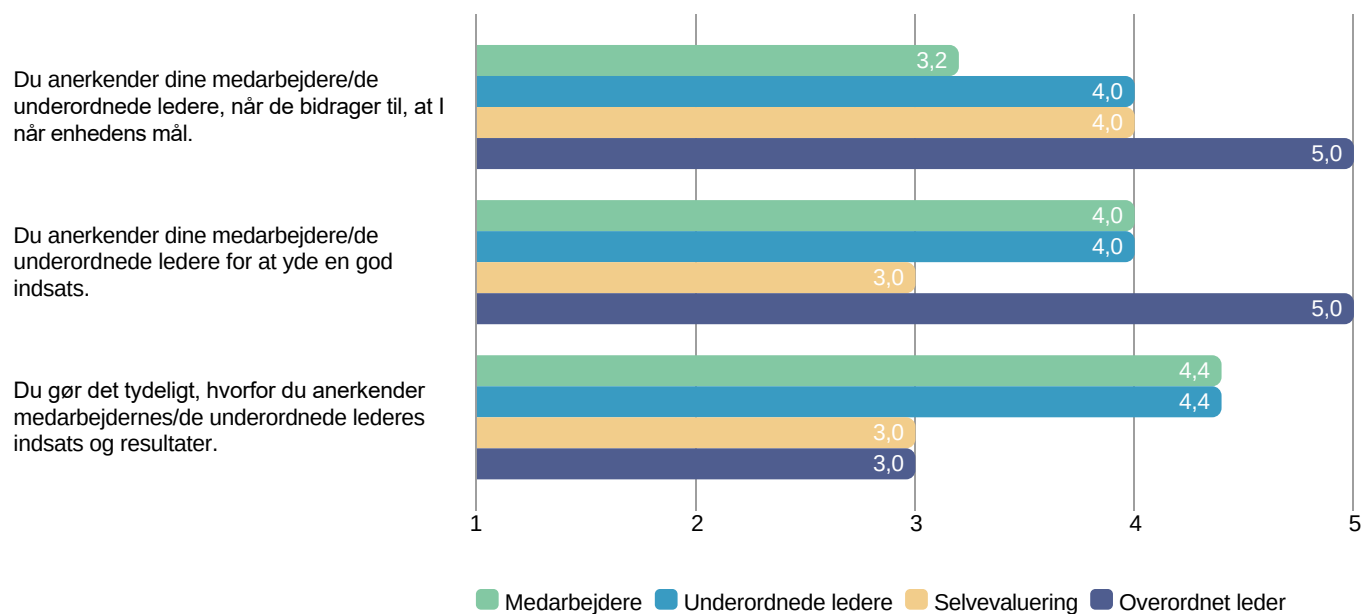
Figur 31. Anerkendelse af indsats og resultater – gennemsnit af spørgsmål

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 anerkendelse af indsats og resultater.



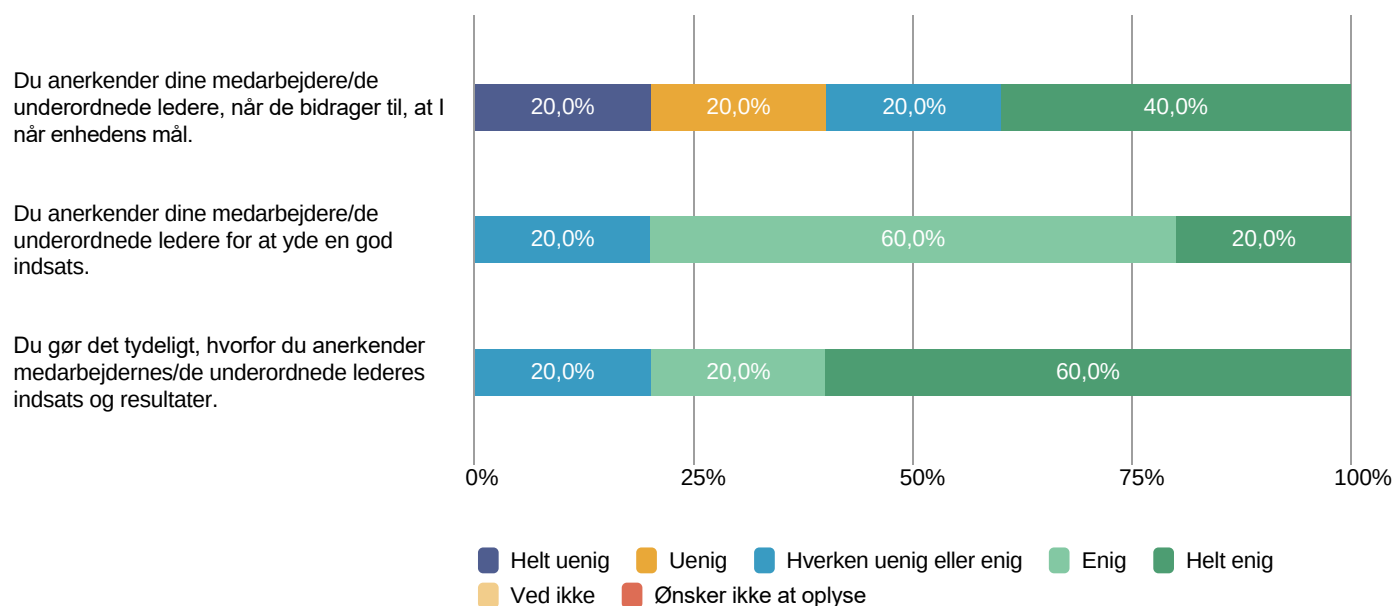
Figur 32. Anerkendelse af indsats og resultater, underspørgsmål

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 anerkendelse af indsats og resultater.



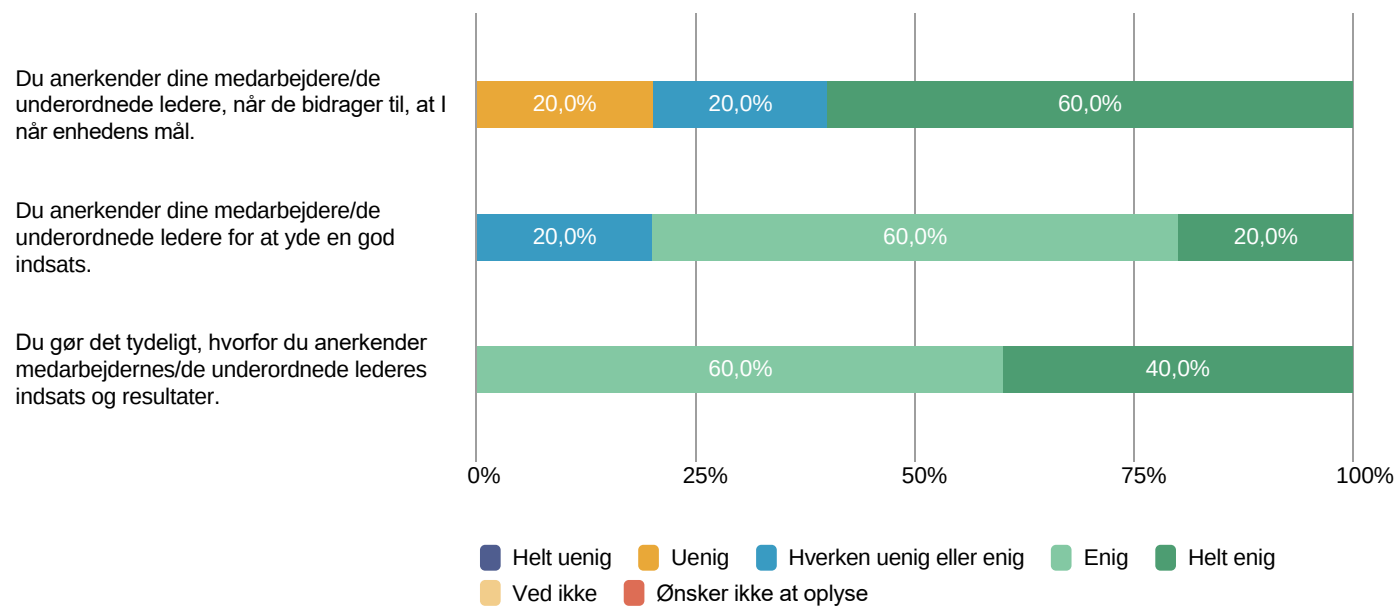
Figur 33. Spredning blandt dine medarbejdere i deres besvarelser

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



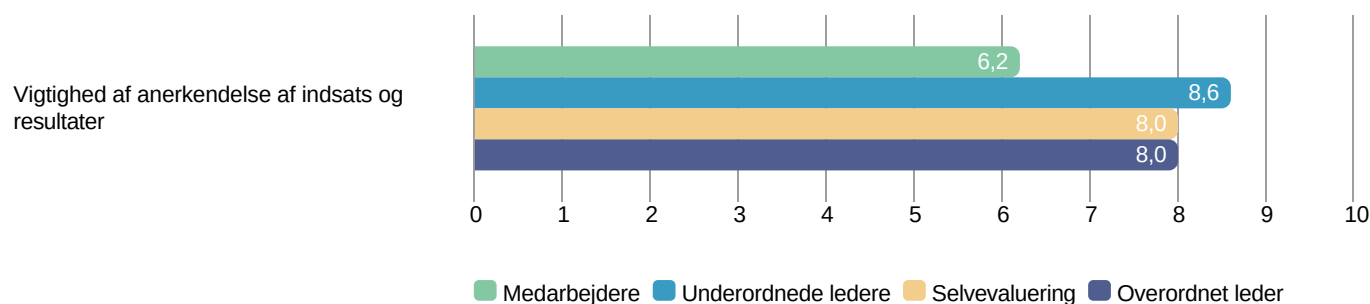
Figur 34. Spredning blandt de underordnede ledere i deres besvarelser

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



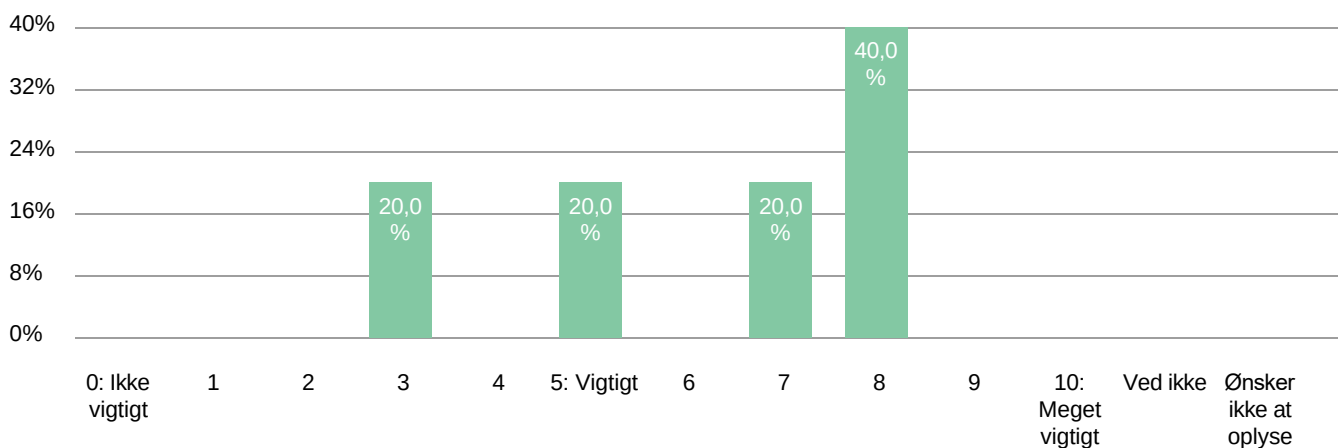
Figur 35. Oplevet vigtighed af anerkendelse af indsats og resultater – gennemsnit

I figuren kan du se, hvor vigtigt dine medarbejdere/de underordnede ledere, din overordnede leder og du selv har svaret, at anerkendelse af indsats og resultater er i jeres enhed. 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".



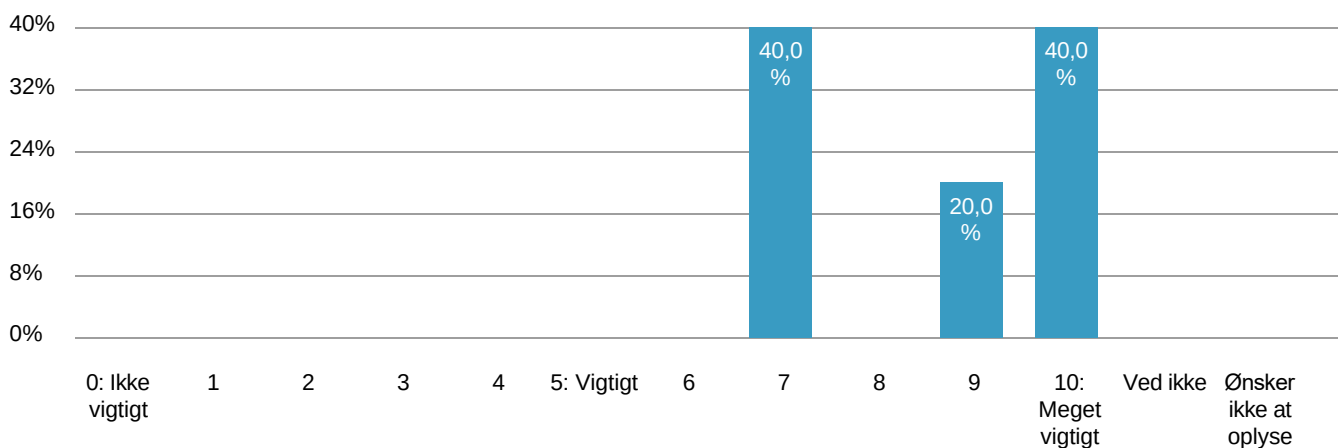
Figur 36. Oplevet vigtighed af anerkendelse af indsats og resultater – medarbejdernes spredning

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



Figur 37. Oplevet vigtighed af anerkendelse af indsats og resultater – de underordnede lederes spredning

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



Hvis du vil arbejde med anerkendelse af indsats og resultater, kan du overveje:

- Hvornår viser du, at du anerkender dine medarbejders/de underordnede leders indsats og/eller resultater? Hvornår oplever du, at dine medarbejdere/de underordnede ledere efterspørger din anerkendelse?
- Opfatter medarbejderne/de underordnede ledere din anerkendelse af deres arbejde som troværdig eller overfladisk? Oplever dine medarbejdere/de underordnede ledere, at du har nok indsigt i deres arbejde til, at du kan give konkret anerkendelse?
- Er du opmærksom på at anerkende både indsatser og resultater? Er du tilbøjelig til primært at bemærke resultater?
- Er der nogle gruppers indsats og/eller resultater, du lægger mere mærke til end andres? Er der nogle medarbejdere/underordnede ledere, der i særlig grad opsøger eller ikke opsøger din anerkendelse?
- Hvornår er din anerkendelse af indsats og/eller resultater mest motiverende for dine medarbejdere/de underordnede ledere? I plenum eller i enenum? Ved du, hvad de foretrækker?

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

Egen refleksion:

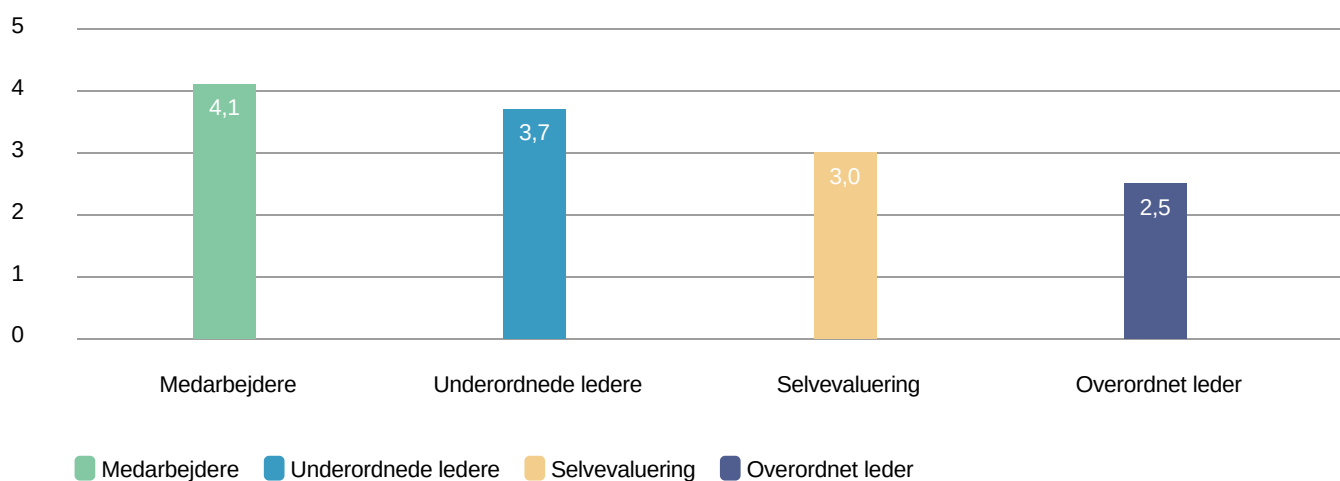
This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are approximately 20 lines visible. The paper has a slight shadow on its right side, suggesting it's resting on a surface.

Ledelse af politisk betjening

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

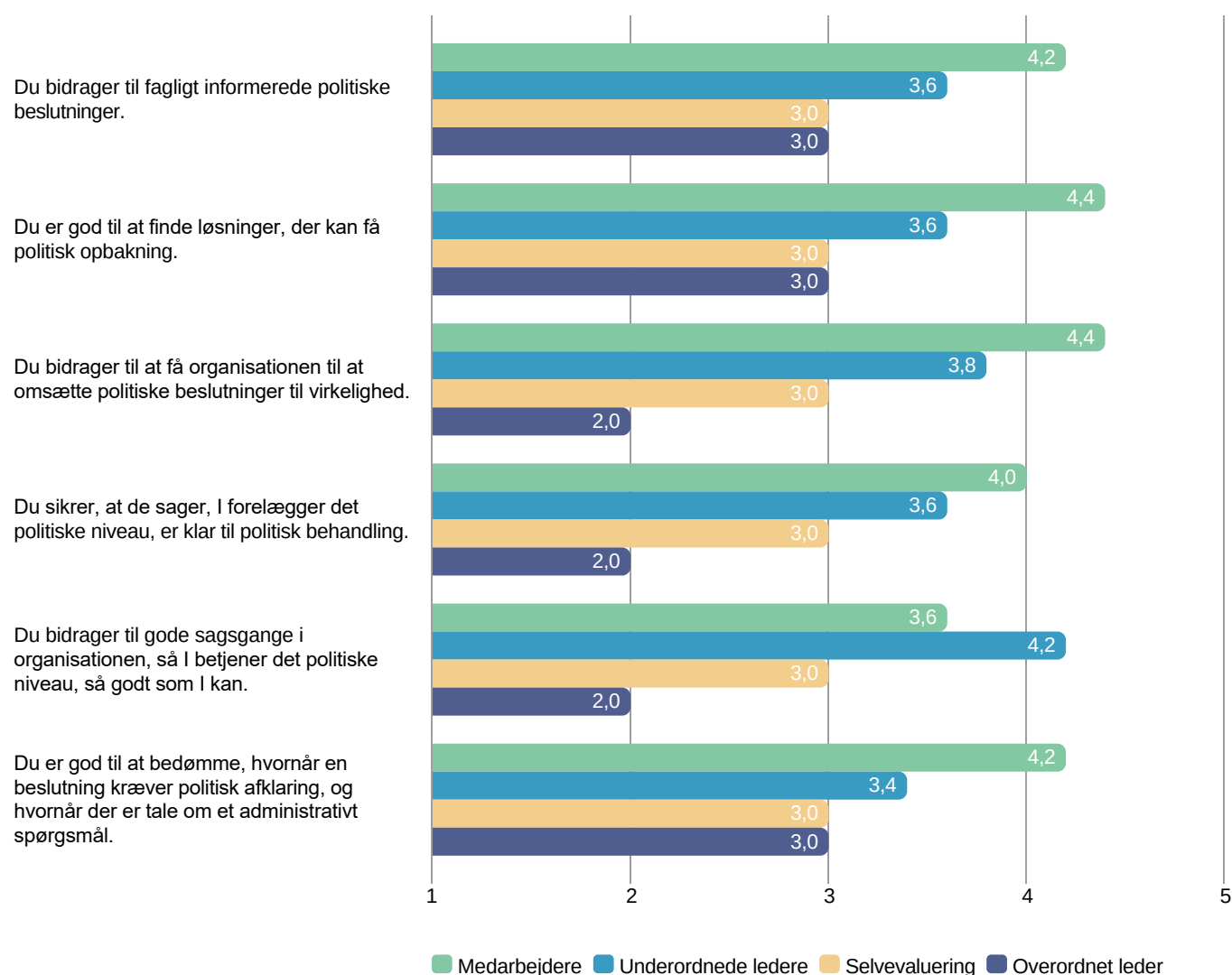
Figur 38. Ledelse af politisk betjening – gennemsnit af spørgsmål

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 ledelse af politisk betjening.



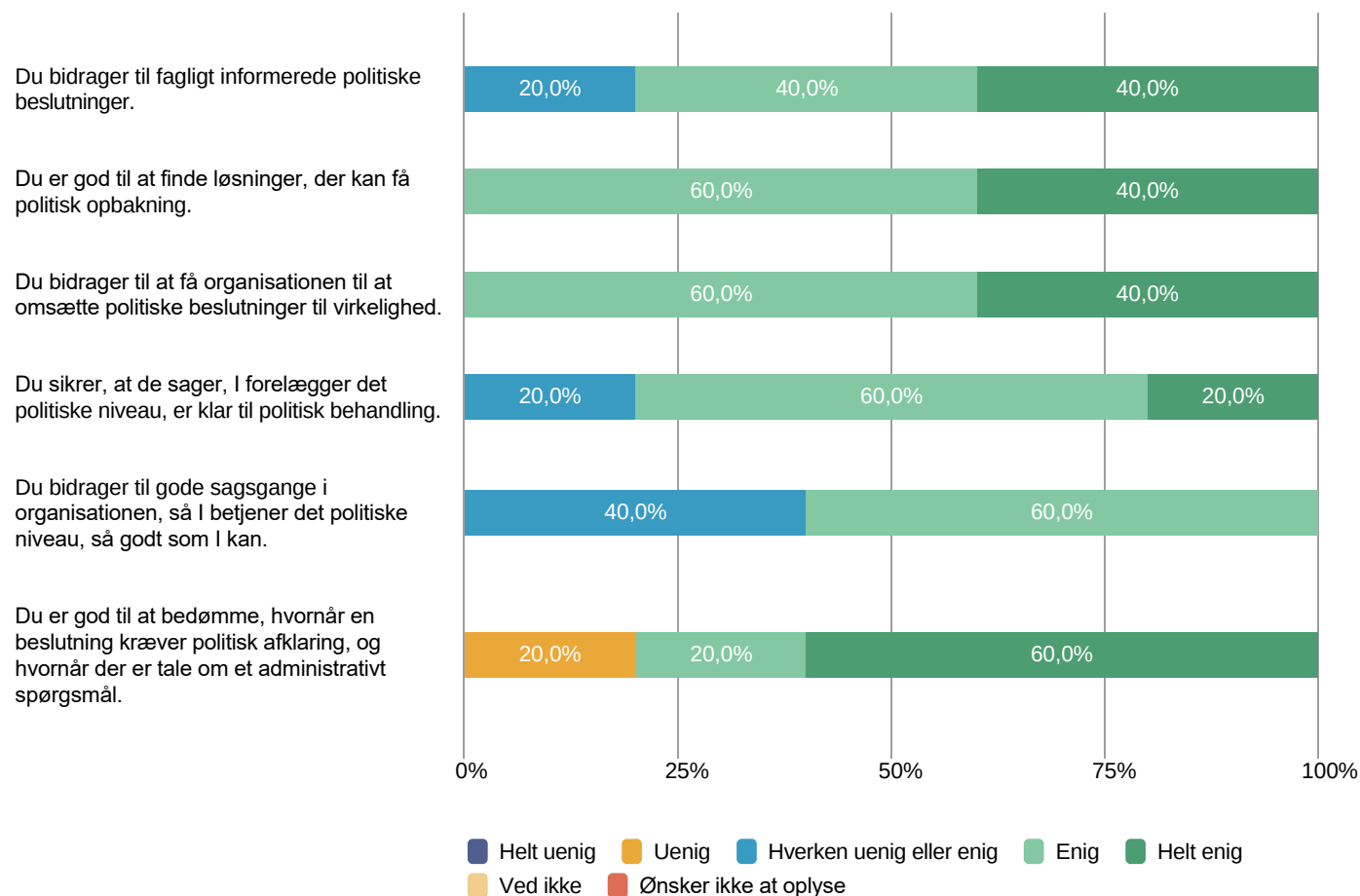
Figur 39. Ledelse af politisk betjening, underspørgsmål

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 ledelse af politisk betjening.



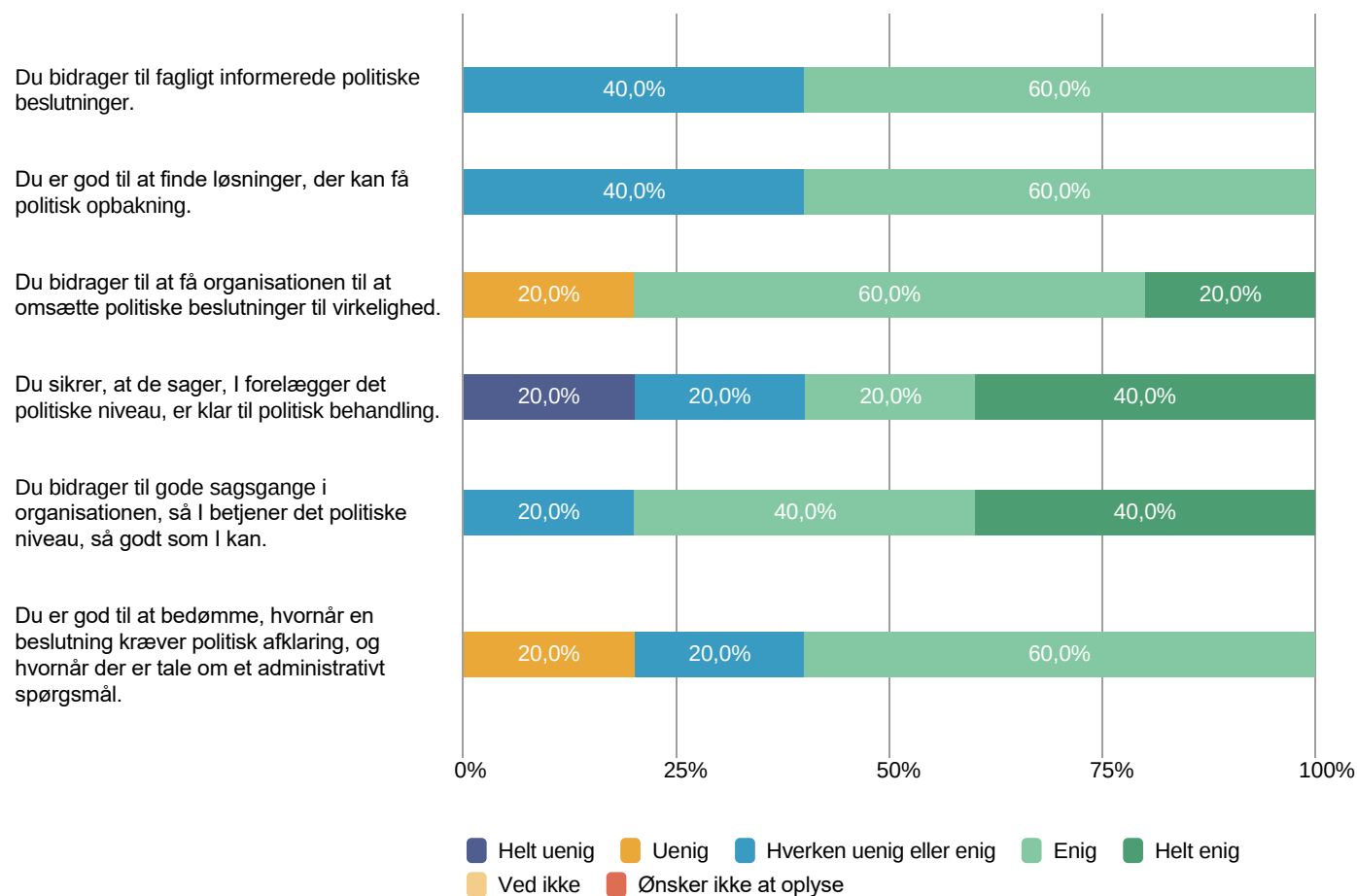
Figur 40. Spredning blandt dine medarbejdere i deres besvarelser

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



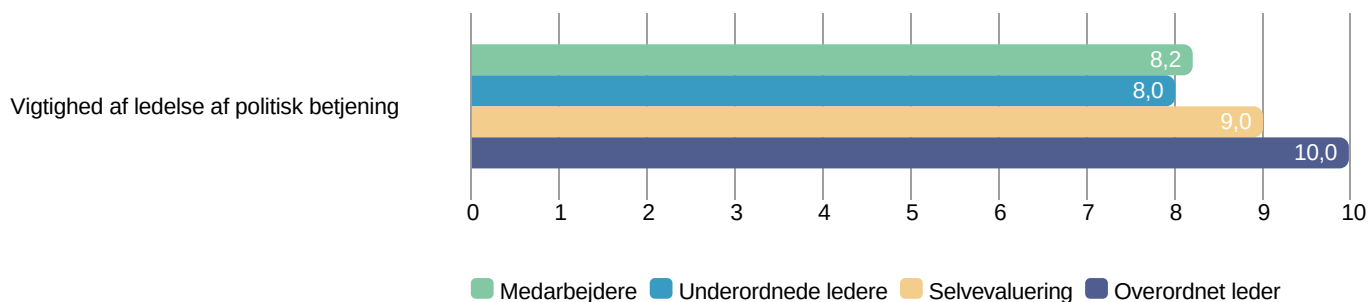
Figur 41. Spredning blandt de underordnede ledere i deres besvarelser

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



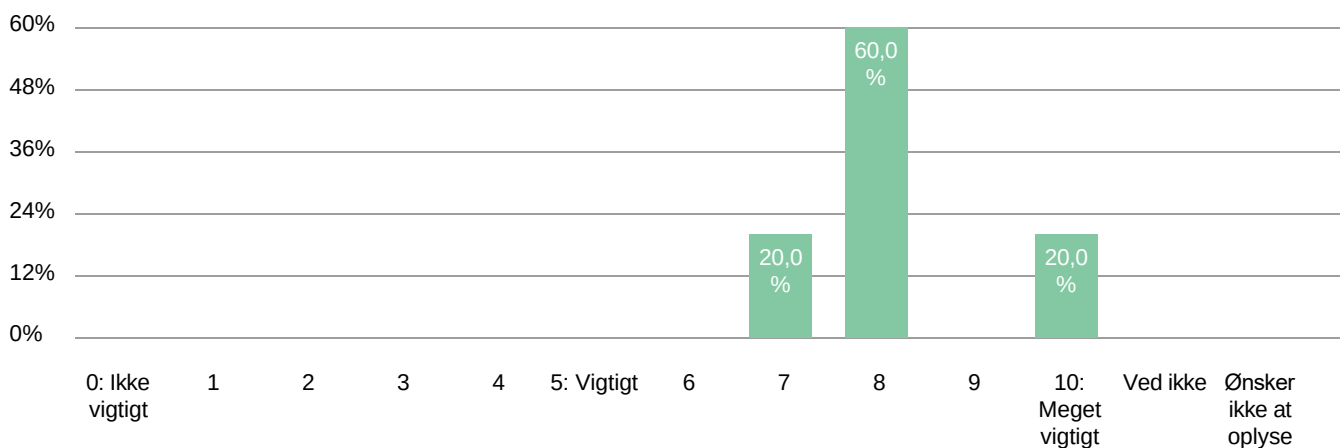
Figur 42. Oplevet vigtighed af ledelse af politisk betjening – gennemsnit

I figuren kan du se, hvor vigtigt dine medarbejdere/de underordnede ledere, din overordnede leder og du selv har svaret, at ledelse af politisk betjening er i jeres enhed. 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".



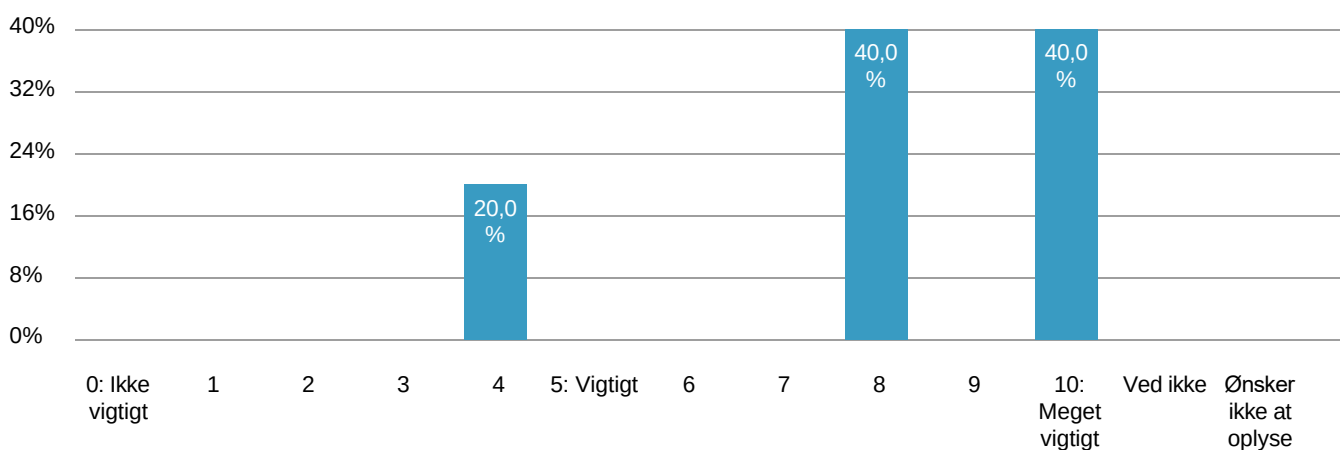
Figur 43. Oplevet vigtighed af ledelse af politisk betjening – medarbejdernes spredning

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



Figur 44. Oplevet vigtighed af ledelse af politisk betjening – de underordnede lederes spredning

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



Hvis du vil arbejde med ledelse af politisk betjening, kan du overveje:

- Hvem har ansvaret for, at de sager, I fremlægger for det politiske niveau, er klar til politisk behandling? Har I en systematik for, hvordan sagerne fremstilles og hvilke enheder, der skal godkende dem, inden de bliver lagt frem for politikerne?
- Er I gode til at samarbejde med andre, der har en aktie i jeres sager? Hvordan kunne jeres samarbejde med andre bidrage til bedre sagsgange?
- Har du og dine medarbejdere/de underordnede ledere den nødvendige forståelse for det politiske landskab, så I kan understøtte løsninger, der kan få politisk opbakning? Hvordan sikrer du, at du kan følge med i den politiske dagsorden? Hvordan sikrer du, at dine medarbejdere/de underordnede ledere kan følge med?
- Hvordan sikrer du, at I har den rette balance mellem faglighed og politiske ønsker i de sager, som I fremlægger politisk? Har I fokus på implementering?
- Hvordan understøtter du bedst dine medarbejdere/de underordnede ledere i at omsætte politiske beslutninger til konkrete handlinger? Er der behov for, at du mere aktivt går ind og oversætter beslutningerne, så de giver mening for dine medarbejdere/de underordnede ledere?
- Er det tydeligt, hvad der kendetegner en politisk sag? Ved I, hvor politikerne ønsker at blive inddraget og hvilke spørgsmål, de anser for at være administrative?

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

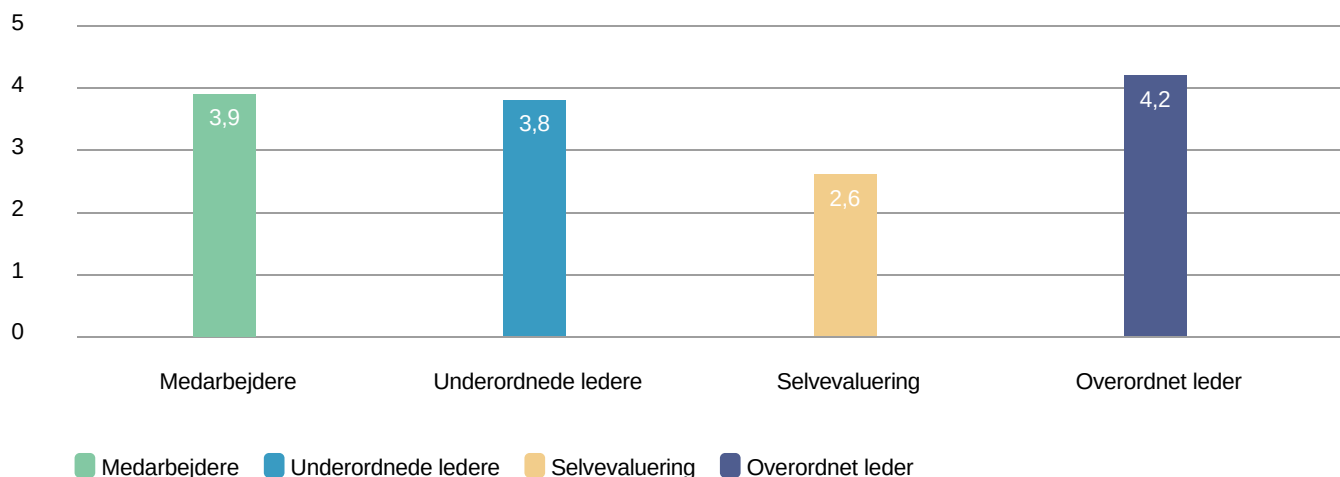
Egen refleksion:

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.

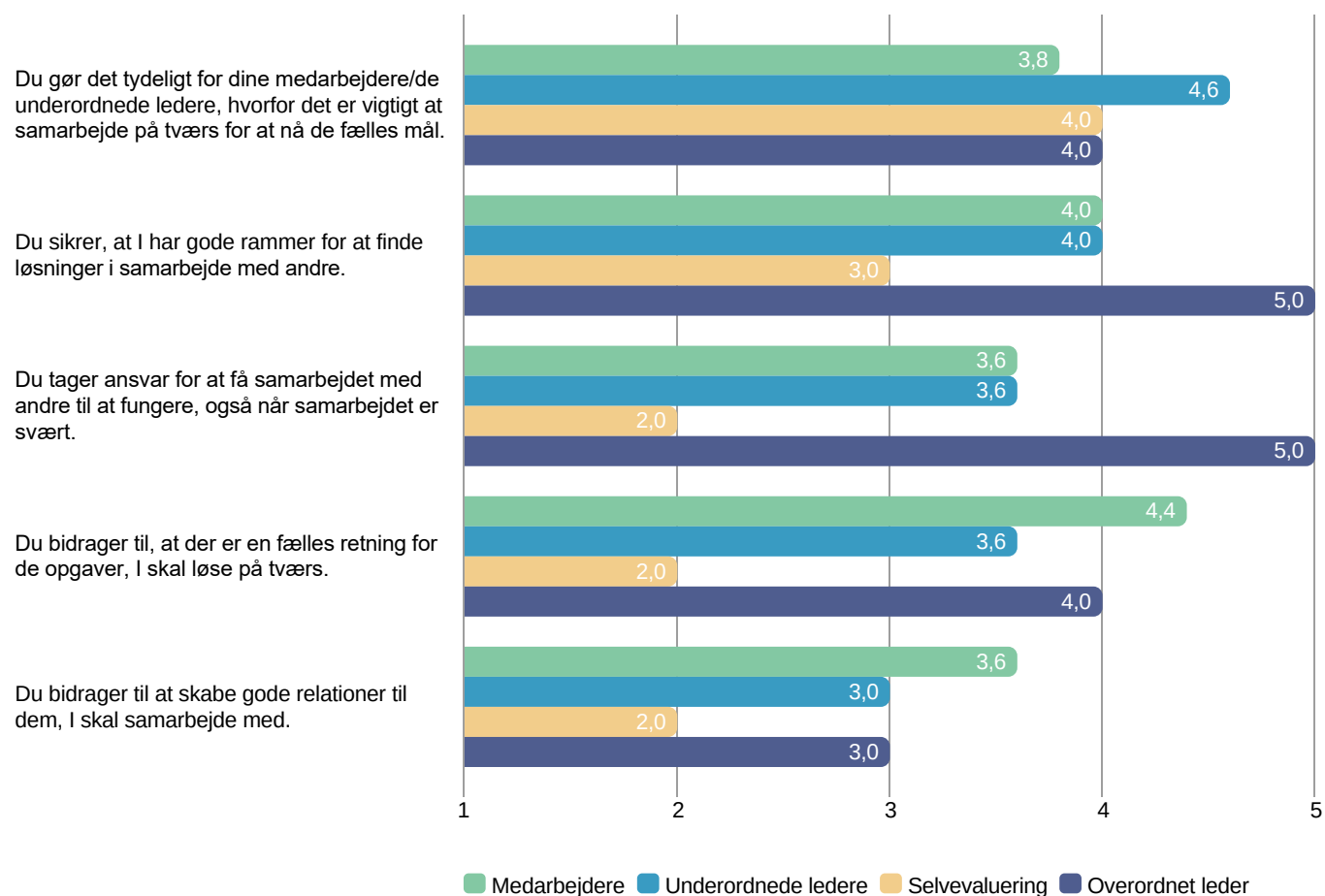
Figur 45. Tværgående ledelse – gennemsnit af spørgsmål

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.



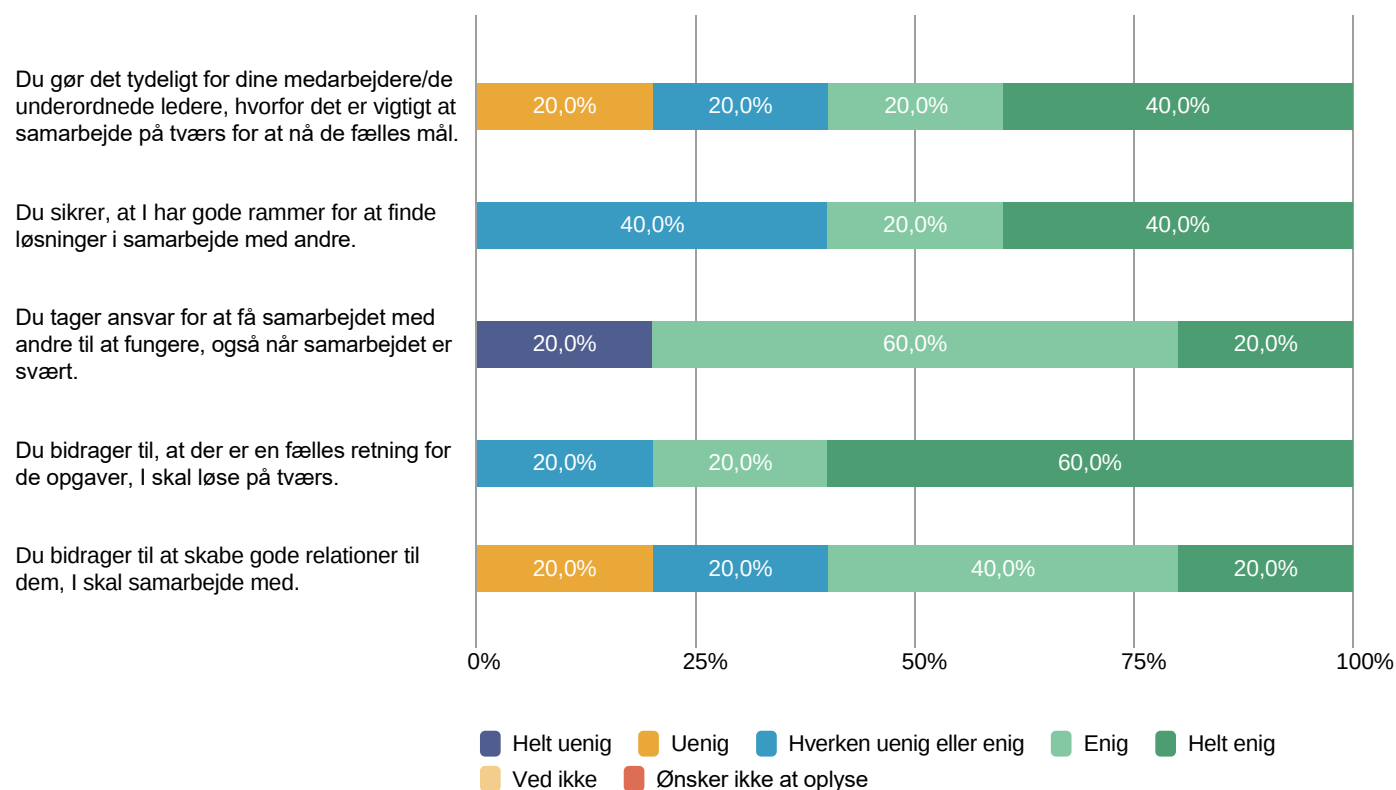
Figur 46. Tværgående ledelse, underspørgsmål

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.



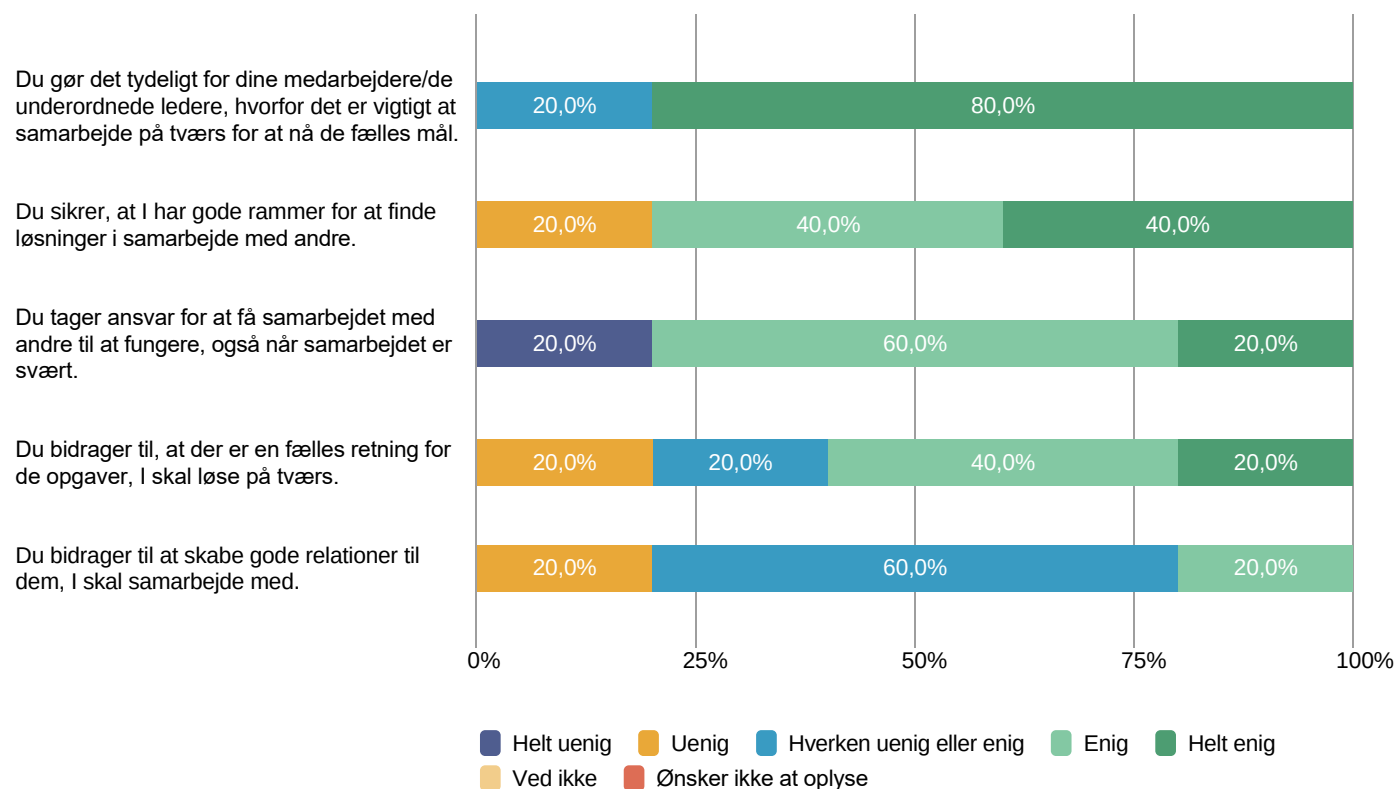
Figur 47. Spredning blandt dine medarbejdere i deres besvarelser

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



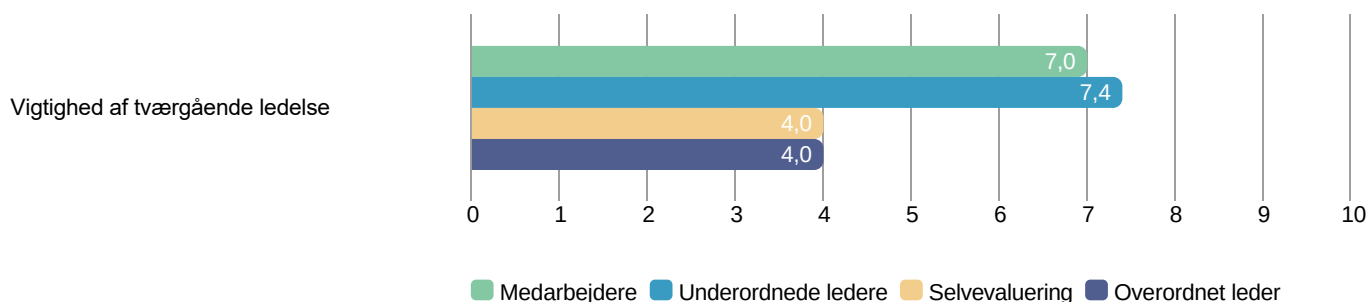
Figur 48. Spredning blandt de underordnede ledere i deres besvarelser

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



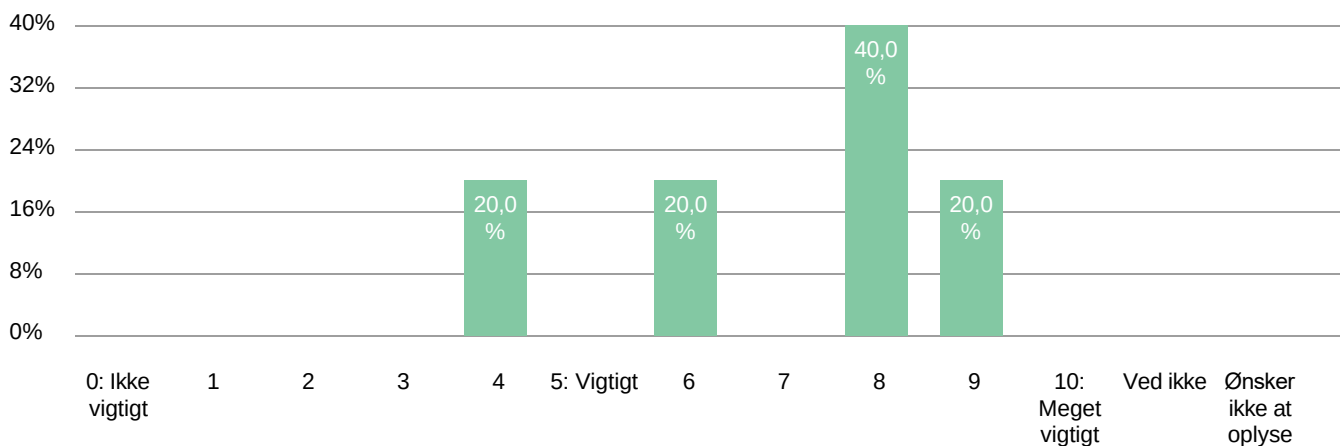
Figur 49. Oplevet vigtighed af tværgående ledelse – gennemsnit

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. 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".



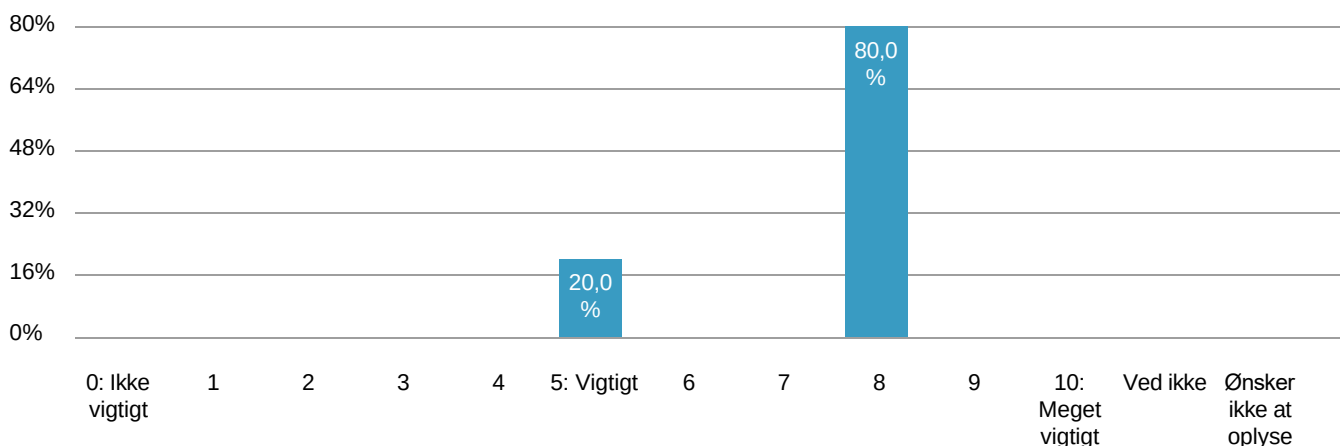
Figur 50. Oplevet vigtighed af tværgående ledelse – medarbejdernes spredning

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



Figur 51. 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?

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

Egen refleksion:

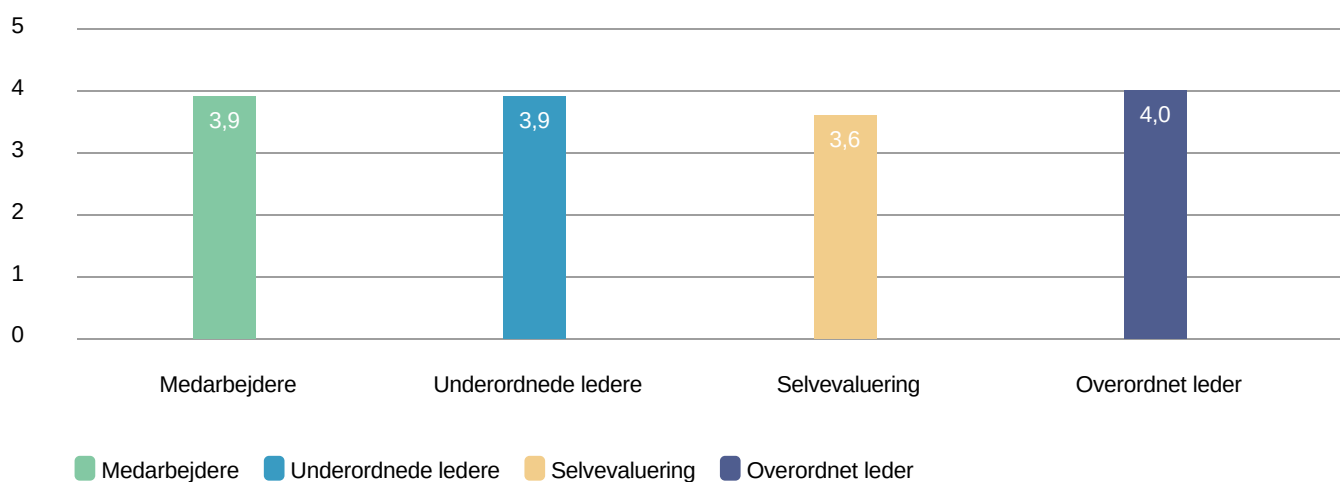


Sammenhæng i ledelseskæden

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

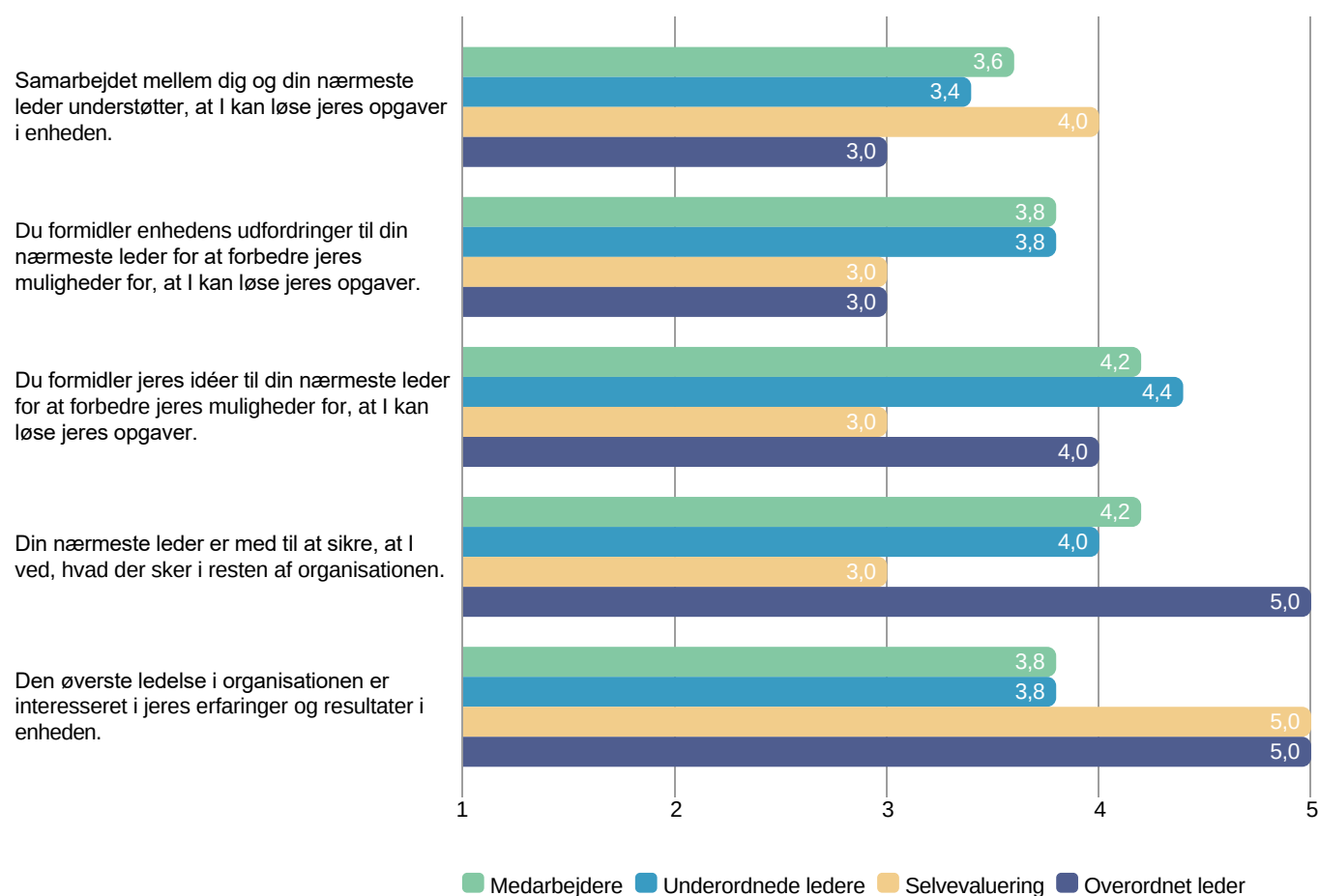
Figur 52. Sammenhæng i ledelseskæden – gennemsnit af spørgsmål

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 sammenhæng i ledelseskæden.



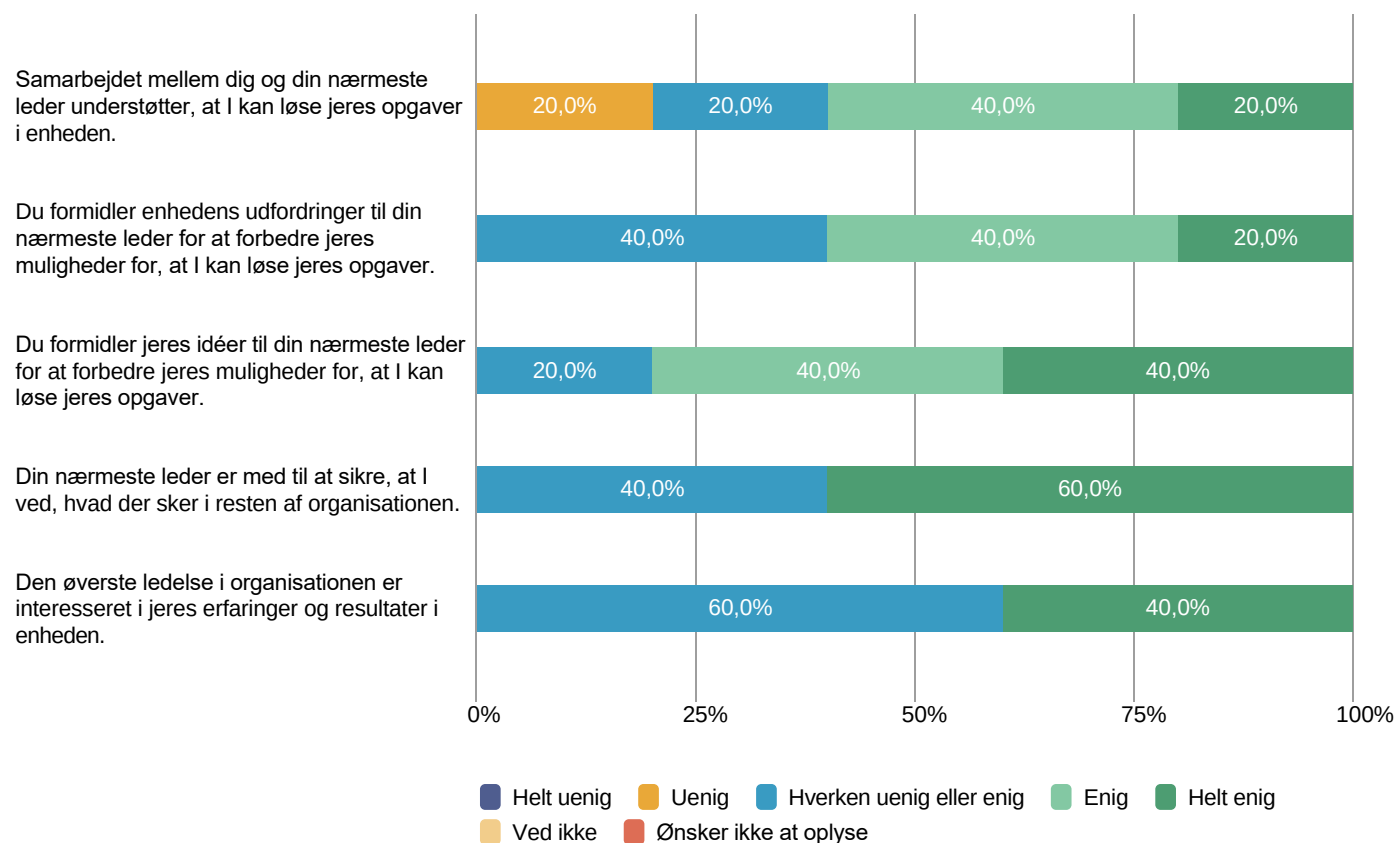
Figur 53. Sammenhæng i ledelseskæden, underspørgsmål

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 sammenhæng i ledelseskæden.



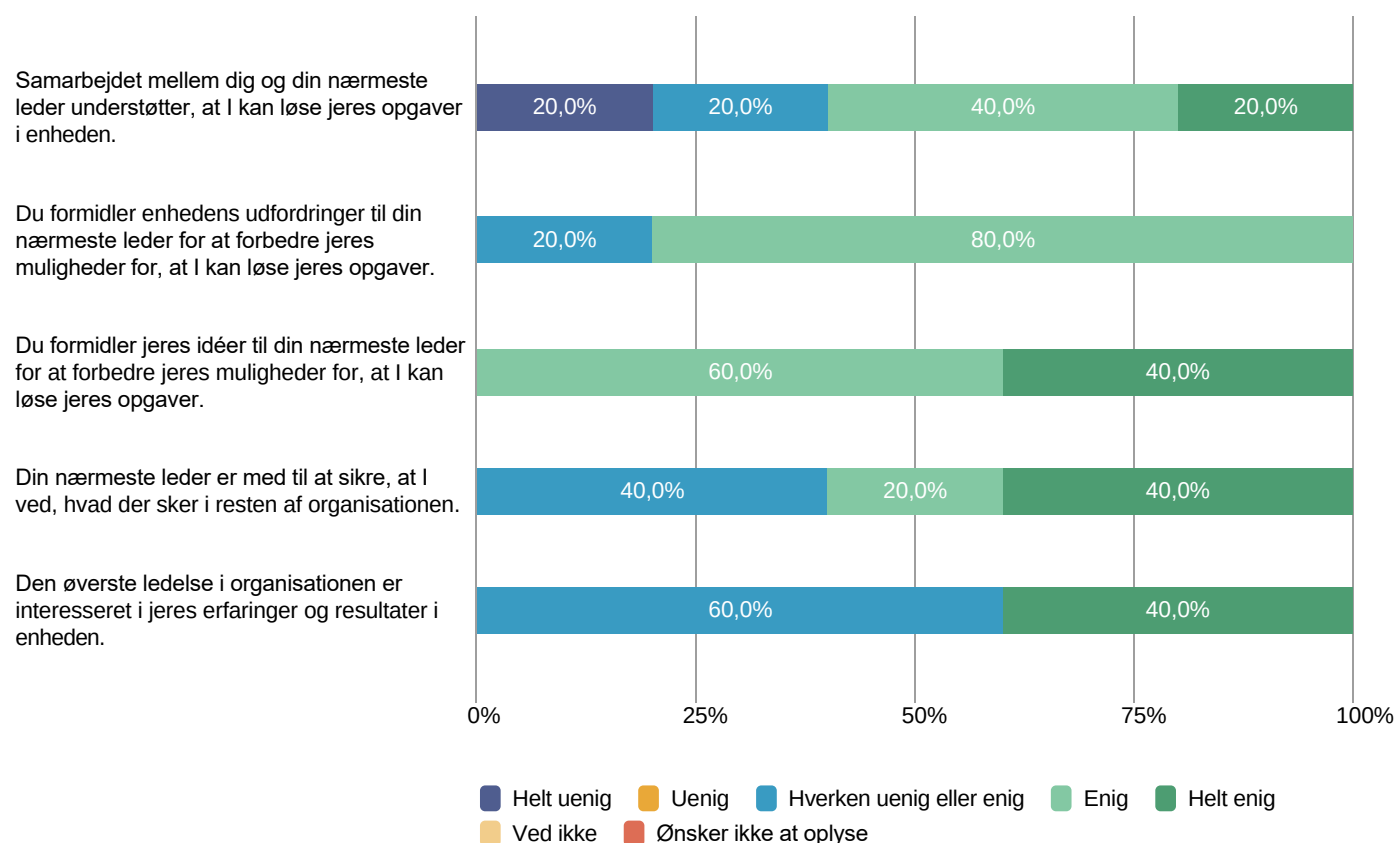
Figur 54. Spredning blandt dine medarbejdere i deres besvarelser

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



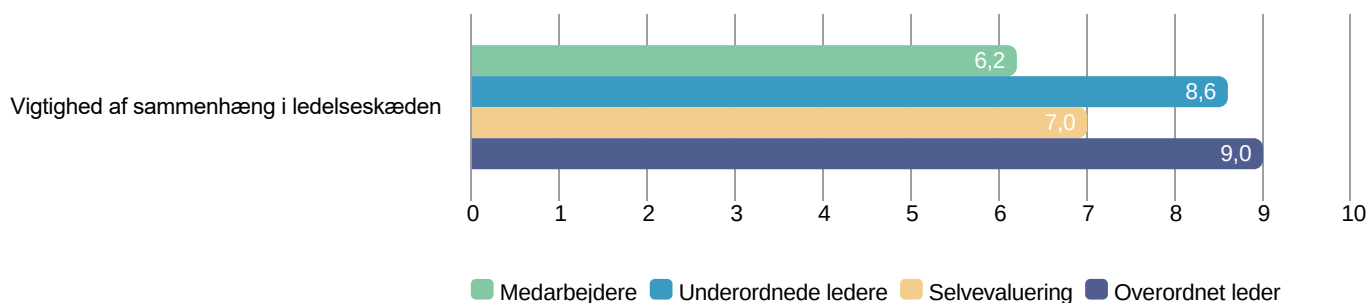
Figur 55. Spredning blandt de underordnede ledere i deres besvarelser

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



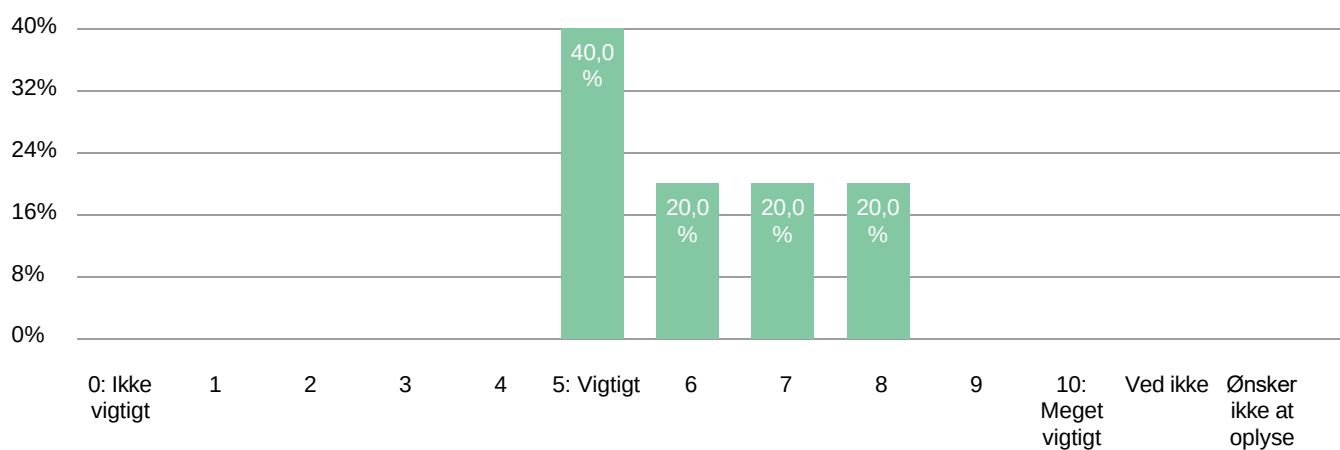
Figur 56. Oplevet vigtighed af sammenhæng i ledelseskæden - gennemsnit

I figuren kan du se, hvor vigtigt dine medarbejdere/de underordnede ledere, din overordnede leder og du selv har svaret, at sammenhæng i ledelseskæden er i jeres enhed. 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".



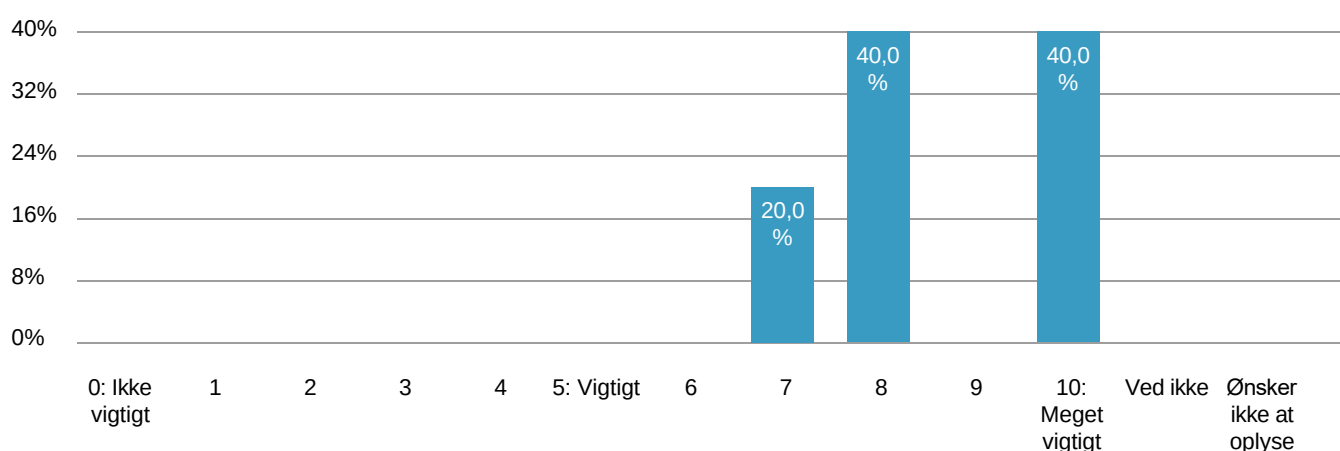
Figur 57. Oplevet vigtighed af sammenhæng i ledelseskæden – medarbejdernes spredning

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



Figur 58. Oplevet vigtighed af sammenhæng i ledelseskæden – 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 sammenhæng i ledelseskæden, kan du overveje:

- Hvordan er din dialog med din nærmeste leder? Hvordan kan I forbedre jeres samarbejde?
- Hvordan oplever dine medarbejdere/de underordnede ledere samarbejdet mellem dig og din nærmeste leder? Hvornår og hvordan italesætter du dit samarbejde med din nærmeste leder overfor medarbejderne/de underordnede ledere? Har medarbejderne/de underordnede ledere brug for at vide mere eller mindre om jeres samarbejde for at varetage deres opgaver?
- Flyder den rigtige information frit mellem ledelseslagene i jeres organisation? Hvordan kan I blive bedre til at dele relevant information mellem ledere? Og mellem ledere og medarbejdere?
- Oplever dine medarbejdere/de underordnede ledere, at de er en del af en sammenhængende organisation? Hvordan taler de om andre dele af organisationen?
- Oplever medarbejderne/de underordnede ledere, at deres perspektiver bliver hørt af andre dele af organisationen og af ledelsen, når det er relevant?

Du kan læse mere om temaet og om, hvordan du kan arbejde med sammenhæng i ledelseskæden på den fællesoffentlige ledelsevalueringens hjemmeside [her](#).

Egen refleksion:

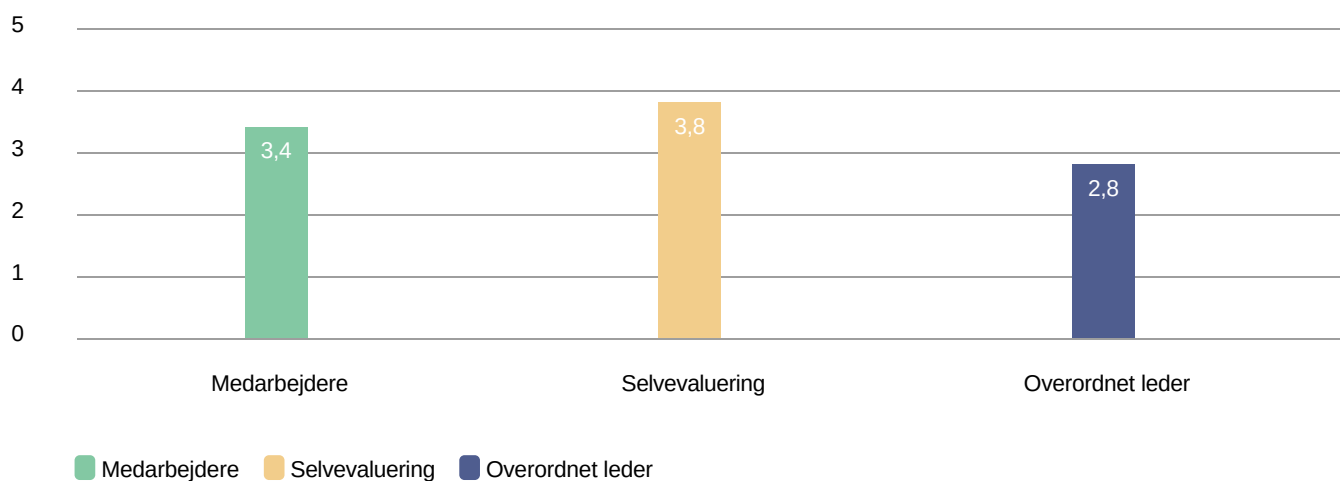


Samarbejde om ledelsesopgaver

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

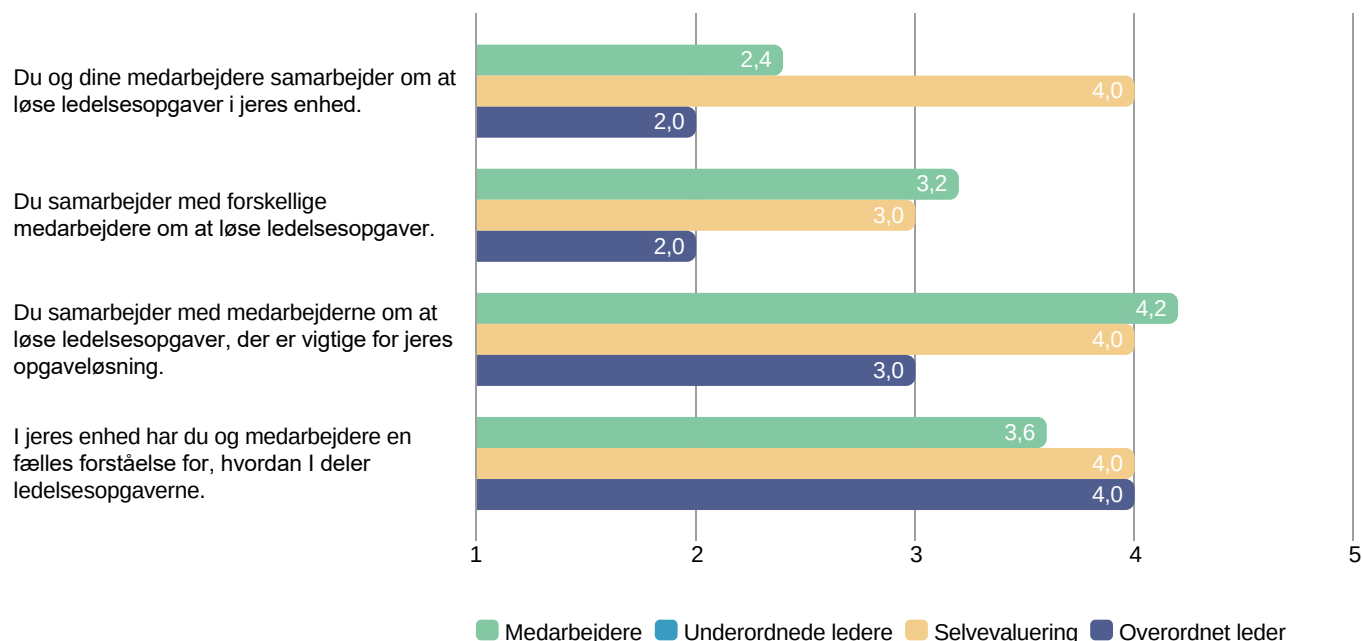
Figur 59. Samarbejde om ledelsesopgaver – gennemsnit af spørgsmål

I figuren kan du se, hvordan dine medarbejdere, din overordnede leder og du selv gennemsnitligt har svaret på spørgsmålene for temaet om ledelsesopgaver.



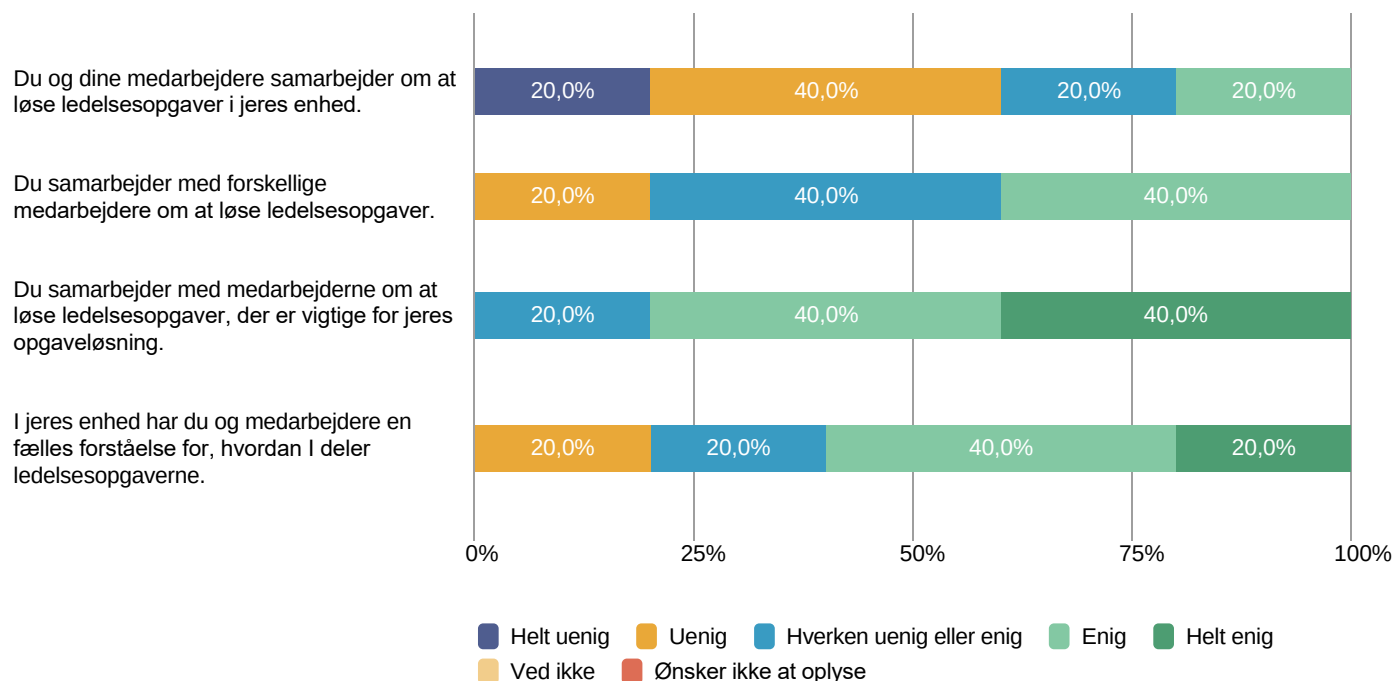
Figur 60. Samarbejde om ledelsesopgaver, underspørgsmål

I figuren kan du se, hvordan dine medarbejdere, din overordnede leder og du selv har svaret på de forskellige underspørgsmål for temaet om samarbejde om ledelsesopgaver.



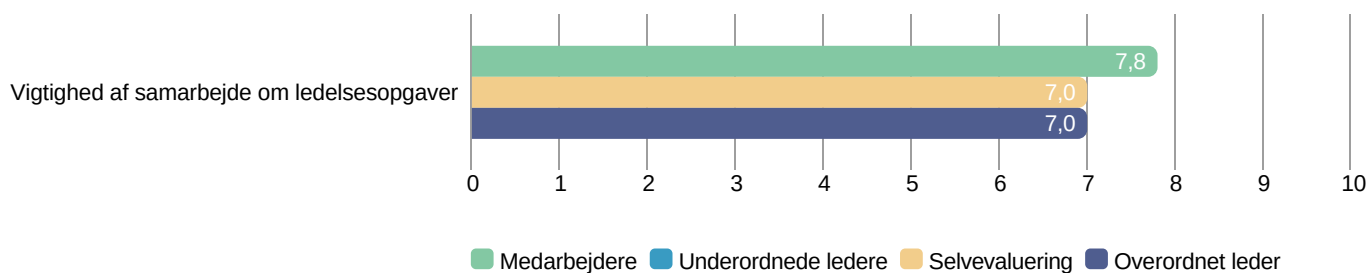
Figur 61. Spredning blandt dine medarbejdere i deres besvarelser

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



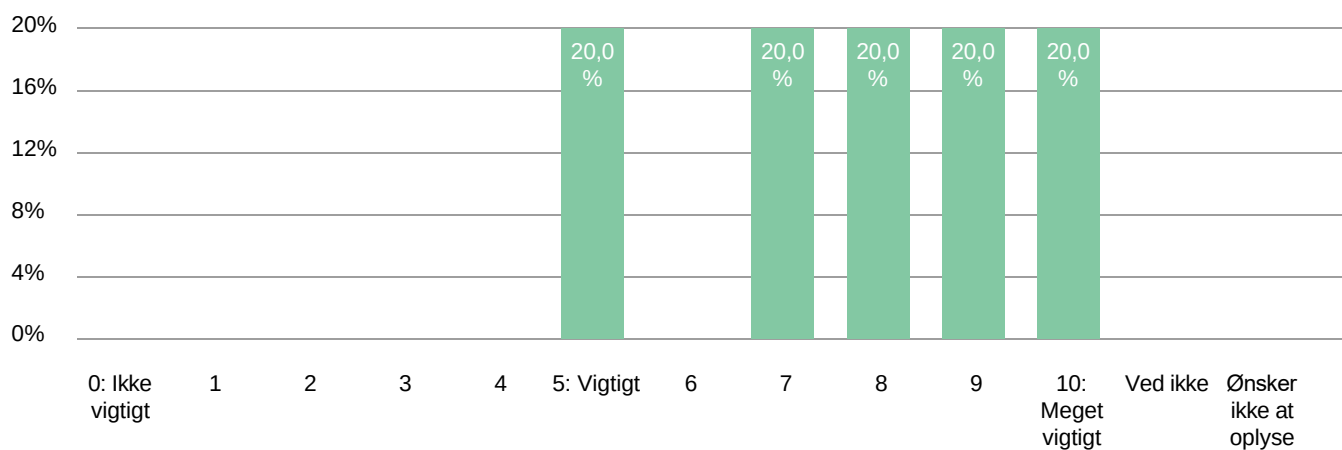
Figur 62. Oplevet vigtighed af samarbejde om ledelsesopgaver - gennemsnit

I figuren kan du se, hvor vigtigt dine medarbejdere, din overordnede leder og du selv har svaret, at samarbejde om ledelsesopgaver er i jeres enhed. 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 63. Oplevet vigtighed af samarbejde om ledelsesopgaver – medarbejdernes spredning

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



Hvis du vil arbejde med samarbejde om ledelsesopgaver, kan du overveje:

- Hvilke ledelsesopgaver samarbejder I om? Er der enighed mellem ledere og medarbejdere om, hvilke opgaver I kan samarbejde om, og hvilke opgaver, der alene kan varetages af lederen?
- Har du afklaret med din nærmeste leder, om der er opgaver, som ikke kan eller bør deles med medarbejderne i jeres organisation?
- Hvilke kompetencer skal medarbejderne have, for at de kan være med til at løse ledelsesopgaver? Er det tydeligt for medarbejderne, hvilke kompetencer det kræver?
- Hvilke opgaver er medarbejderne interesserede i at blive inddraget i? Er der overensstemmelse mellem medarbejdernes interesser og dit og organisationens behov?
- Er det oftest de samme medarbejdere, der inddrages, eller er det mange forskellige medarbejdere? Kommer du som leder indimellem til at favorisere bestemte medarbejdere – eller er der risiko for, at dine medarbejdere oplever det sådan?
- Hvordan ser medarbejderne på andre medarbejdere, der er med til at løse ledelsesopgaver? Understøtter jeres kultur, at ledere og medarbejdere samarbejder om ledelsesopgaver?

Du kan læse mere om temaet og om, hvordan du kan arbejde med samarbejde om ledelsesopgaver på den fællesoffentlige ledelsesevaluerings hjemmeside [her](#).

Egen refleksion:



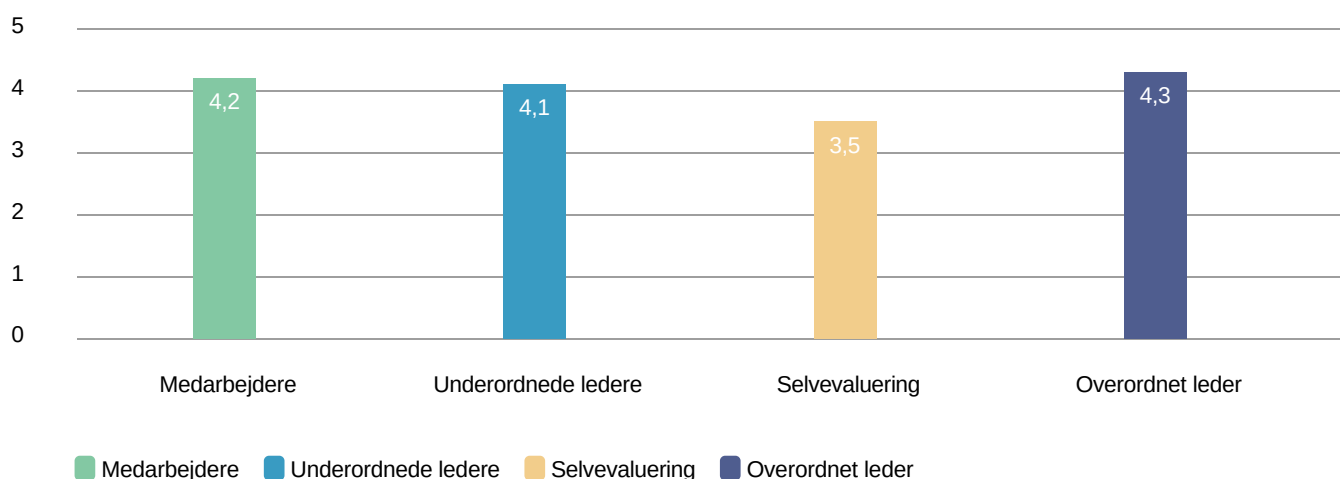
Ledelse af borgerinddragelse

Ledelse af borgerinddragelse er en ledelsesadfærd, hvor borgerne inddrages i at løse opgaver eller skabe politik. Ledelse af borgerinddragelse er altså både noget, man udøver overfor borgerne og overfor ens medarbejdere/underordnede ledere. Borgerne kan inddrages i at identificere problemer eller i at designe, producere og evaluere offentlige ydelser.

Ledelse af borgerinddragelse foregår ofte i situationer, hvor der ikke er et klart hierarki eller en tydelig arbejdsdeling. For at navigere i situationer uden et klart hierarki skal man som leder opbygge gode relationer, forventningsafstemme med dem, der inddrages, og skabe fælles retning og gode processer for opgaveløsningen. Hvis man som leder vil arbejde med borgerinddragelse, skal man kunne skabe engagement og ejerskab i forhold til borgerinddragelsen blandt medarbejderne/de underordnede ledere. Man skal som leder også sortere og videregive information til andre dele af organisationen, da borgerne ikke nødvendigvis ser de formaliserede afgrænsninger i organisationen eller har ønsker om øget sammenhæng.

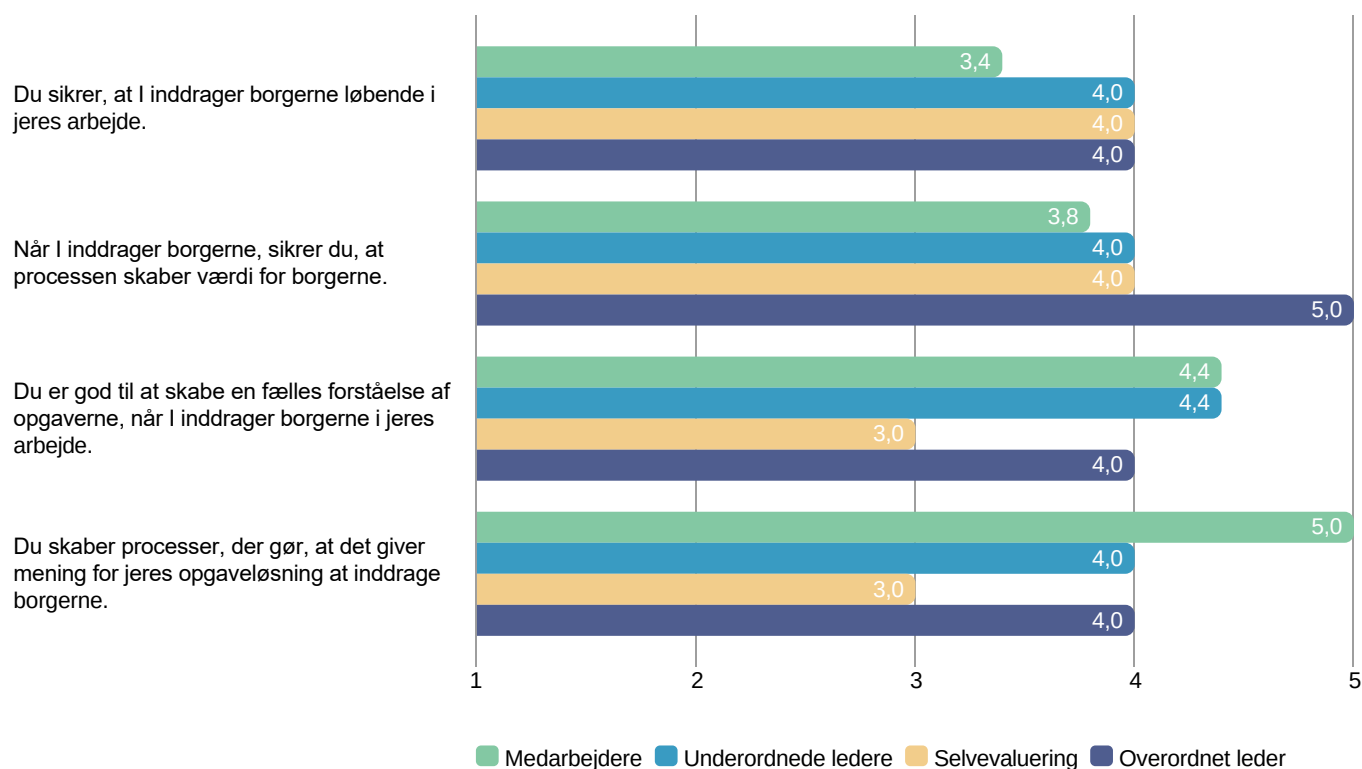
Figur 64. Ledelse af borgerinddragelse – gennemsnit af spørgsmål

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 ledelse af borgerinddragelse.



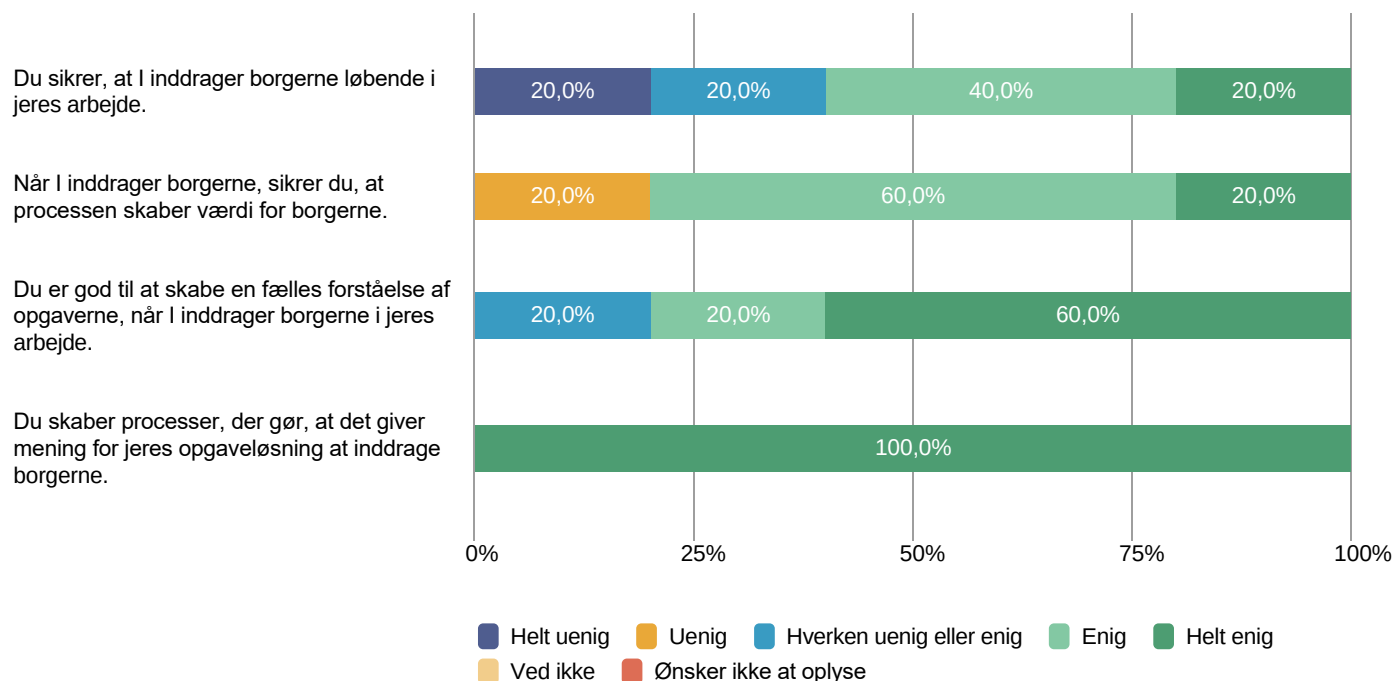
Figur 65. Ledelse af borgerinddragelse, underspørgsmål

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 ledelse af borgerinddragelse.



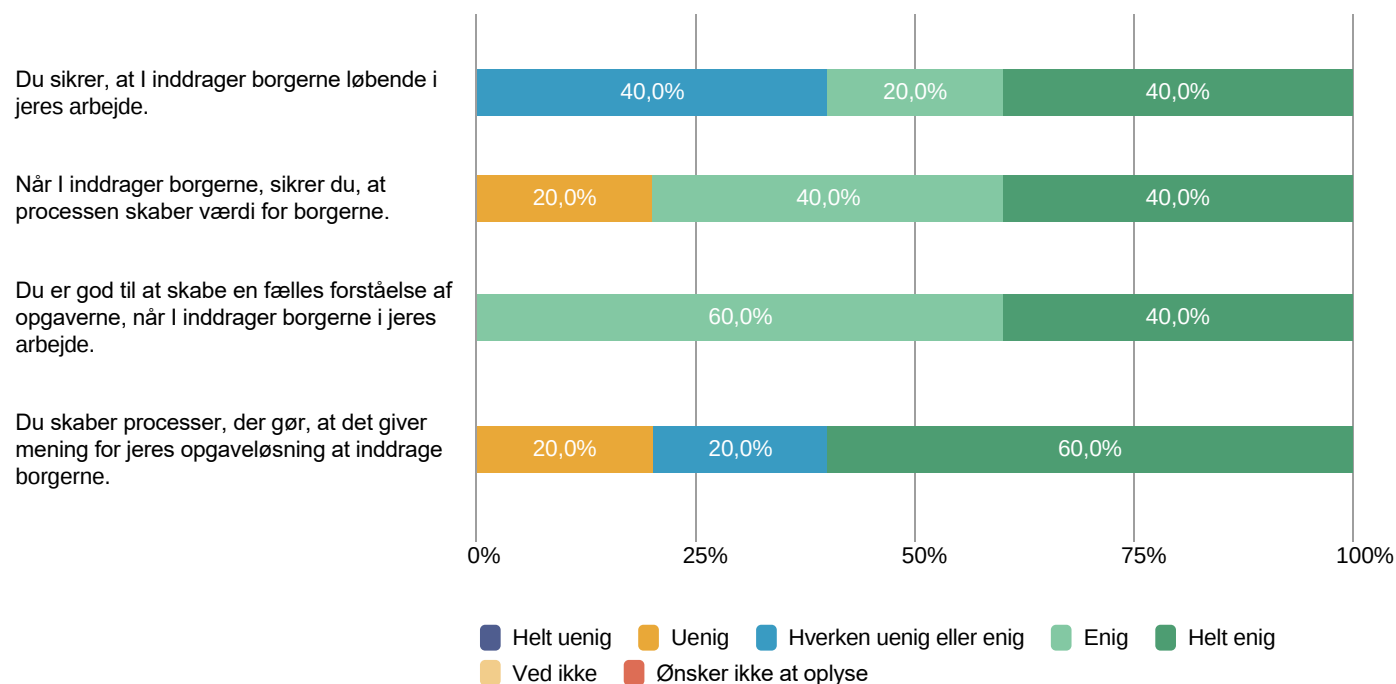
Figur 66. Spredning blandt dine medarbejdere i deres besvarelser

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



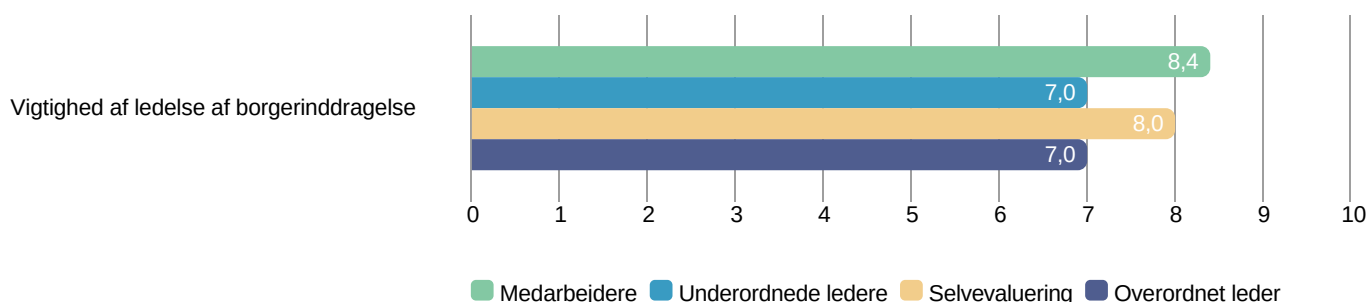
Figur 67. Spredning blandt de underordnede ledere i deres besvarelser

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



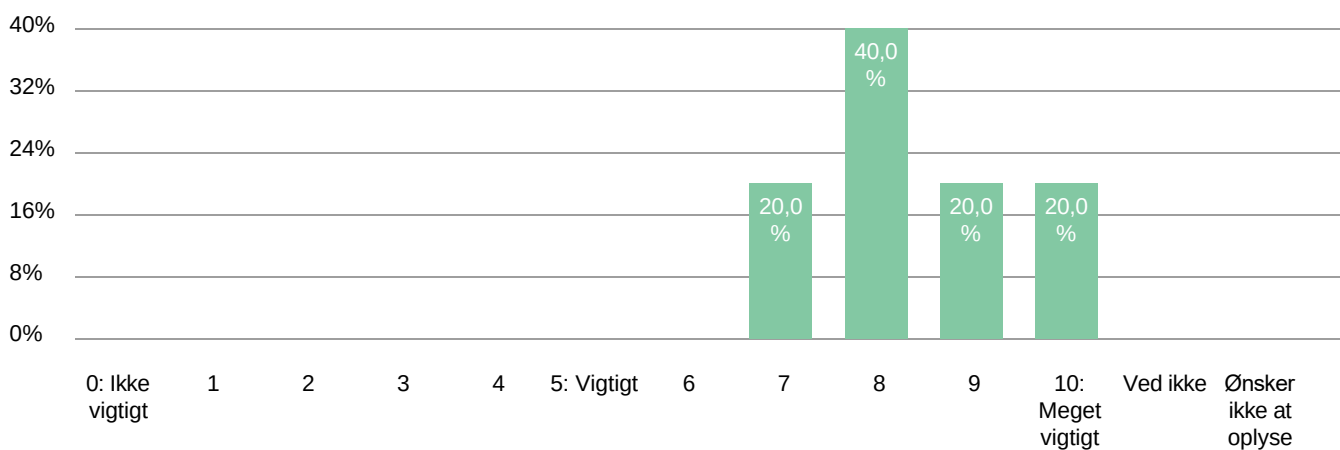
Figur 68. Oplevet vigtighed af ledelse af borgerinddragelse – gennemsnit

I figuren kan du se, hvor vigtigt dine medarbejdere/de underordnede ledere, din overordnede leder og du selv har svaret, at ledelse af borgerinddragelse er i jeres enhed. 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".



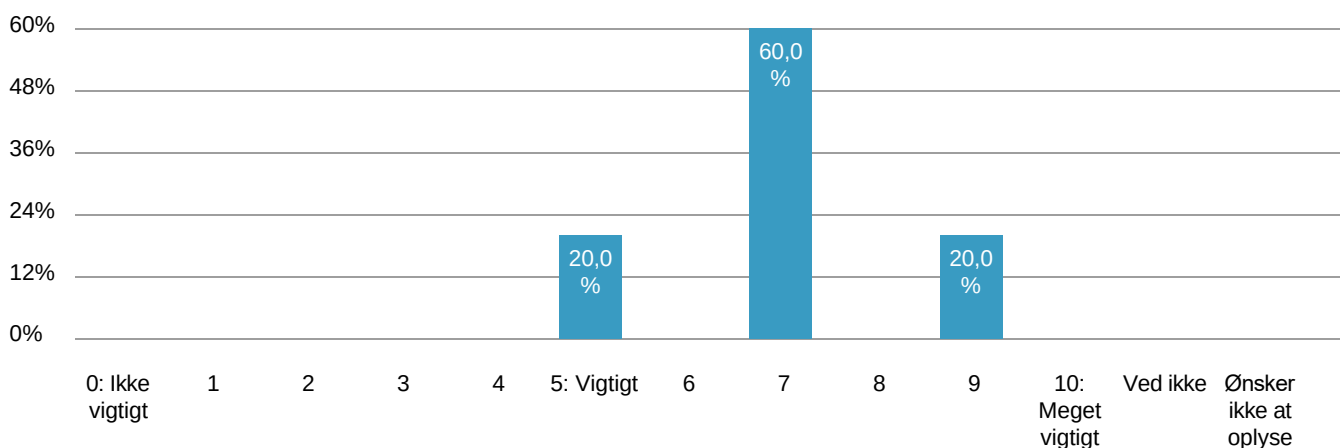
Figur 69. Oplevet vigtighed af ledelse af borgerinddragelse – medarbejdernes spredning

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



Figur 70. Oplevet vigtighed af ledelse af borgerinddragelse – 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 ledelse af borgerinddragelse, kan du overveje:

- Hvem er de relevante borgere at inddrage i jeres arbejde? Hvornår inddrager I dem i dag? Hvordan ville I ideelt set gerne inddrage dem?
- Er der bestemte borgergrupper, I oftere inddrager end andre? Er der grupper, I gerne vil inddrage, men som I har svært ved at nå?
- Er der faser, hvor I oftere inddrager borgerne end andre? Inddrager I borgerne i at definere de udfordringer, I skal håndtere? Tager I borgernes input med, når I evaluerer jeres indsatser?
- Hvordan sikrer I jer, at alle involverede har en fælles retning, når I inddrager borgerne i jeres opgaveløsning? Oplever I, at der er uklare beslutningsgange og ansvarsfordeling?
- Oplever både borgere og medarbejdere/de underordnede ledere, at der bygges stærke og tillidsfulde relationer, når I samarbejder? Hvilken rolle spiller du som leder i etableringen af disse relationer?
- Føler du dig som leder komfortabel med at invitere borgerne ind i jeres processer? Føler dine medarbejdere/de underordnede ledere, sig komfortable i samarbejdet med fx frivillige? I hvilke situationer oplever de, at det er udfordrende?

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

Egen refleksion:

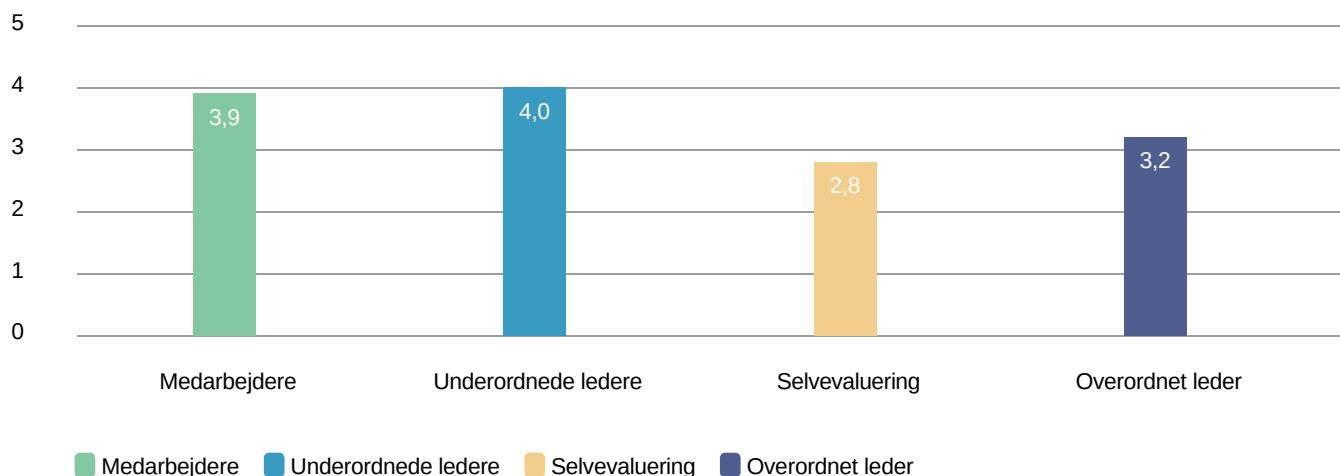
[illegible]

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.

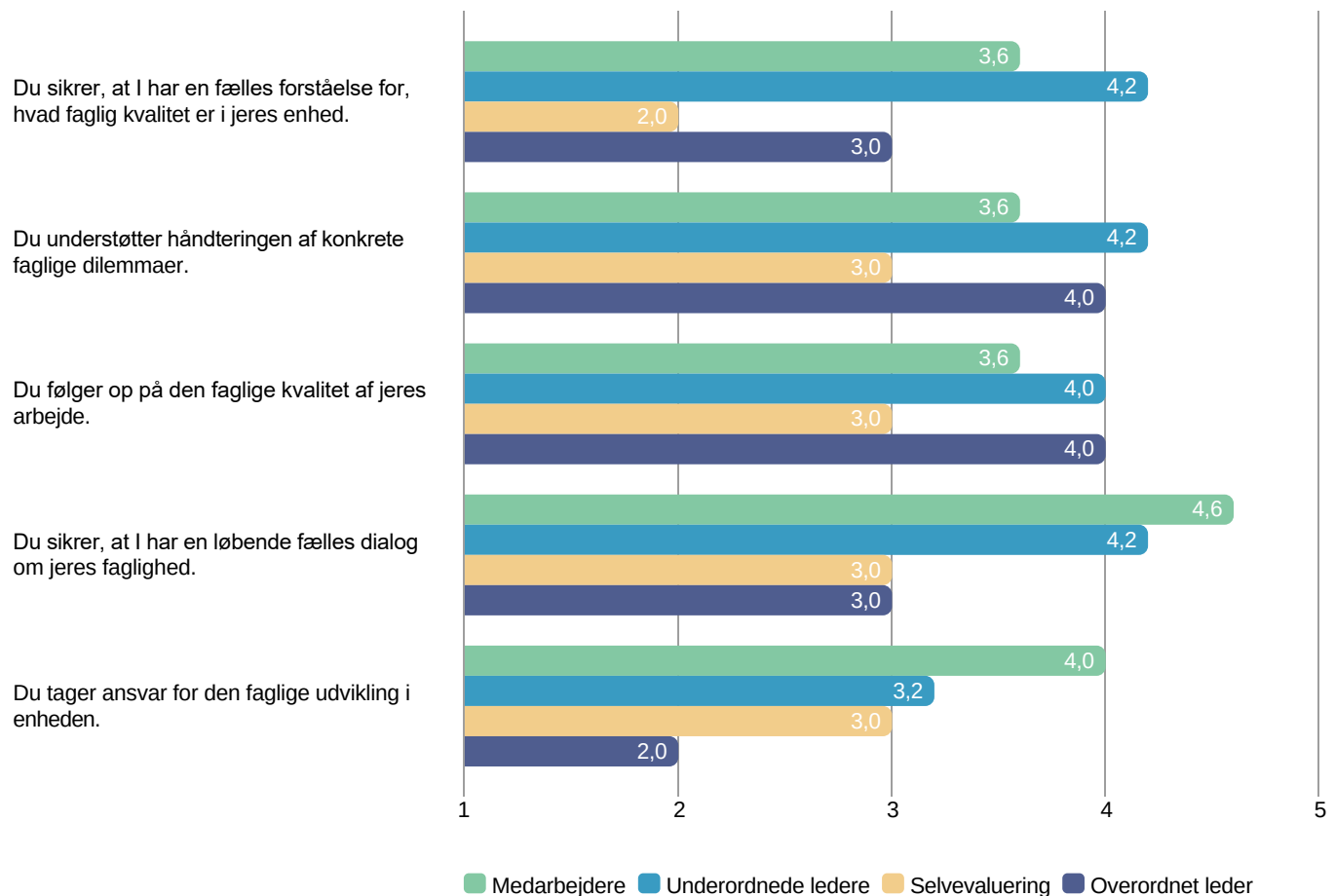
Figur 71. Faglig ledelse – gennemsnit af spørgsmål

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.



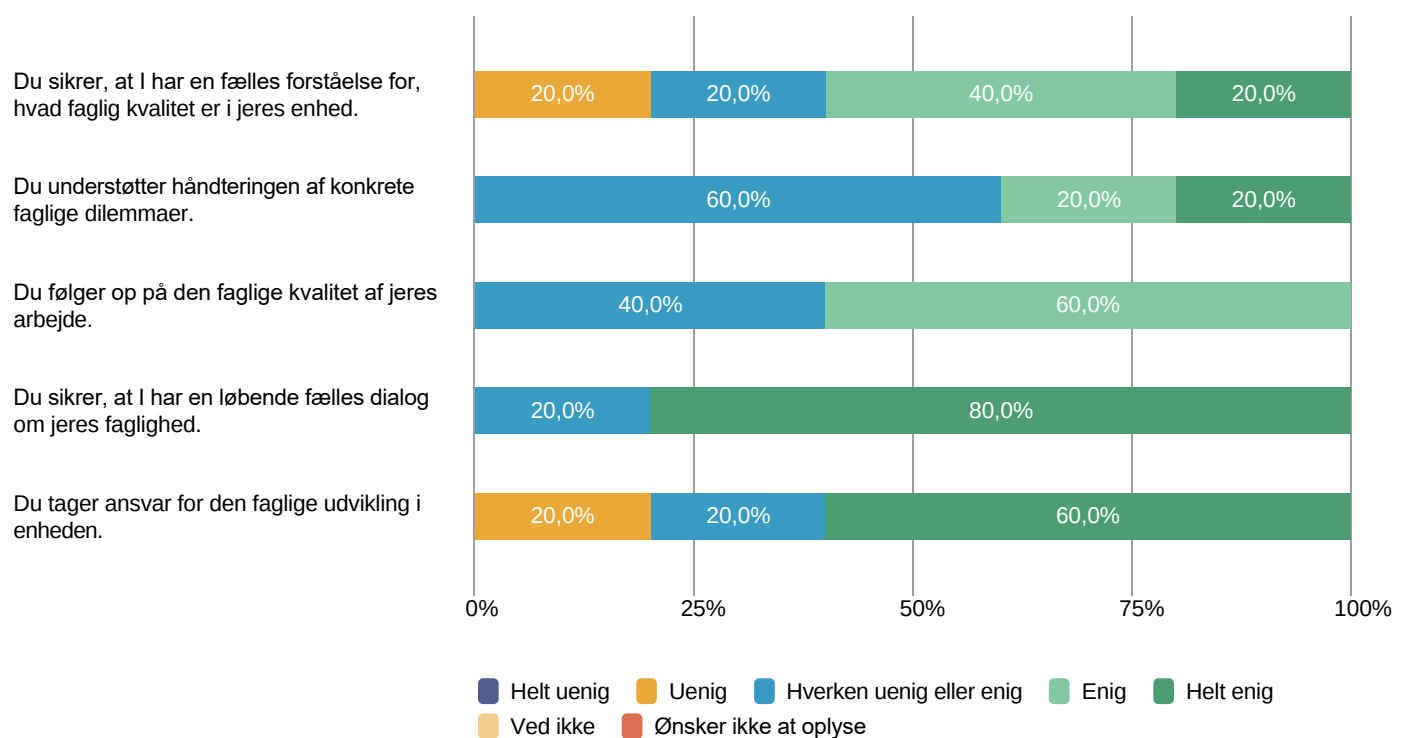
Figur 72. Faglig ledelse, underspørgsmål

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.



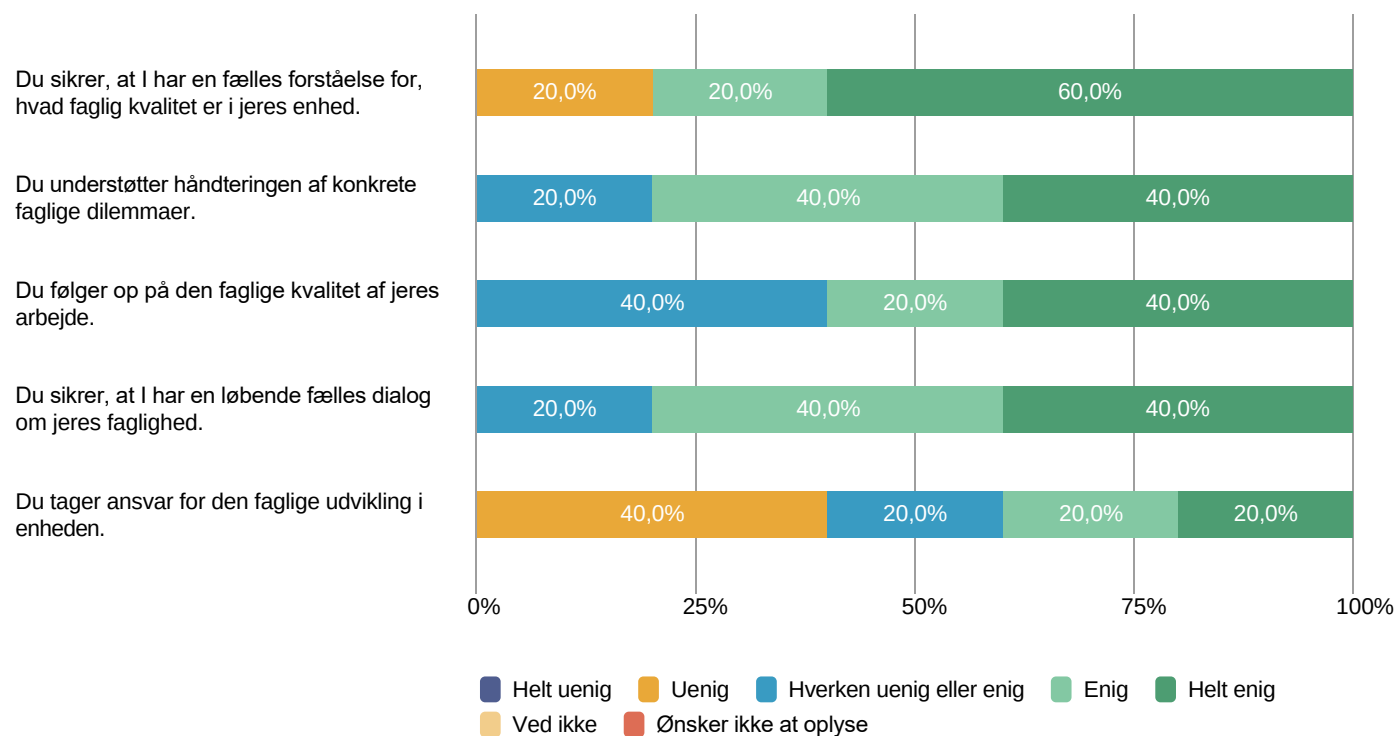
Figur 73. Spredning blandt dine medarbejdere i deres besvarelser

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



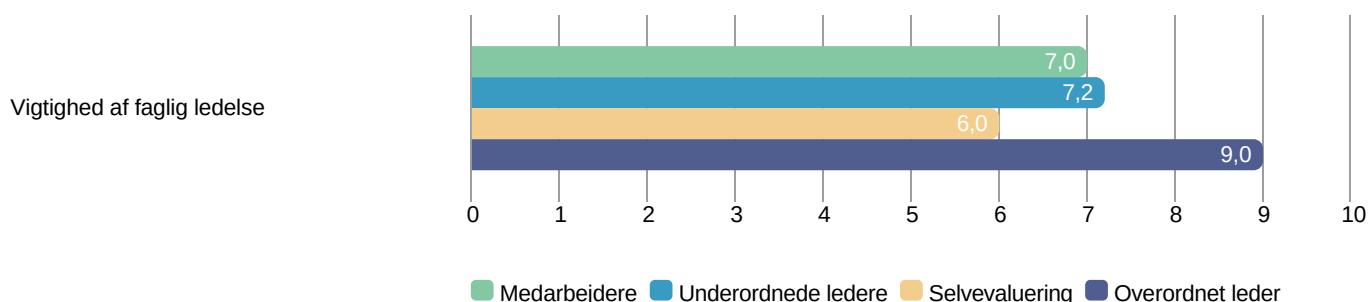
Figur 74. Spredning blandt de underordnede ledere i deres besvarelser

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



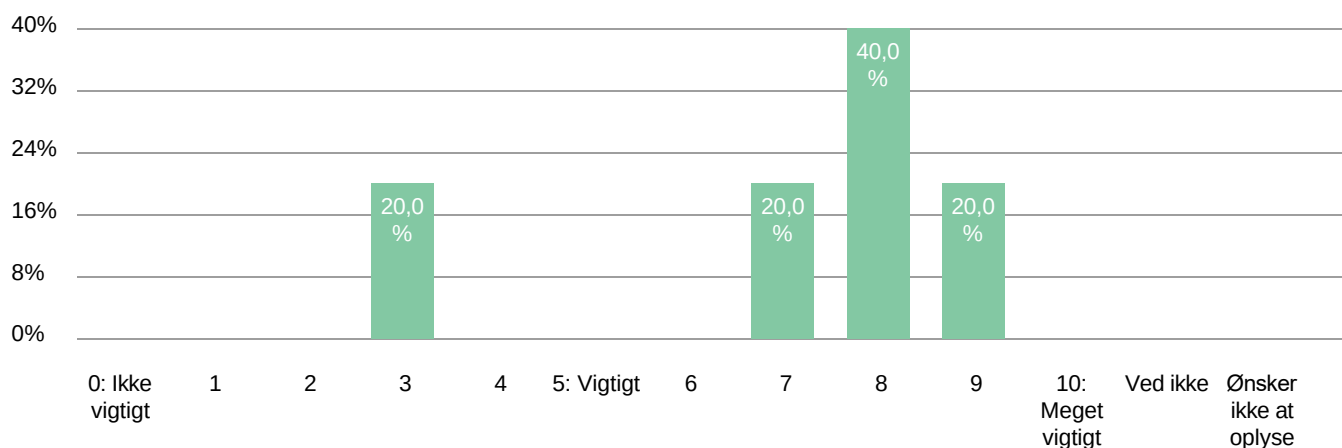
Figur 75. Oplevet vigtighed af faglig ledelse – gennemsnit

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. 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".



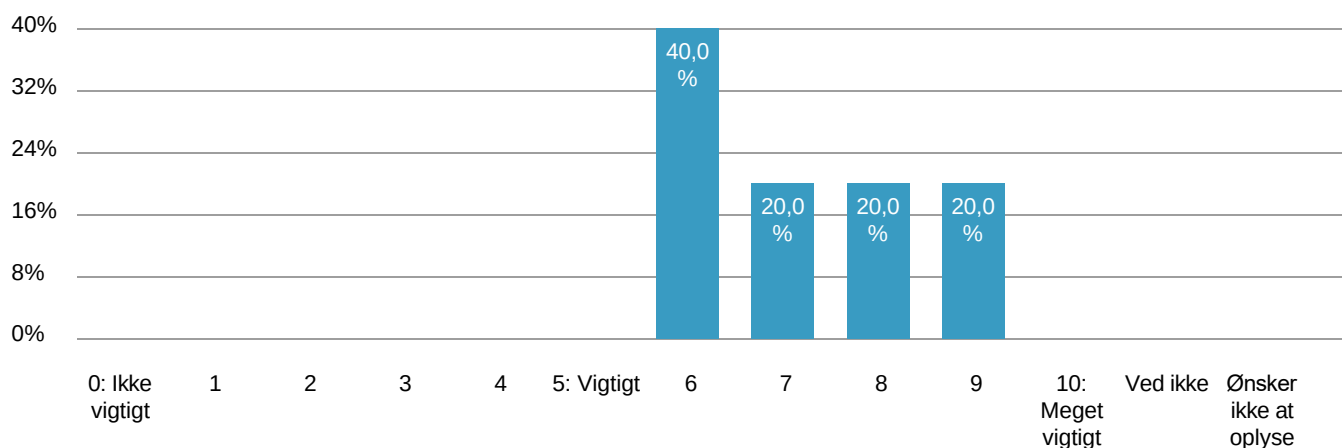
Figur 76. Oplevet vigtighed af faglig ledelse – medarbejdernes spredning

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



Figur 77. 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?

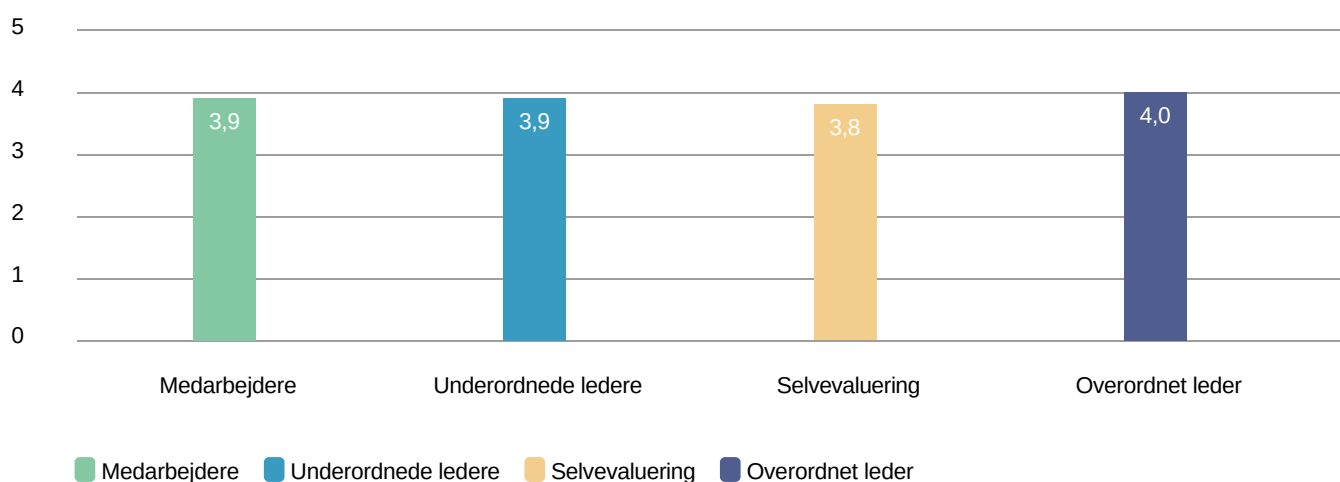
Du kan læse mere om temaet og om, hvordan du kan arbejde med faglig ledelse på den fællesoffentlige ledelsesevalueringens hjemmeside [her](#).

Egen refleksion:

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

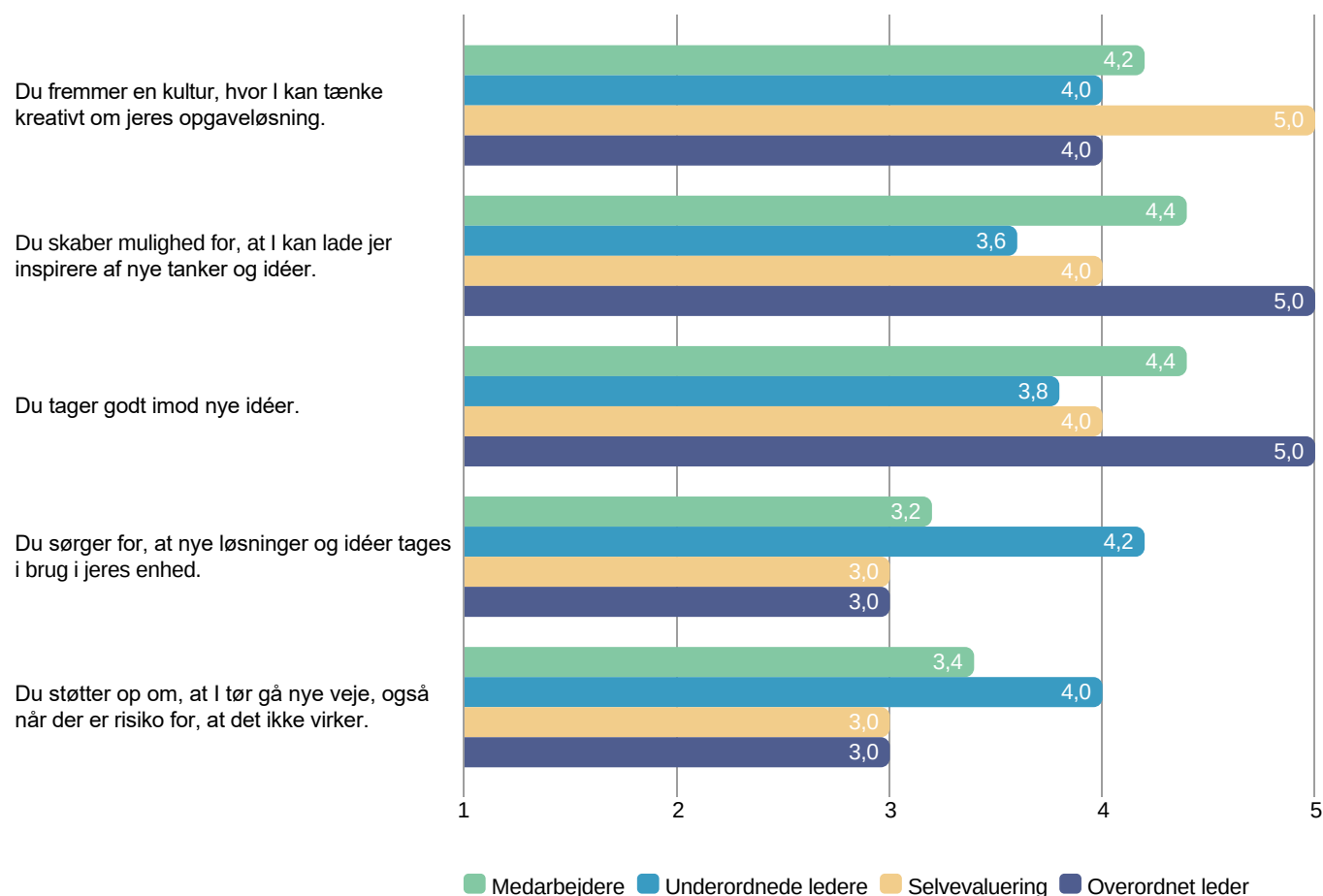
Figur 78. Innovationsledelse – gennemsnit af spørgsmål

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 innovationsledelse.



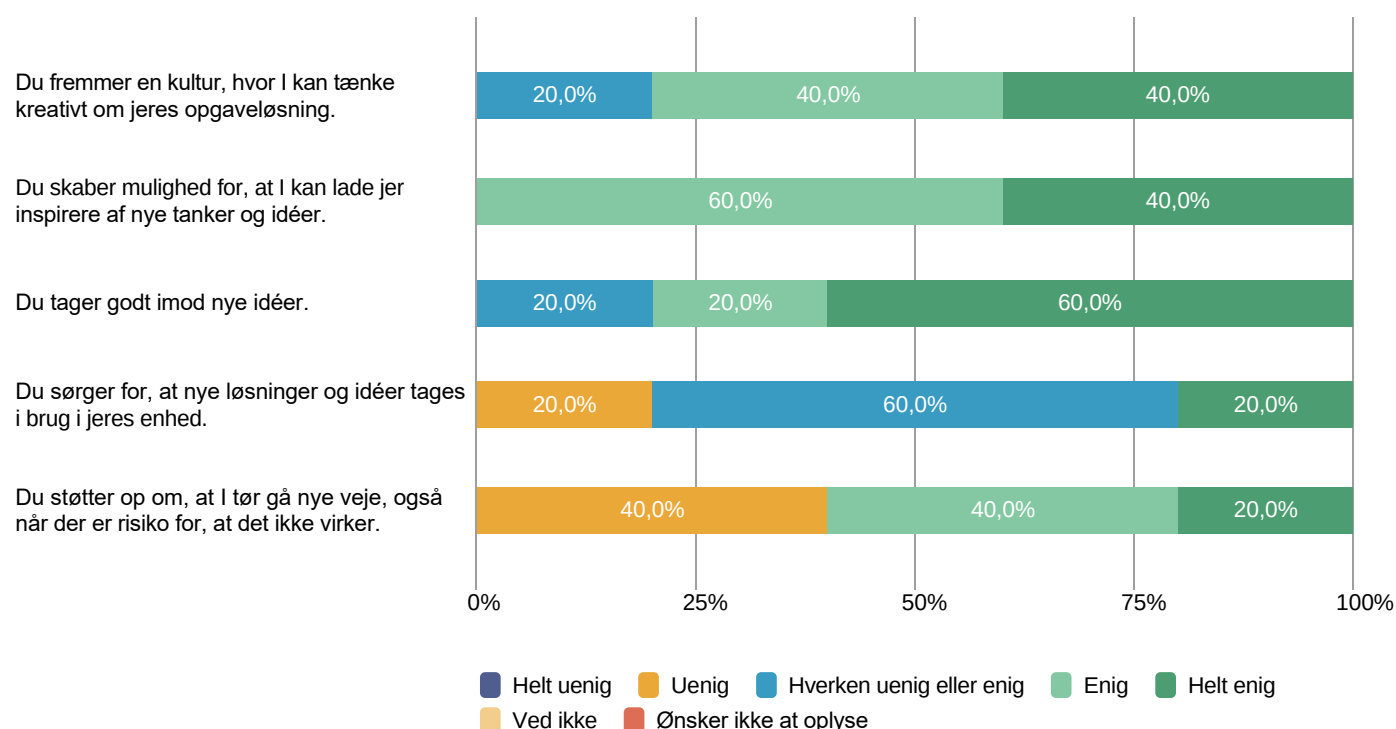
Figur 79. Innovationsledelse, underspørgsmål

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 innovationsledelse.



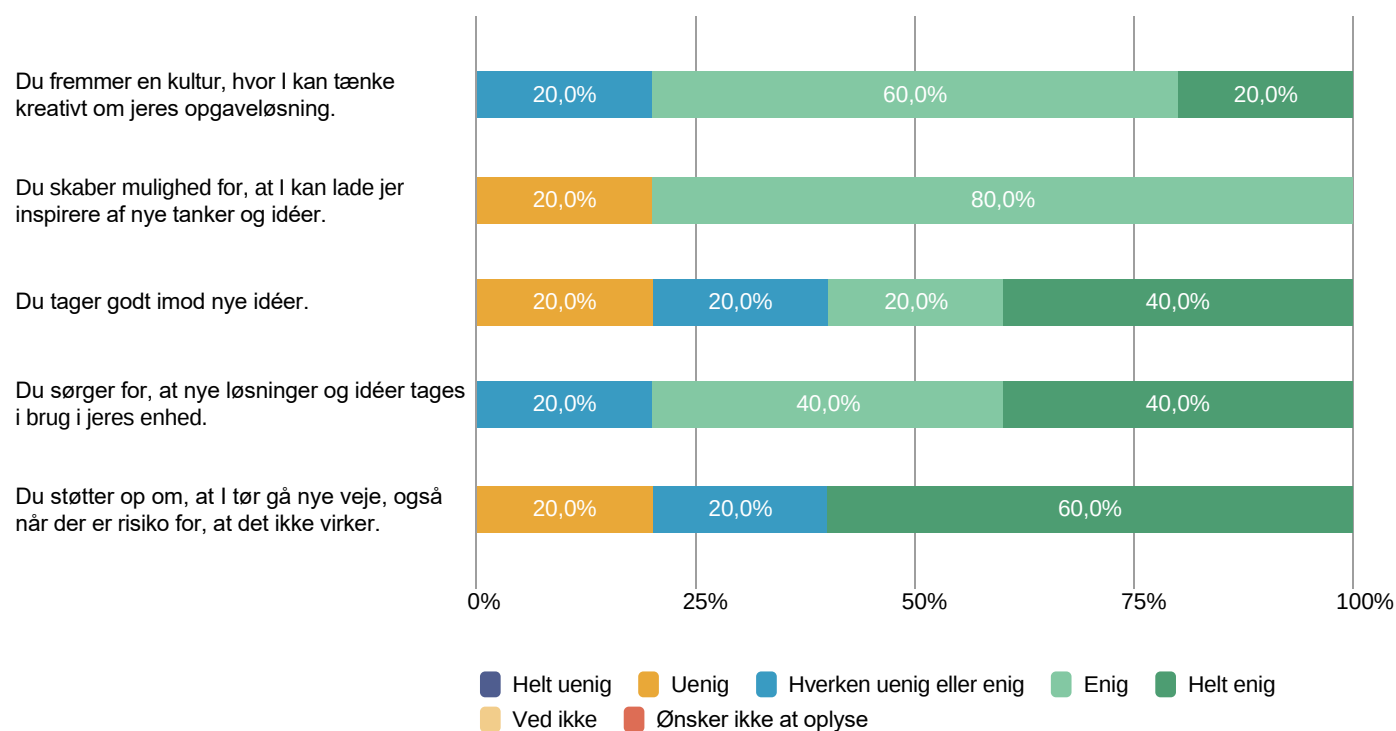
Figur 80. Spredning blandt dine medarbejdere i deres besvarelser

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



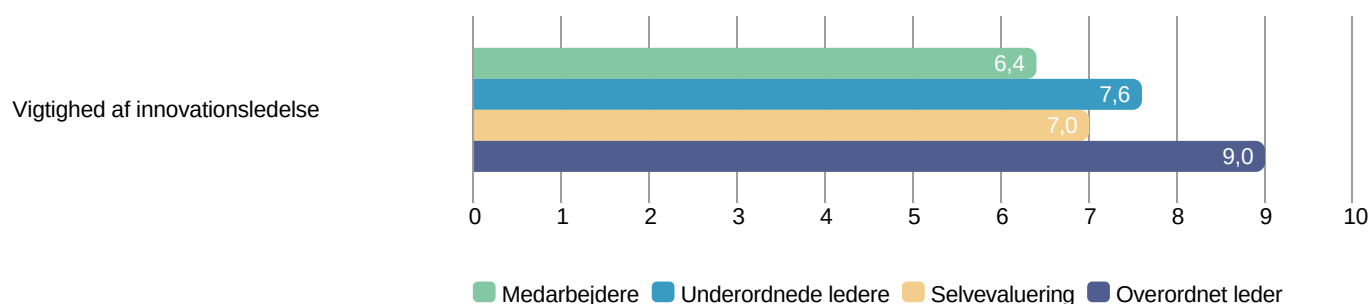
Figur 81. Spredning blandt de underordnede ledere i deres besvarelser

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



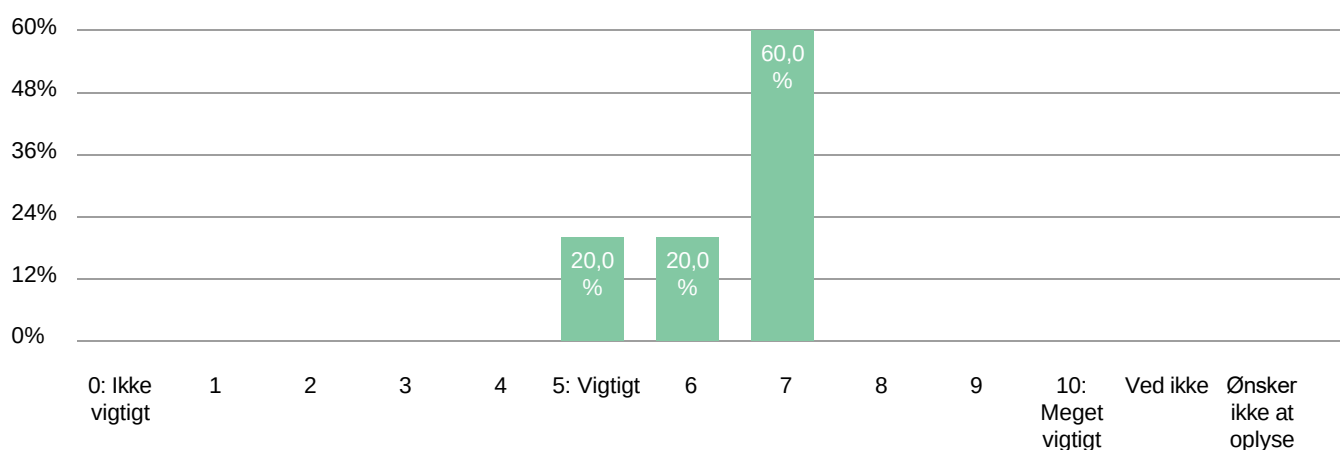
Figur 82. Oplevet vigtighed af innovationsledelse - gennemsnit

I figuren kan du se, hvor vigtigt dine medarbejdere/de underordnede ledere, din overordnede leder og du selv har svaret, at innovationsledelse er i jeres enhed. 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".



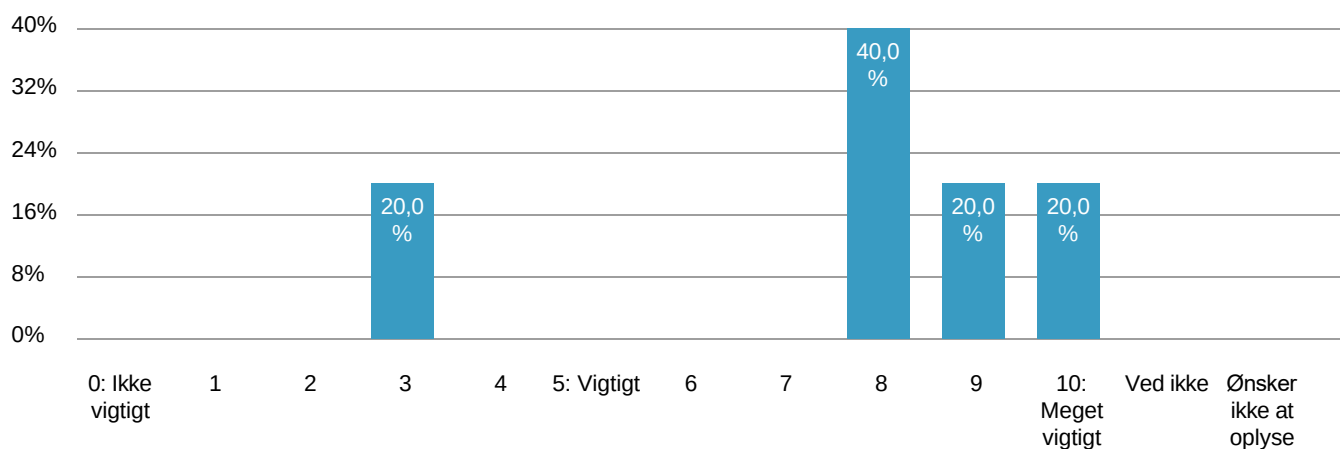
Figur 83. Oplevet vigtighed af innovationsledelse – medarbejdernes spredning

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



Figur 84. Oplevet vigtighed af innovationsledelse – 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 innovationsledelse, kan du overveje:

- Oplever du, dine medarbejdere/de underordnede ledere, at I har en kultur i jeres organisation, hvor det er positivt at afprøve nye tiltag – og hvor det er i orden at fejle?
- Er det tydeligt, hvor det er acceptabelt at afprøve nye idéer og løbe risici, og hvor det ikke er hensigtsmæssigt?
- Opmuntrer du dine medarbejdere/de underordnede ledere til at søge ny inspiration og nye idéer til, hvordan I løser jeres opgaver? Ved I, hvem I kan lære af, eller hvor I kan kigge hen?
- Hvordan skaber du plads til, at dine medarbejdere/de underordnede ledere selv kan finde på nye tiltag eller løsninger – eller at de kan blive inspireret af andre? Har medarbejderne/de underordnede ledere mulighed for at tilegne sig nye formelle eller uformelle kompetencer, der kan hjælpe dem til at tænke innovativt?
- Ved dine medarbejdere/de underordnede ledere, hvor de kan gå hen med en god idé og få hjælp til at afprøve den? Hvad gør du, når en medarbejder eller leder foreslår nye teknologier eller arbejdsgange? Hvordan kan du vise, at du tager idéerne alvorligt? Tager I imod nye idéer på en systematisk måde?
- Hvordan undersøger I, om en idé er så god, at den skal tages permanent i brug hos jer? Hvad gør I for at afprøve nye forslag? Hvordan følger I op på nye tiltag?
- Hvordan sørger I for, at alle medarbejdere er trygge ved de nye idéer og tiltag – også dem, der er lidt tilbageholdende overfor fx nye teknologier?
- Hvordan kan du understøtte, at nye afprøvede løsninger tages i brug og fastholdes? Hvad gør I, når en idé skal gå fra at være noget nyt til at være en del af jeres rutine?

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

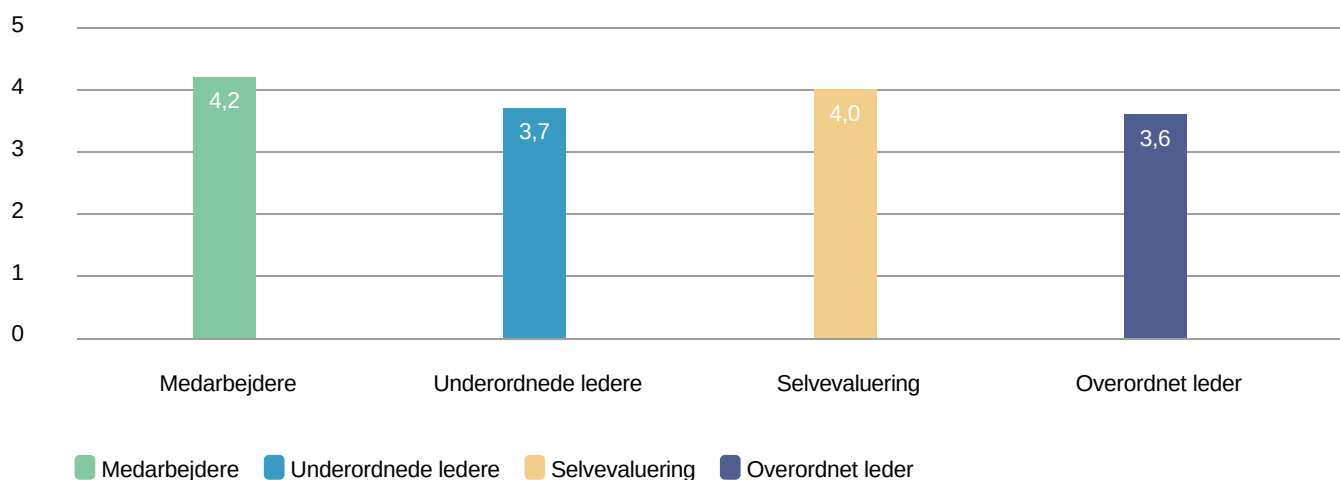
Egen refleksion:

Forandringsledelse

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

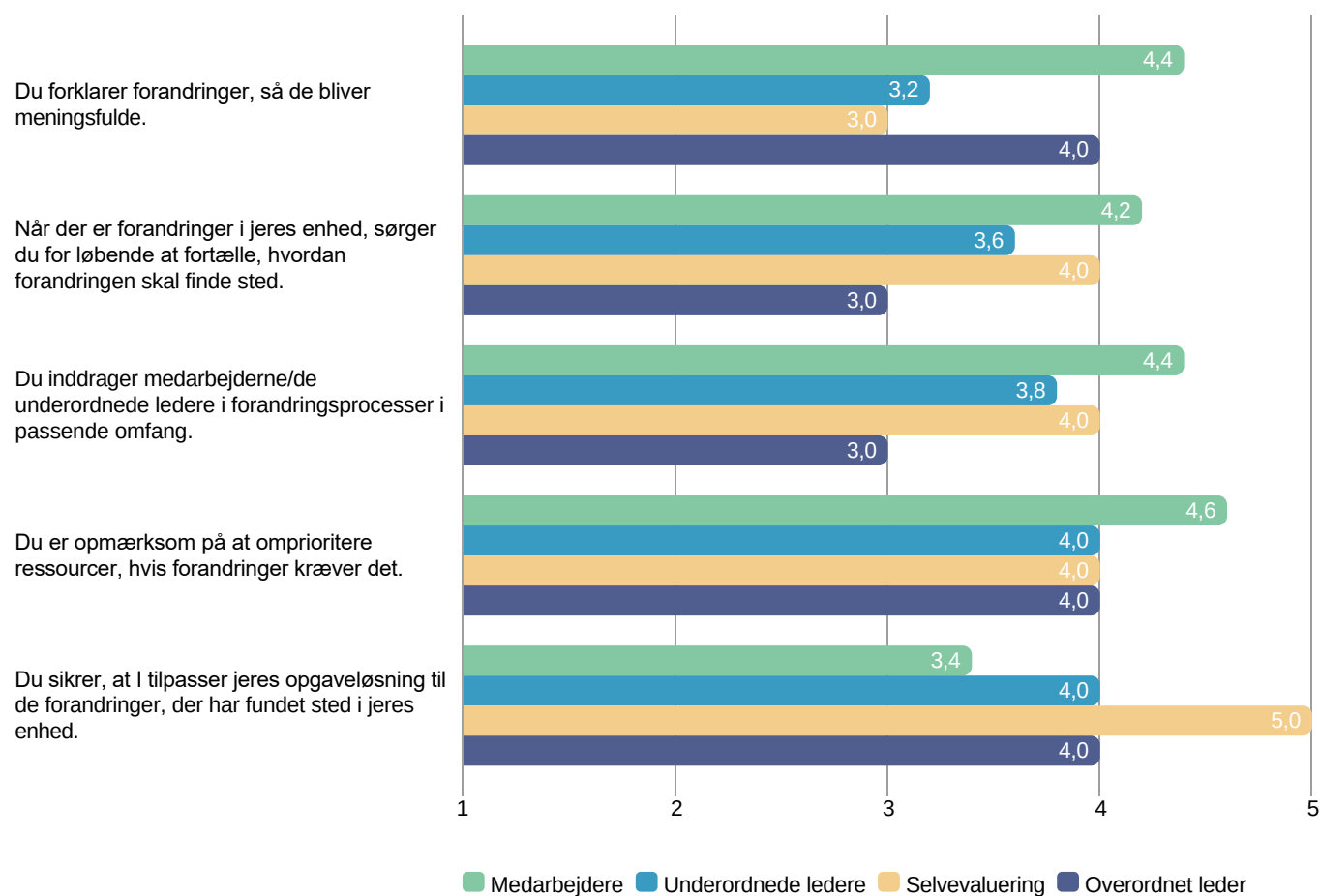
Figur 85. Forandringsledelse – gennemsnit af spørgsmål

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 forandringsledelse.



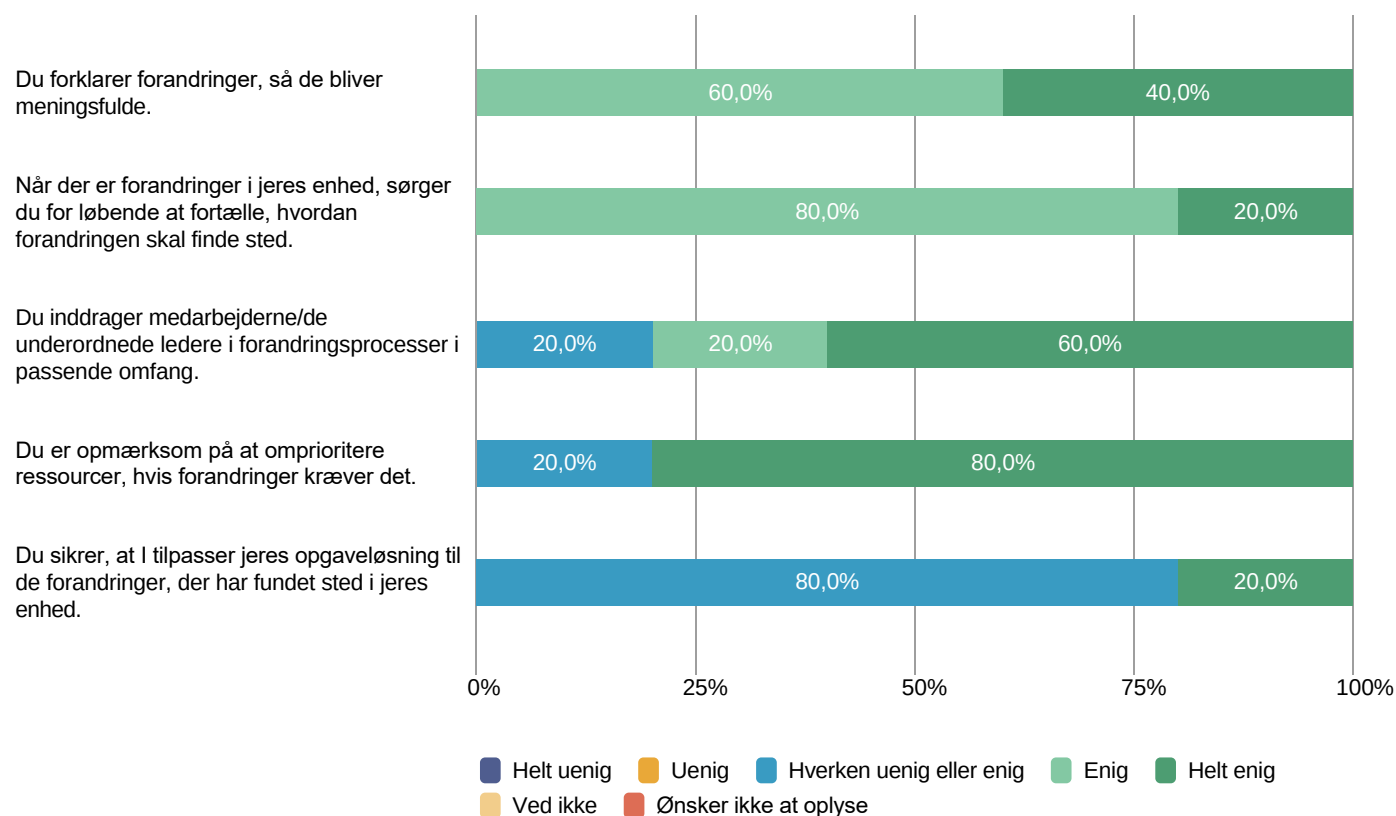
Figur 86. Forandringsledelse, underspørgsmål

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 forandringsledelse.



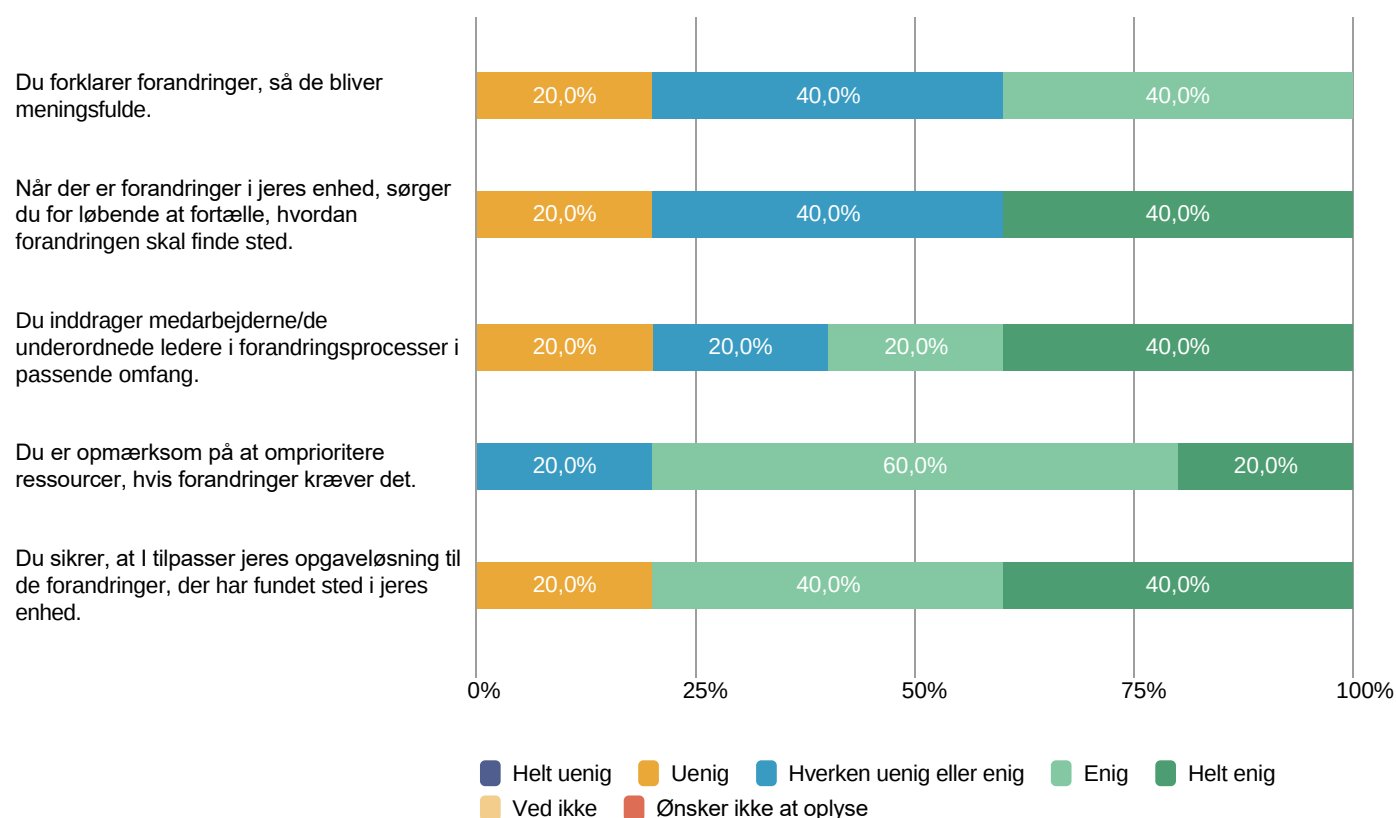
Figur 87. Spredning blandt dine medarbejdere i deres besvarelser

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



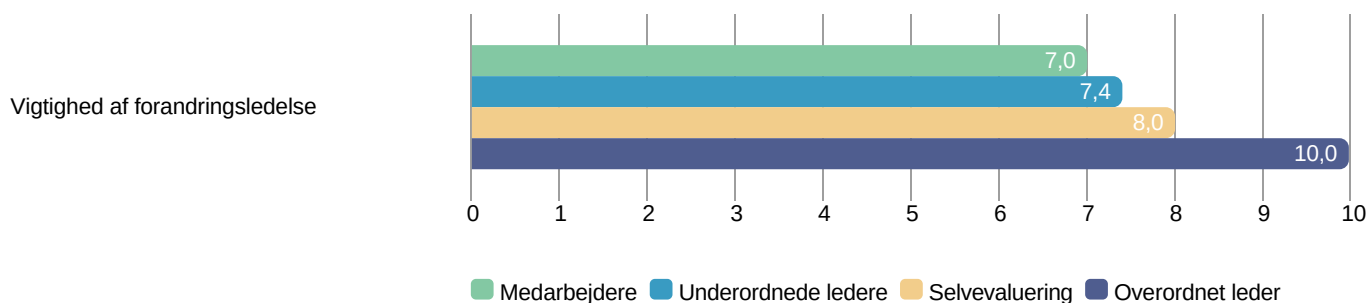
Figur 88. Spredning blandt de underordnede ledere i deres besvarelser

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



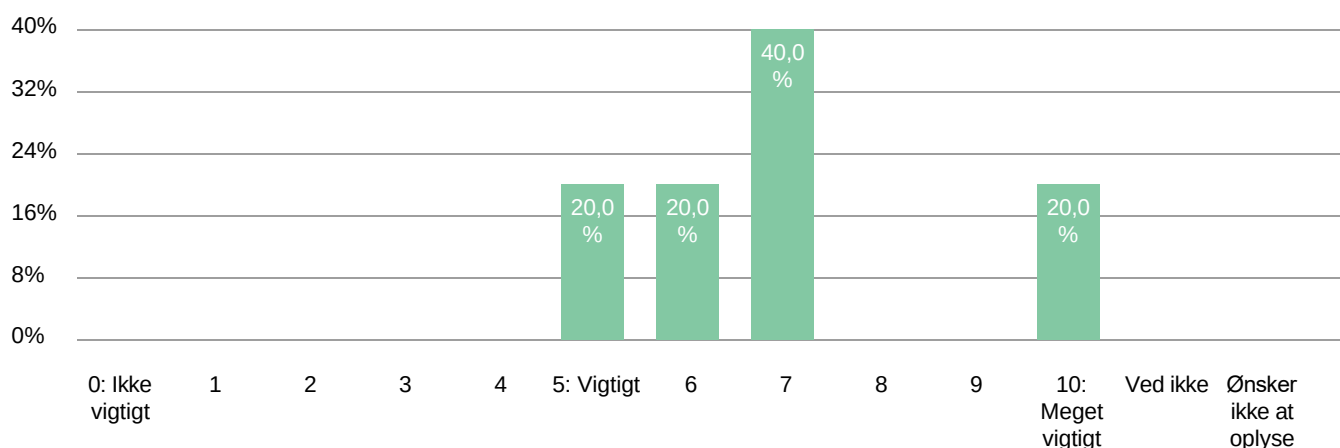
Figur 89. Oplevet vigtighed af forandringsledelse - gennemsnit

I figuren kan du se, hvor vigtigt dine medarbejdere/de underordnede ledere, din overordnede leder og du selv har svaret, at forandringsledelse er i jeres enhed. 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".



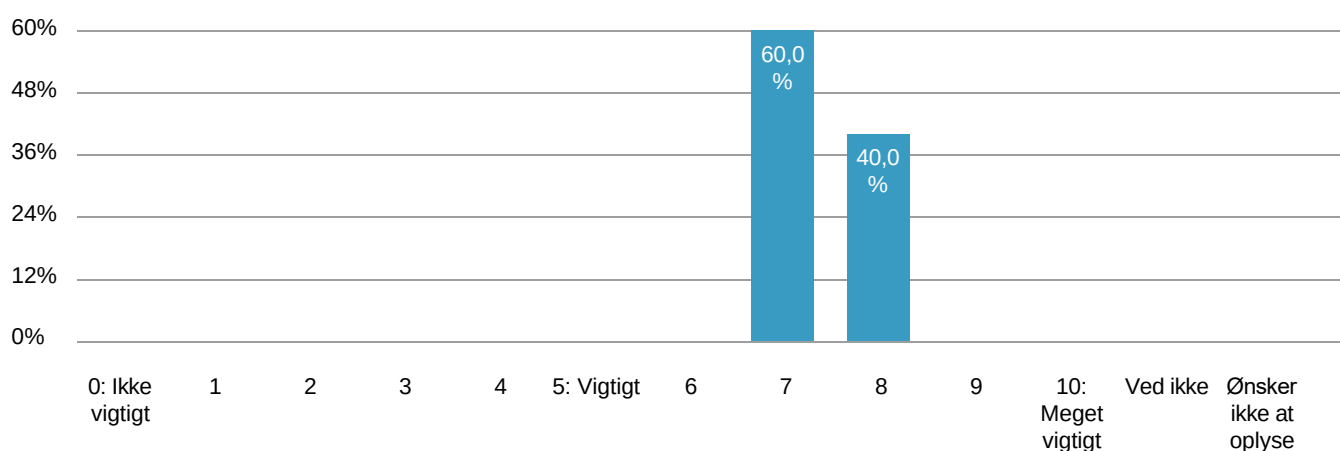
Figur 90. Oplevet vigtighed af forandringsledelse – medarbejdernes spredning

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



Figur 91. Oplevet vigtighed af forandringsledelse – 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 forandringsledelse, kan du overveje:

- Hvilke forandringer står din enhed og jeres organisation overfor i disse år? Hvilke er centrale, og hvilke er mindre centrale?
- Hvilket handlerum har du til at påvirke konkrete planlagte forandringer i din del af organisationen, og hvordan kommunikerer du om din rolle til dine medarbejdere/de underordnede ledere?
- Hvordan prioriterer I mellem forandringer? Hvilke forandringer skal lykkes, hvilke forandringer er mindre væsentlige? Understøtter forandringerne hinanden, eller står de i modsætning til hinanden? Er der ting, I ikke længere skal gøre på grund af forandringerne?
- Ved dine medarbejdere/de underordnede ledere, hvorfor bestemte forandringer er vigtige for jer? Kan du selv forklare, hvordan centrale forandringer styrker opgaveløsningen, hvis du bliver bedt om det?
- Er der en god dialog om forandringer mellem dig og din overordnede leder?
- Har du en plan for, hvordan de vigtigste forandringer gennemføres? Kender dine medarbejdere/de underordnede ledere planen, og synes de, at den er realistisk? Passer din plan med planer i resten af organisationen?
- Hvordan inddrager du dine medarbejdere/de underordnede ledere bedst muligt, når I skal igennem vigtige forandringer? Efterspørger alle medarbejderne/de underordnede ledere den samme inddragelse? Hvad er det vigtigt, at medarbejderne/de underordnede ledere inddrages i, og hvor er det uhensigtsmæssigt?
- Hvordan arbejder du som leder med at sikre dig, at dine medarbejdere/de underordnede ledere er trygge igennem en forandringsproces?
- Har du rum til at tilpasse jeres aktiviteter efter store forandringer? Hvordan sikrer du, at ressourcer og opgaver bliver ved med at passe sammen?

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

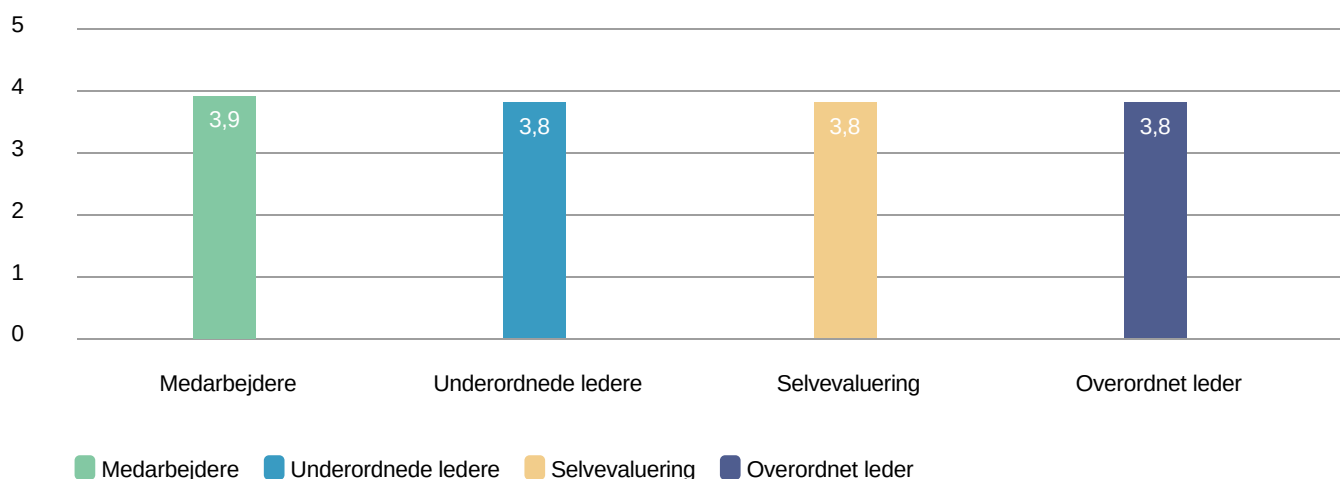
Egen refleksion:

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

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

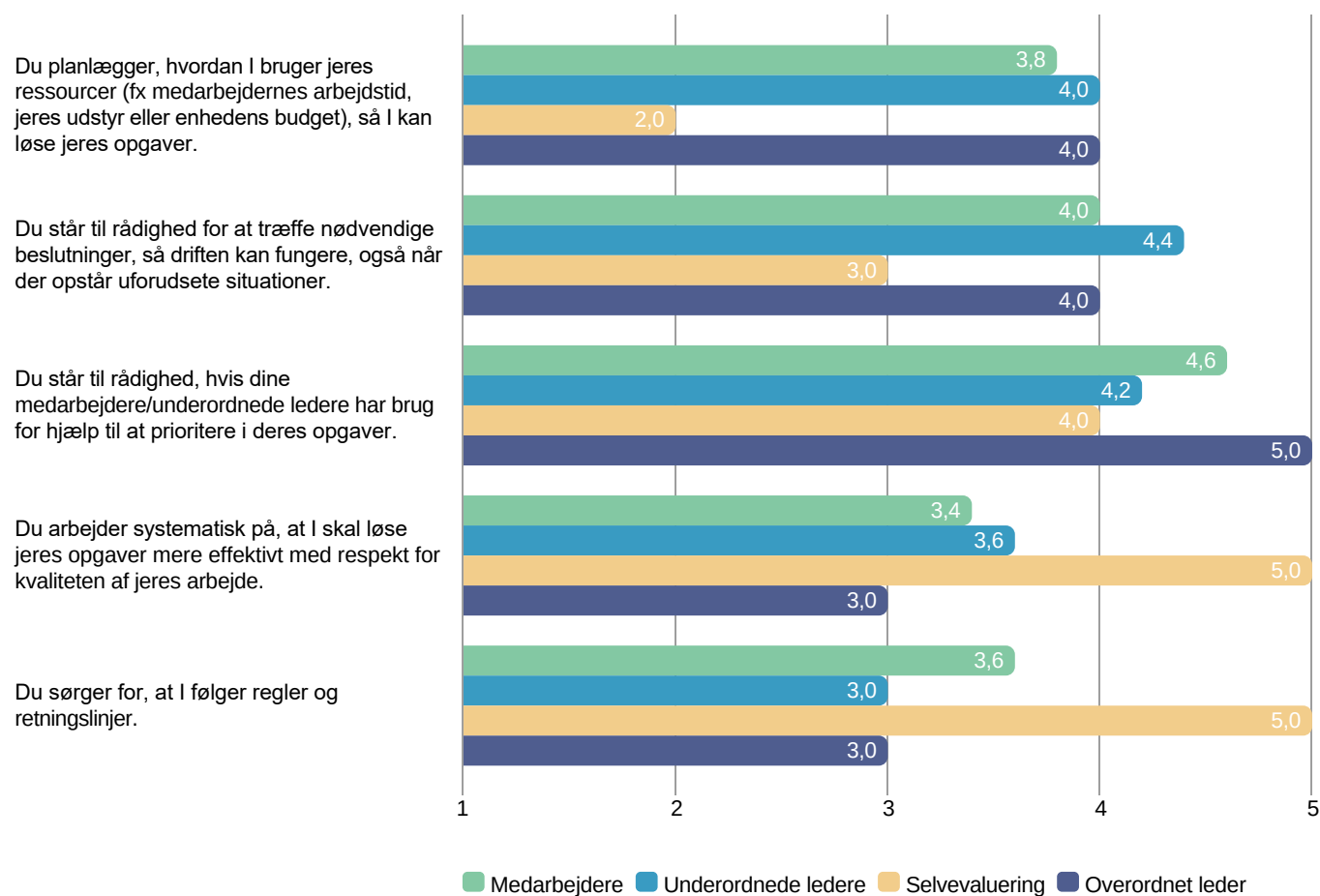
Figur 92. Driftsledelse – gennemsnit af spørgsmål

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 driftsledelse.



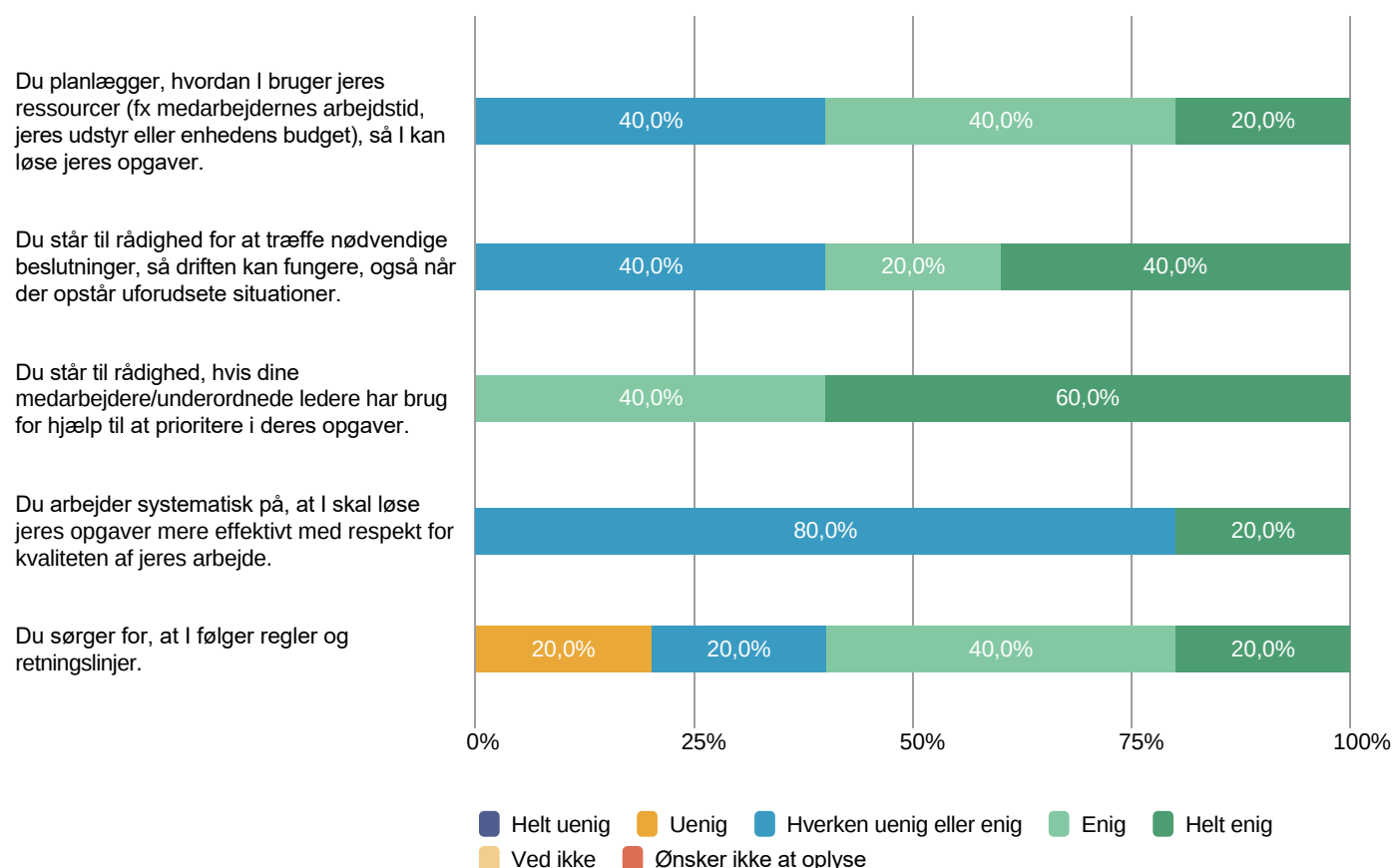
Figur 93. Driftsledelse, underspørgsmål

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 driftsledelse.



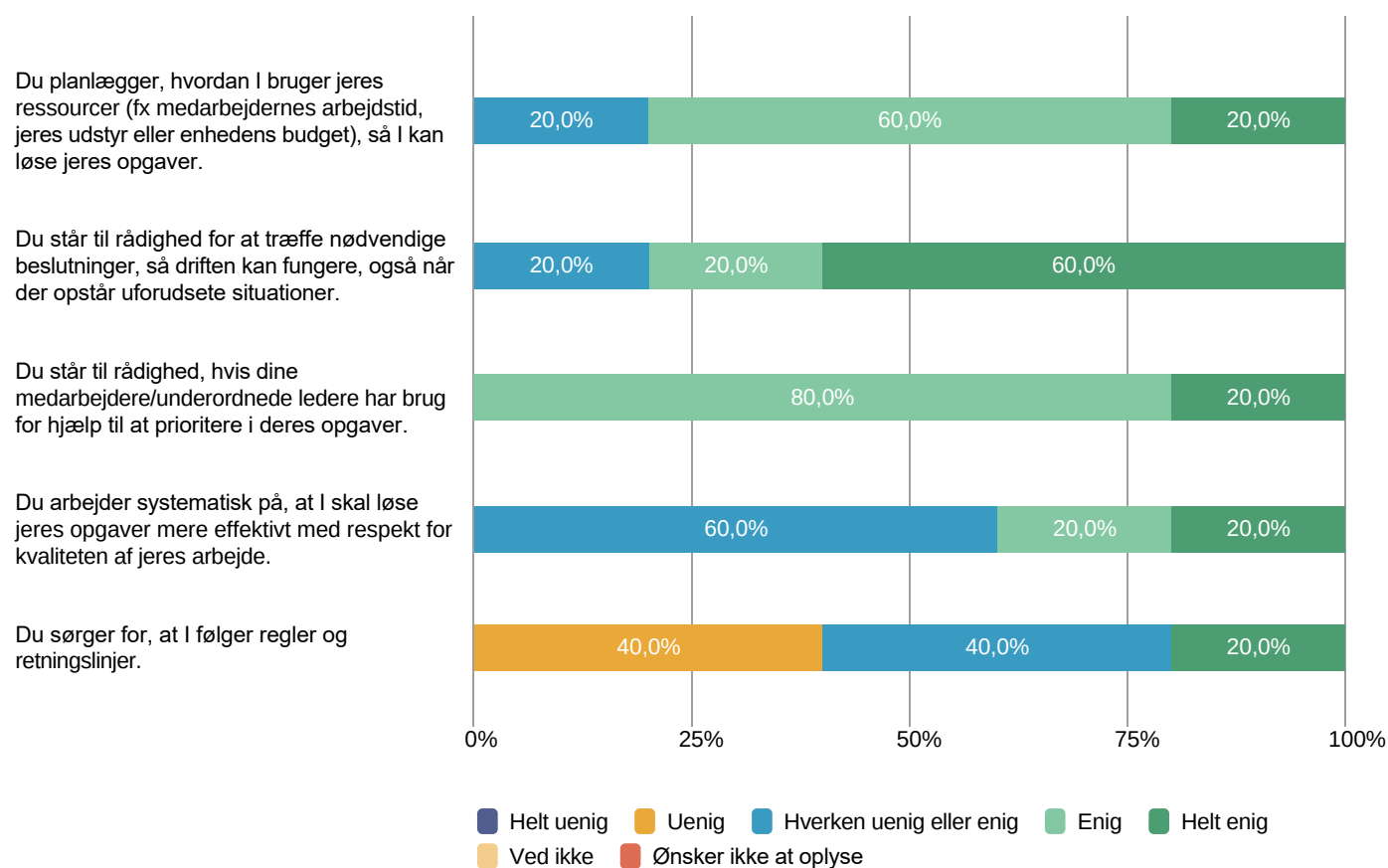
Figur 94. Spredning blandt dine medarbejdere i deres besvarelser

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



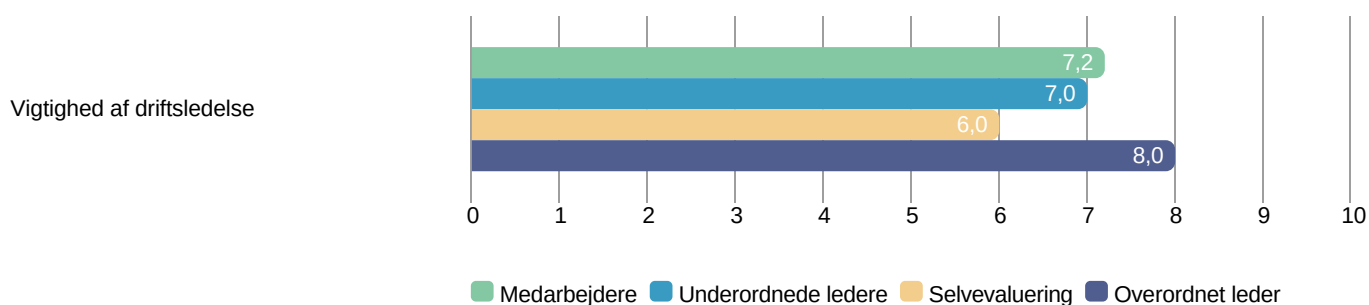
Figur 95. Spredning blandt de underordnede ledere i deres besvarelser

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



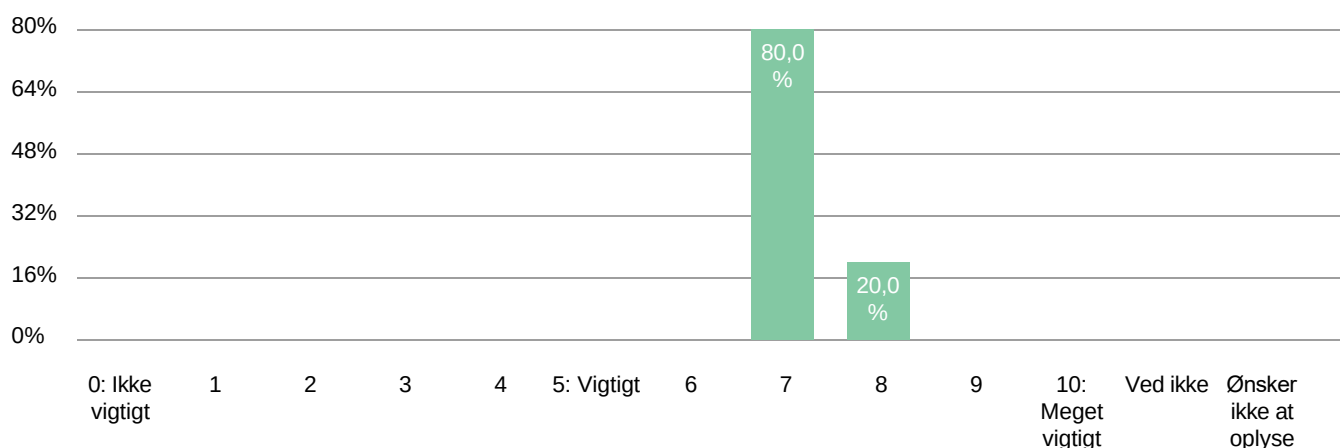
Figur 96. Oplevet vigtighed af driftsledelse - gennemsnit

I figuren kan du se, hvor vigtigt dine medarbejdere/de underordnede ledere, din overordnede leder og du selv har svaret, at driftsledelse er i jeres enhed. 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".



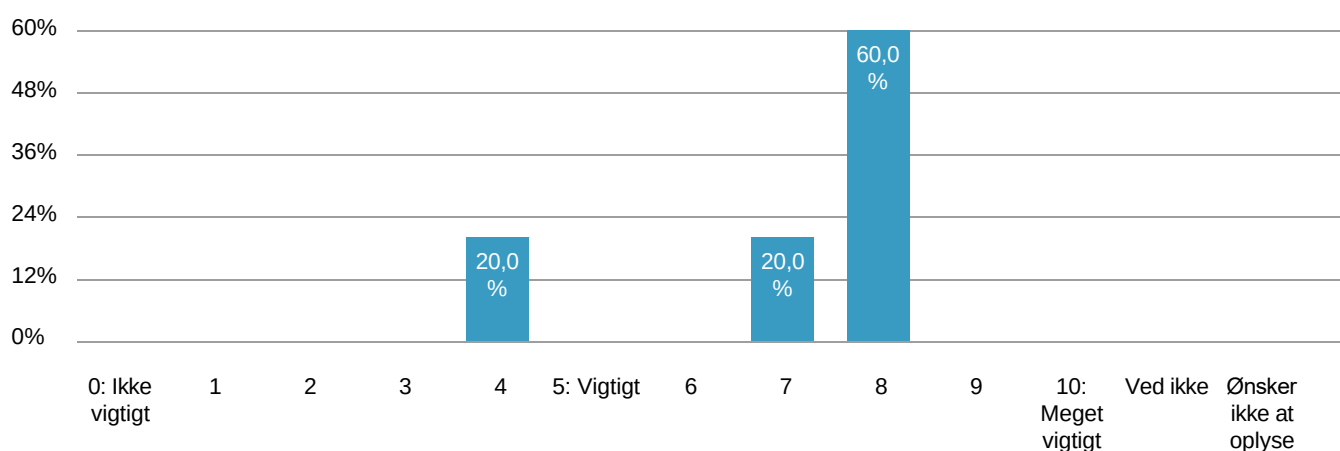
Figur 97. Oplevet vigtighed af driftsledelse – medarbejdernes spredning

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



Figur 98. Oplevet vigtighed af driftsledelse – 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 driftsledelse, kan du overveje:

- Hvad er de centrale opgaver i din enhed? Hvem varetager dem? Har du overblik over, om I leverer en tilfredsstillende kvalitet og den mængde, I skal?
- Hvilke rutiner har du for den løbende planlægning af jeres drift? Hvilken tidshorisont arbejder I med i jeres planlægning? Er den for kort eller for lang? Understøttes jeres planlægning af systemer?
- Hvem inddrages i planlægningen af jeres drift? Er der opgaver, der er delegeret til medarbejderne? Er der andre, det er væsentligt at inddrage i planlægningen?
- Hvordan følger du op på, hvordan det går med driften? Hvilke data har du til rådighed? Er der dele af jeres driftsopgaver, det er svært at følge op på?
- Hvordan ved du, at I organiserer jeres arbejde på den mest hensigtsmæssige måde? Hvordan finder du ud af det, hvis der er noget, I burde gøre anderledes? Kan du trække på nogle erfaringer fra andre enheder, der kan sidde med samme udfordringer som jer?
- Har I styr på, hvordan I bruger jeres medarbejderes ressourcer bedst? Kan I optimere den måde, I bruger medarbejdernes arbejdstid på? Måske har dine medarbejdere selv et bud på noget, der kan justeres?
- Hvordan sikrer du dig, at I overholder gældende regler og retningslinjer på jeres område? Ved du, om dine medarbejdere/de underordnede ledere kender og efterlever gældende regler og retningslinjer? Har I en systematik for, hvordan I får kendskab til nye regler og retningslinjer på netop jeres område?
- Har du et godt samarbejde med dem, der skal understøtte den stabile drift? Hvordan hjælper stabsfunktioner dig i at sikre effektiv drift?

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

Egen refleksion:

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and extend across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

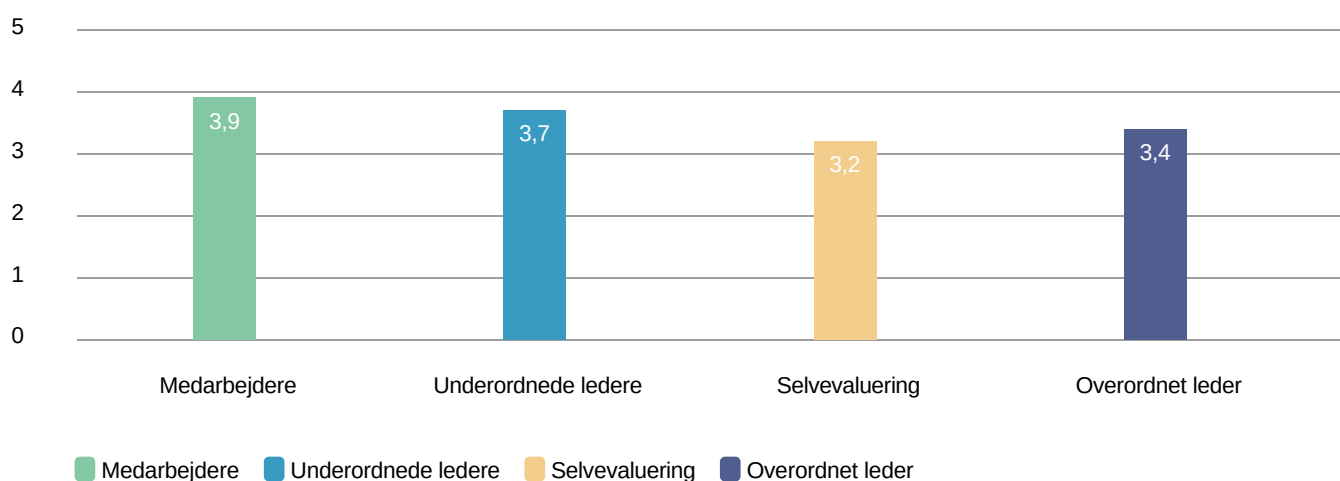


Ledelse af digital omstilling

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

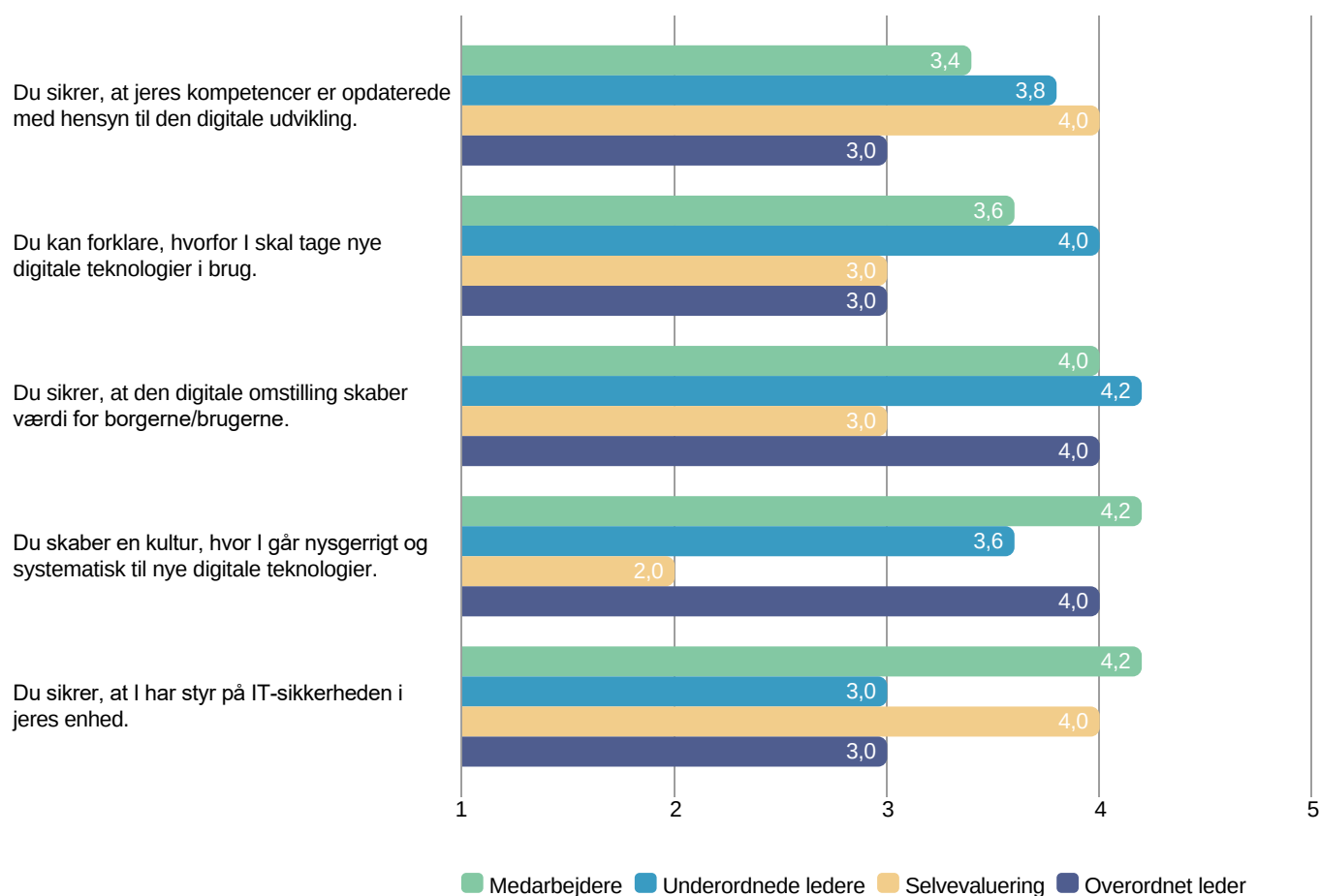
Figur 99. Ledelse af digital omstilling – gennemsnit af spørgsmål

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 ledelse af digital omstilling.



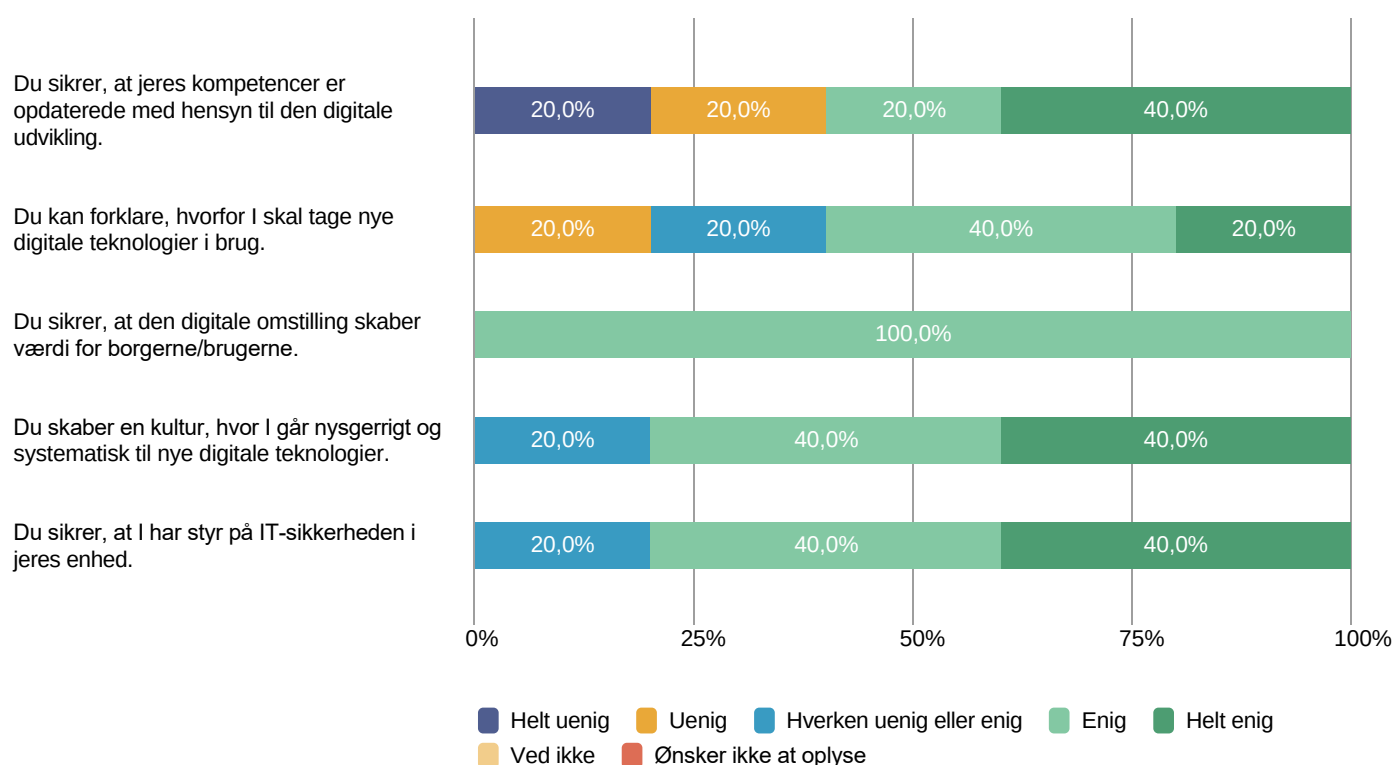
Figur 100. Ledelse af digital omstilling, underspørgsmål

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 ledelse af digital omstilling.



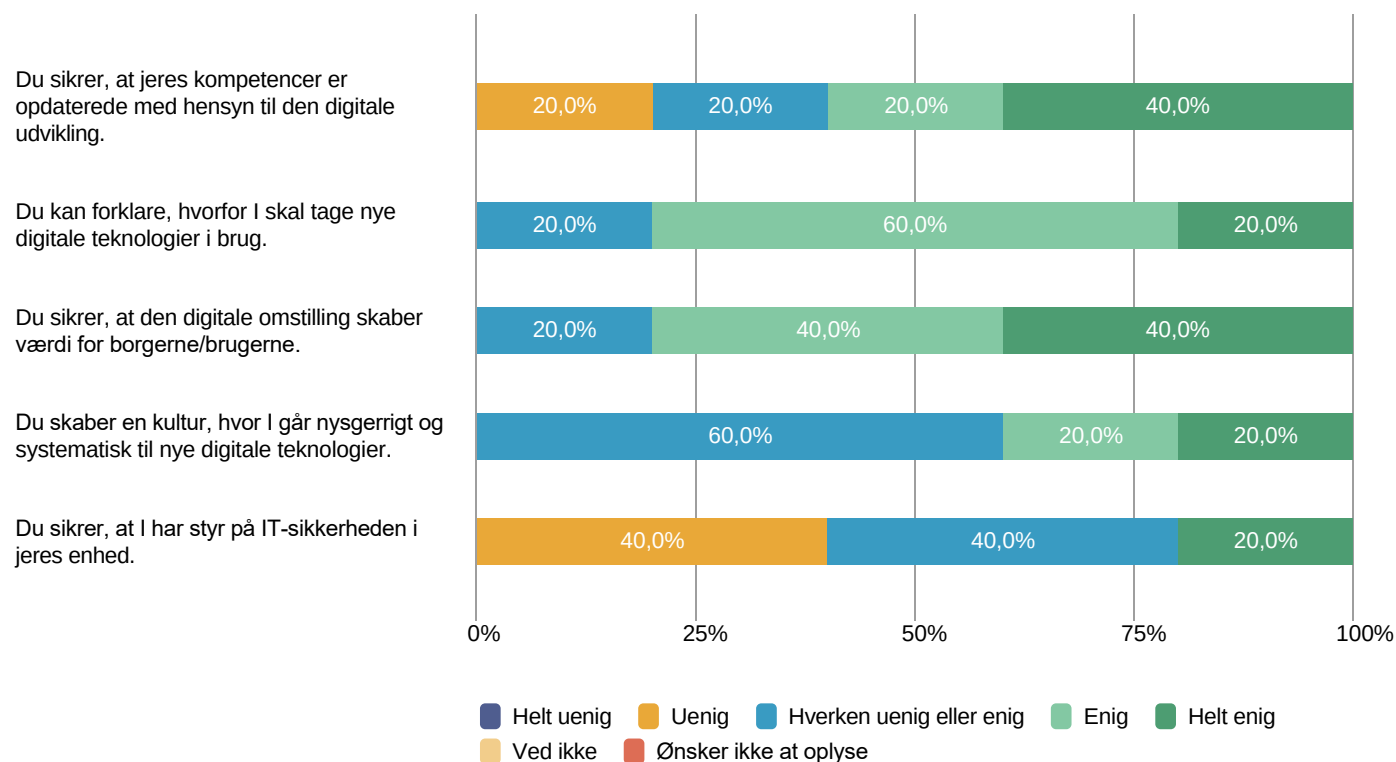
Figur 101. Spredning blandt dine medarbejdere i deres besvarelser

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



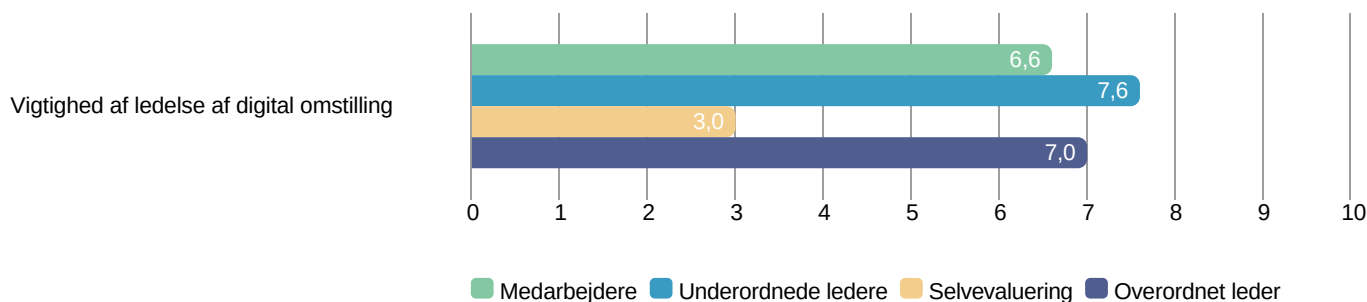
Figur 102. Spredning blandt dine underordnede ledere i deres besvarelser

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



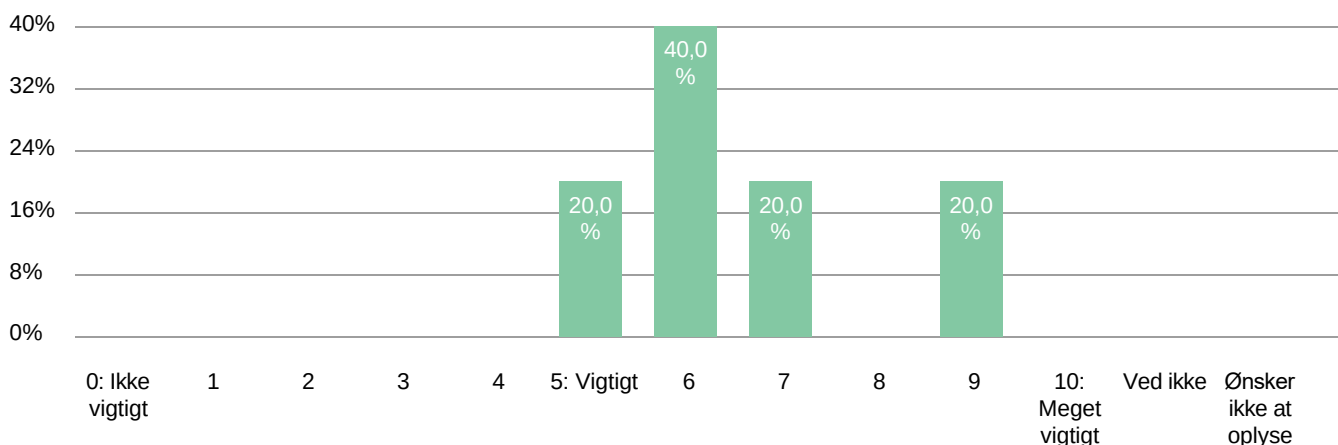
Figur 103. Oplevet vigtighed af ledelse af digital omstilling – gennemsnit

I figuren kan du se, hvor vigtigt dine medarbejdere/de underordnede ledere, din overordnede leder og du selv har svaret, at ledelse af digital omstilling er i jeres enhed. 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".



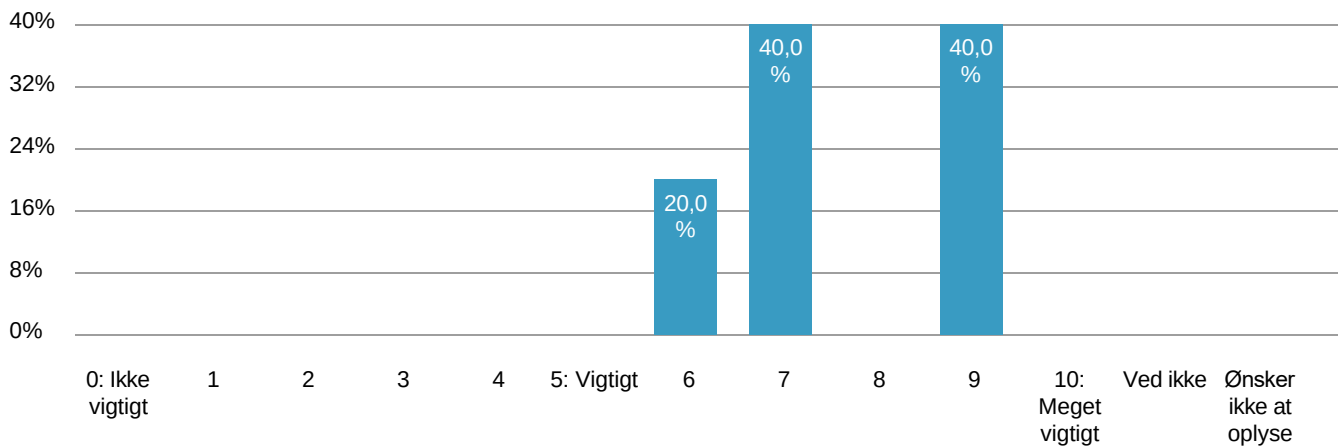
Figur 104. Oplevet vigtighed af ledelse af digital omstilling – medarbejdernes spredning

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



Figur 105. Oplevet vigtighed af ledelse af digital omstilling – 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 ledelse af digital omstilling, kan du overveje:

- Hvilke digitale teknologier er centrale for jeres opgaveløsning nu? Hvilke forventer I vil være det i de næste fem år?
- Har I tilstrækkelig viden om de relevante digitale teknologier i jeres enhed? Har du de nødvendige digitale kompetencer selv? Har dine medarbejdere/de underordnede ledere?
- Er der brug for flere superbrugere i jeres enhed? Eller er der mere brug for, at alle kan "lidt" mere end i dag? Er I nysgerrige og har mod på at prøve nye teknologier?
- Hvilke større digitale projekter står I overfor på den korte bane? Ved dine medarbejdere/de underordnede ledere, hvorfor I har gang i dem? Hvilken forskel gør de for jeres opgaveløsning?
- Hvorfor er digital omstilling vigtig for arbejdet hos jer? Kender dine medarbejdere/de underordnede ledere grunden til det? Kan du formidle det?
- Kan I bruge digitale teknologier på en mere hensigtsmæssig måde i relation til jeres brugere eller interessenter, end I allerede gør i dag? Hvordan kan den digitale omstilling bidrage til at skabe værdi for borgerne?
- Hvornår bliver digitalisering svært hos jer? Er I i stand til at holde fokus på den digitale omstilling? Hvilke rutiner og traditioner bliver udfordret af digitalisering? Og hvilke er de vigtigste at ændre?

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

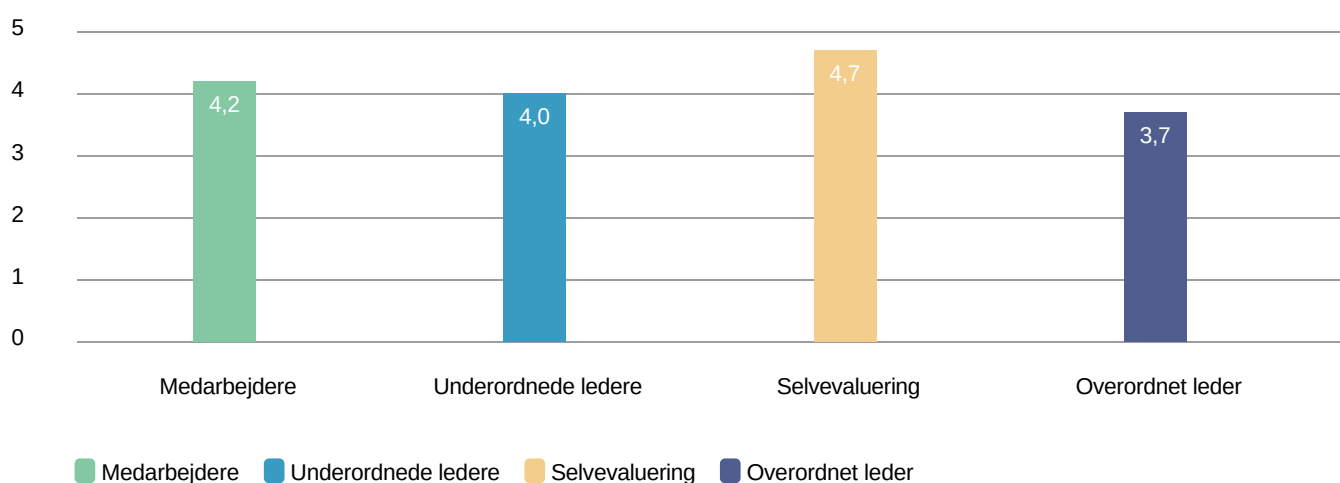
Egen refleksion:

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.

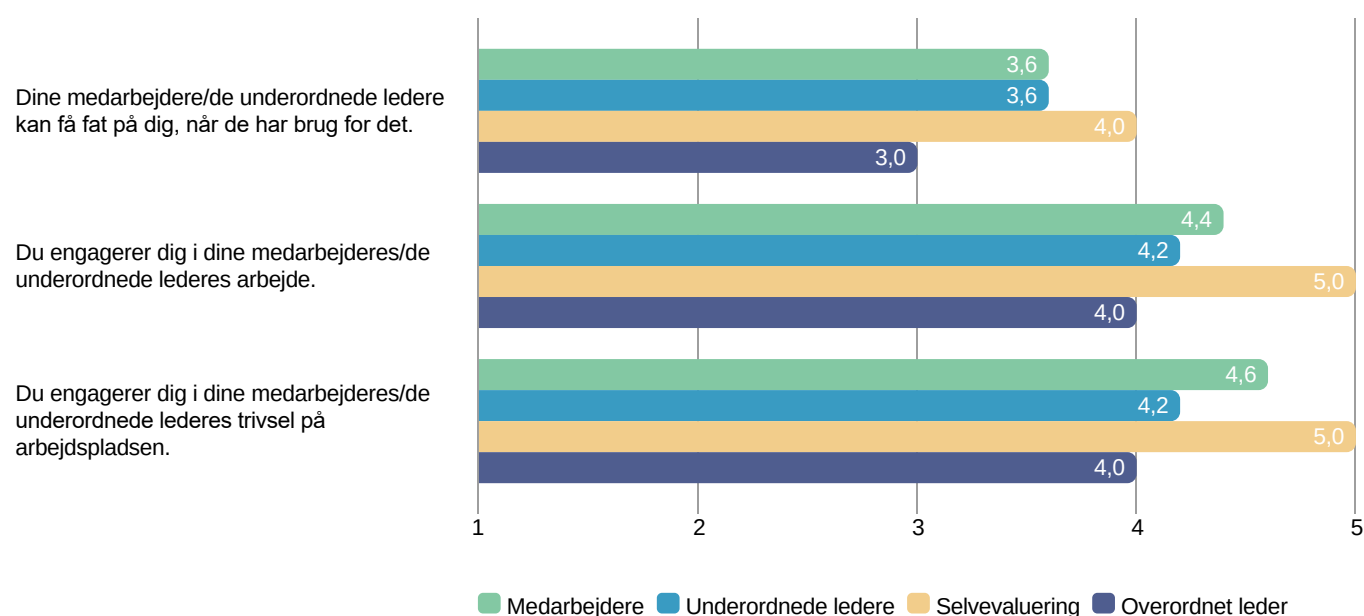
Figur 106. Ledelsesmæssigt nærvær – gennemsnit af spørgsmål

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.



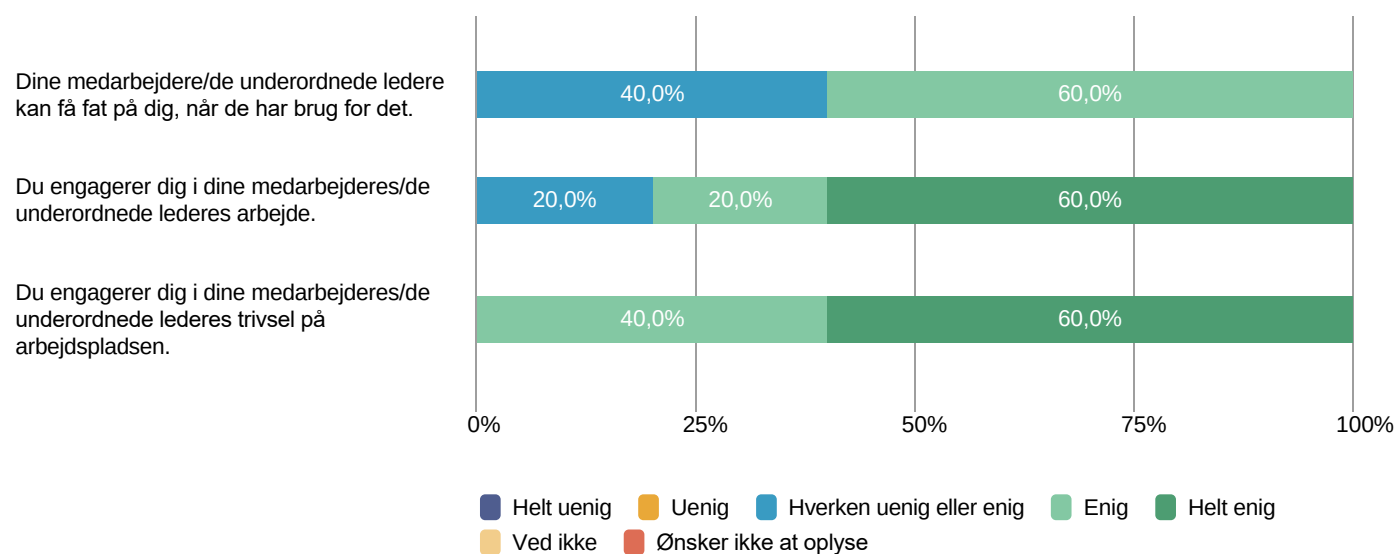
Figur 107. Ledelsesmæssigt nærvær, underspørgsmål

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.



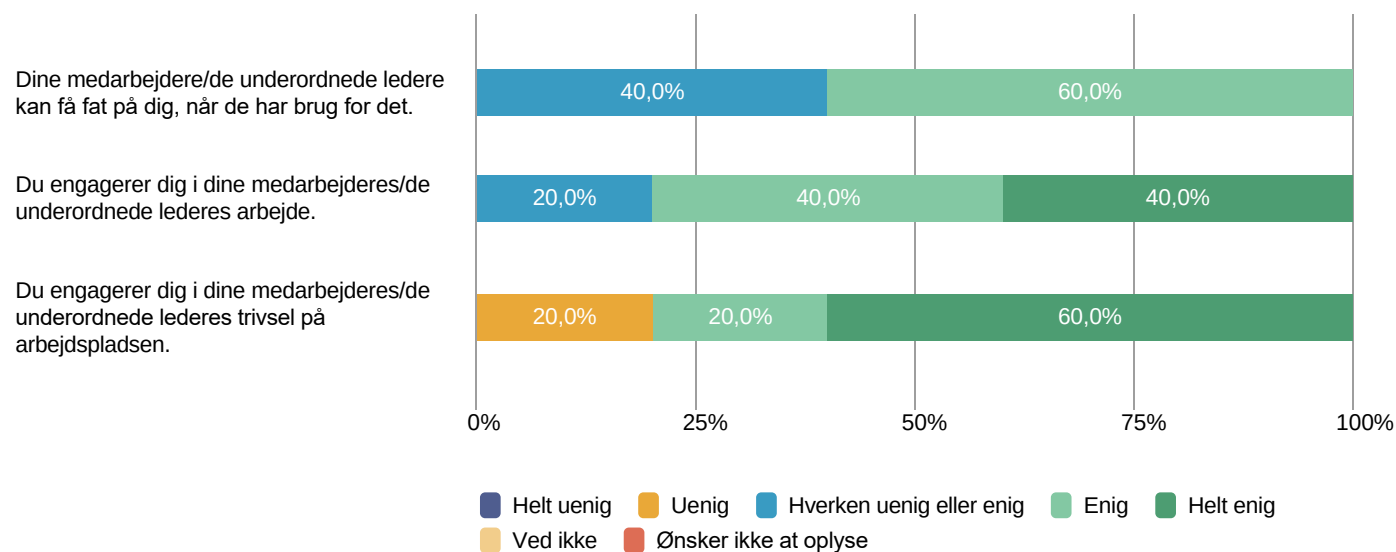
Figur 108. Spredning blandt dine medarbejdere i deres besvarelser

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



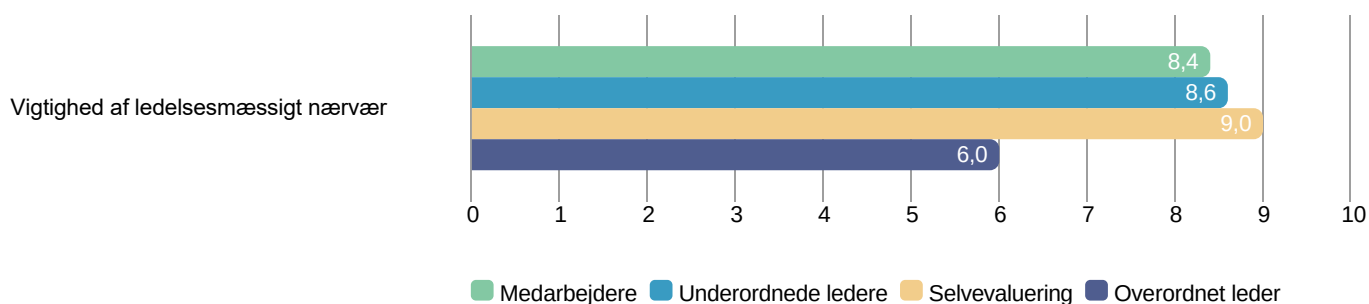
Figur 109. Spredning blandt de underordnede ledere i deres besvarelser

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



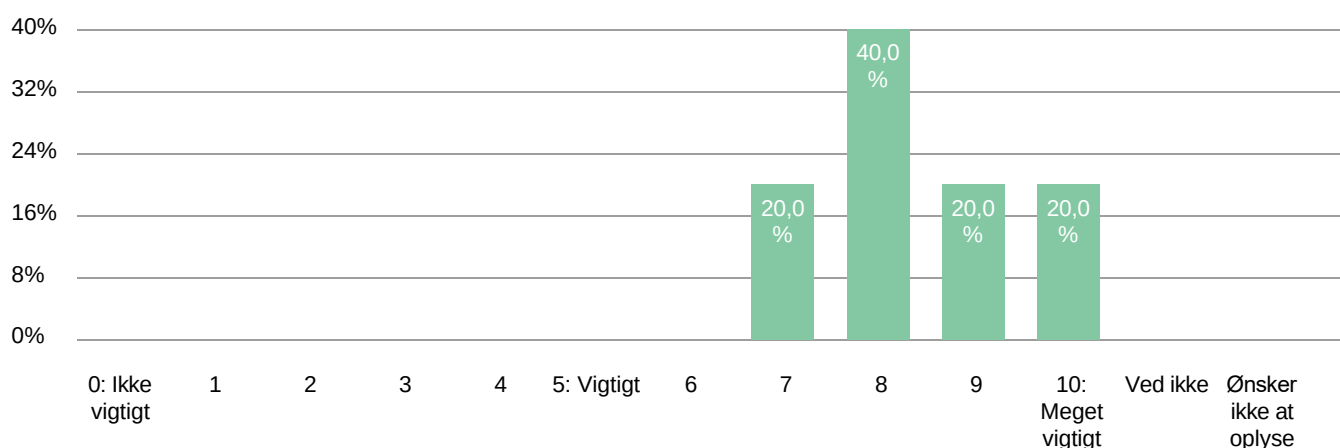
Figur 110. Oplevet vigtighed af ledelsesmæssigt nærvær – gennemsnit

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. 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".



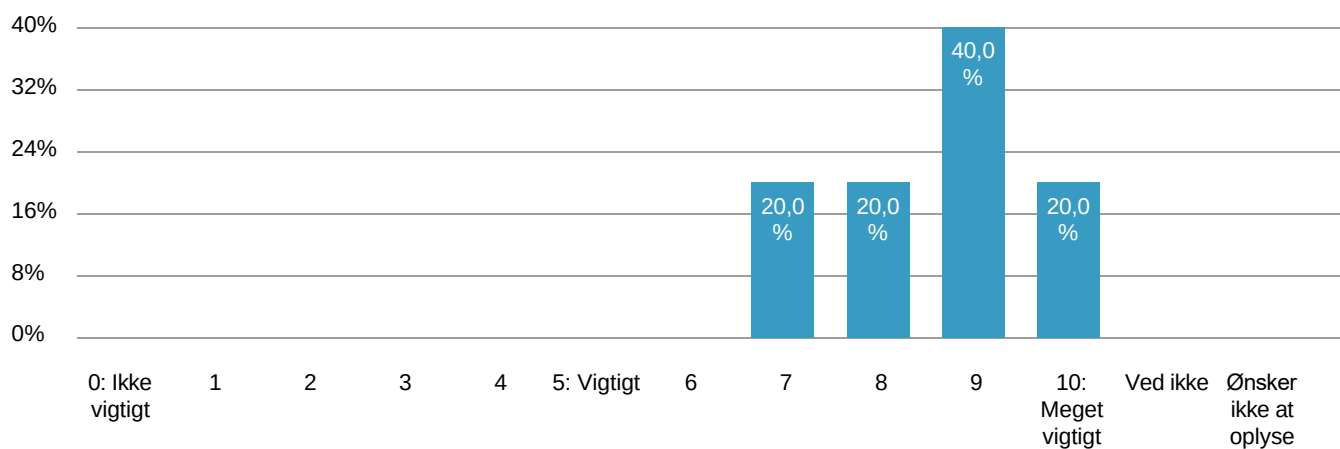
Figur 111. Oplevet vigtighed af ledelsesmæssigt nærvær – medarbejdernes spredning

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



Figur 112. 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.

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

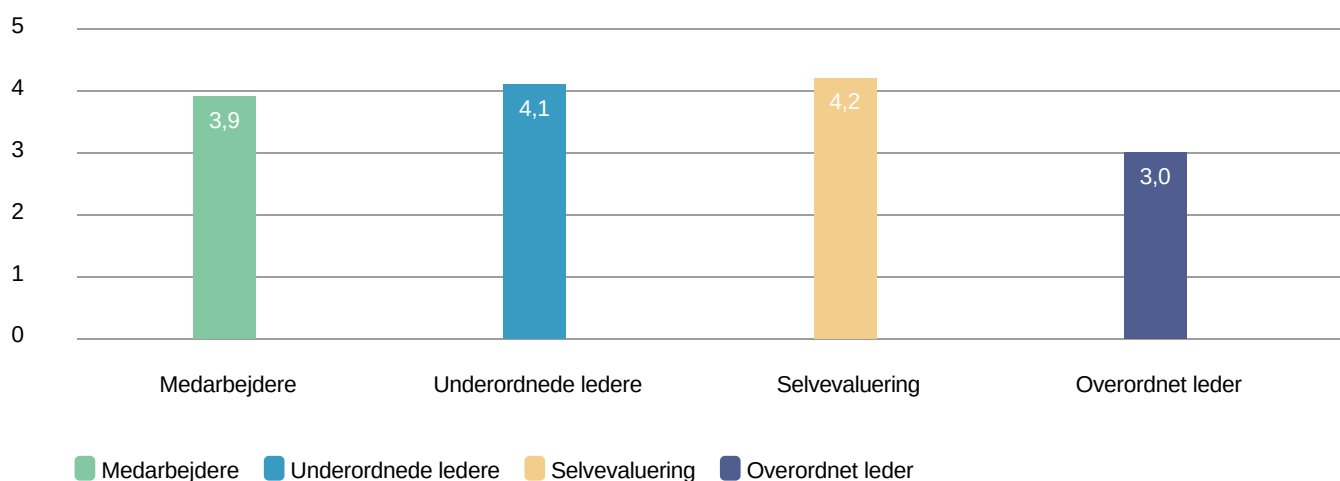
Egen refleksion:

Tillidsbaseret ledelse

Tillid mellem ledere og medarbejdere opstår, når begge parter forventer, at den anden part vil en det bedste, gør sit bedste og er i stand til at løfte sine opgaver. Tillidsbaseret ledelse handler derfor om, at medarbejderne/de underordnede ledere oplever, at du som leder har positive forventninger til deres kompetencer og intentioner. Du kan også styrke tilliden i relationen til dine medarbejdere/de underordnede ledere ved at have fokus på, om medarbejderne/de underordnede ledere oplever, at de kan være fortrolige med dig, og at du som leder er forudsigelig.

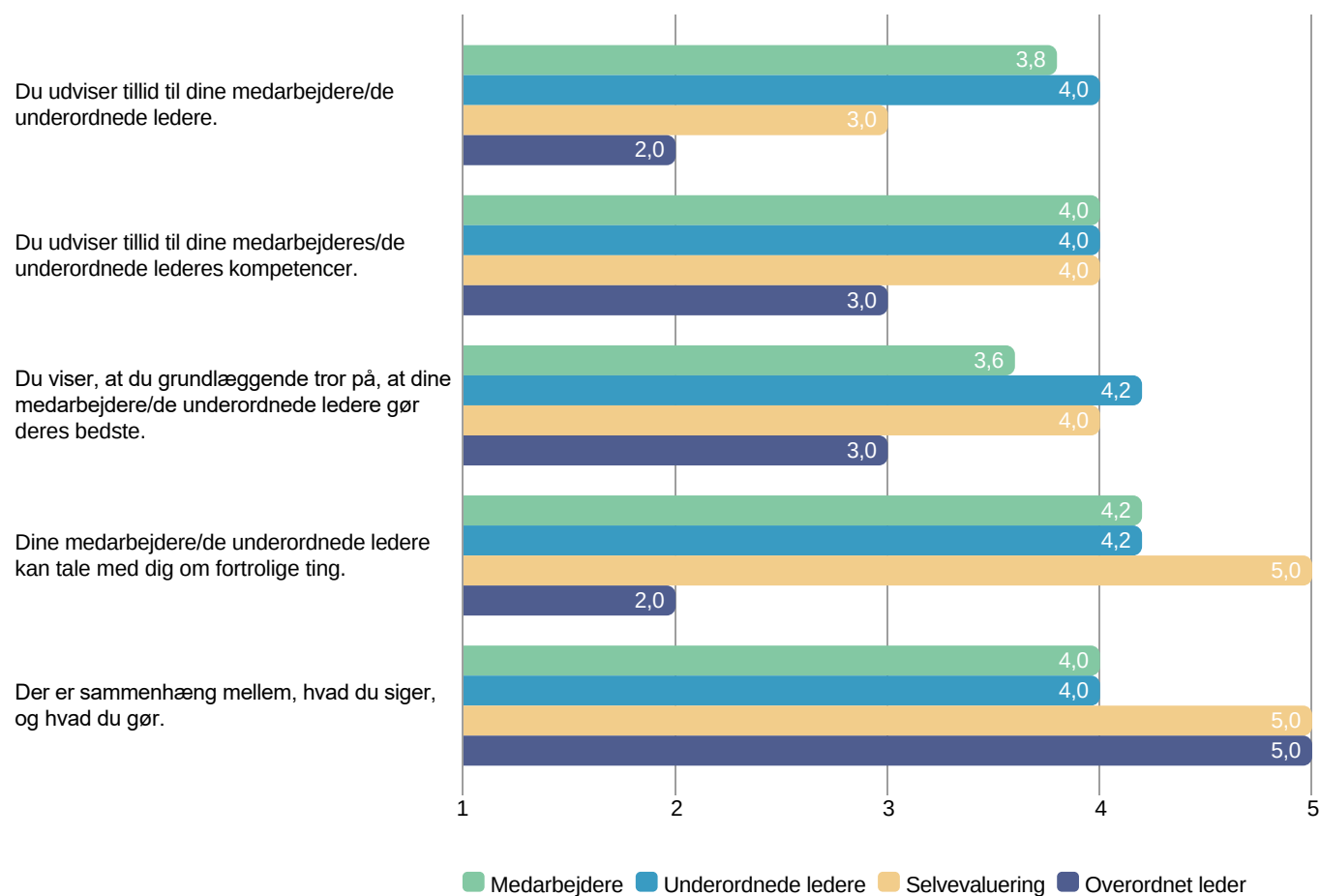
Figur 113. Tillidsbaseret ledelse – gennemsnit af spørgsmål

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 tillidsbaseret ledelse.



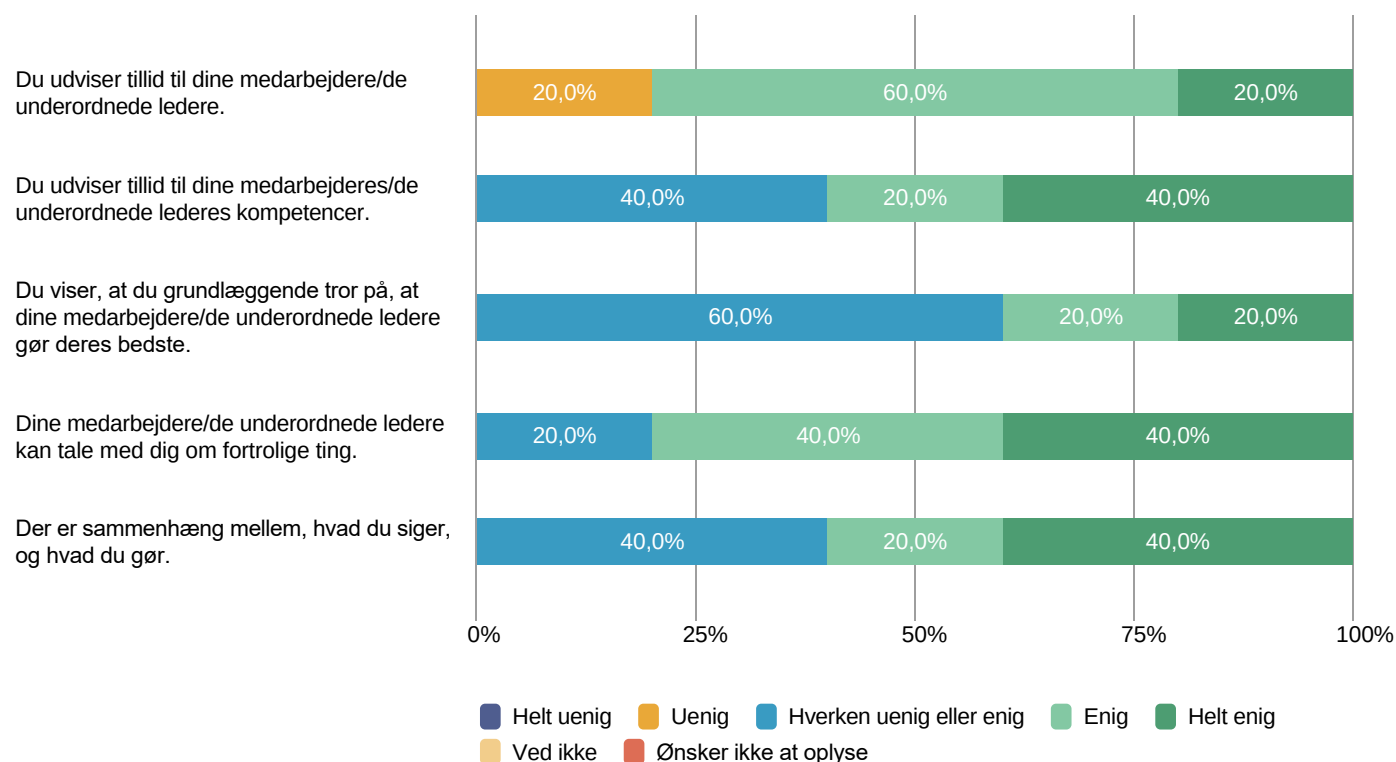
Figur 114. Tillidsbaseret ledelse, underspørgsmål

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 tillidsbaseret ledelse.



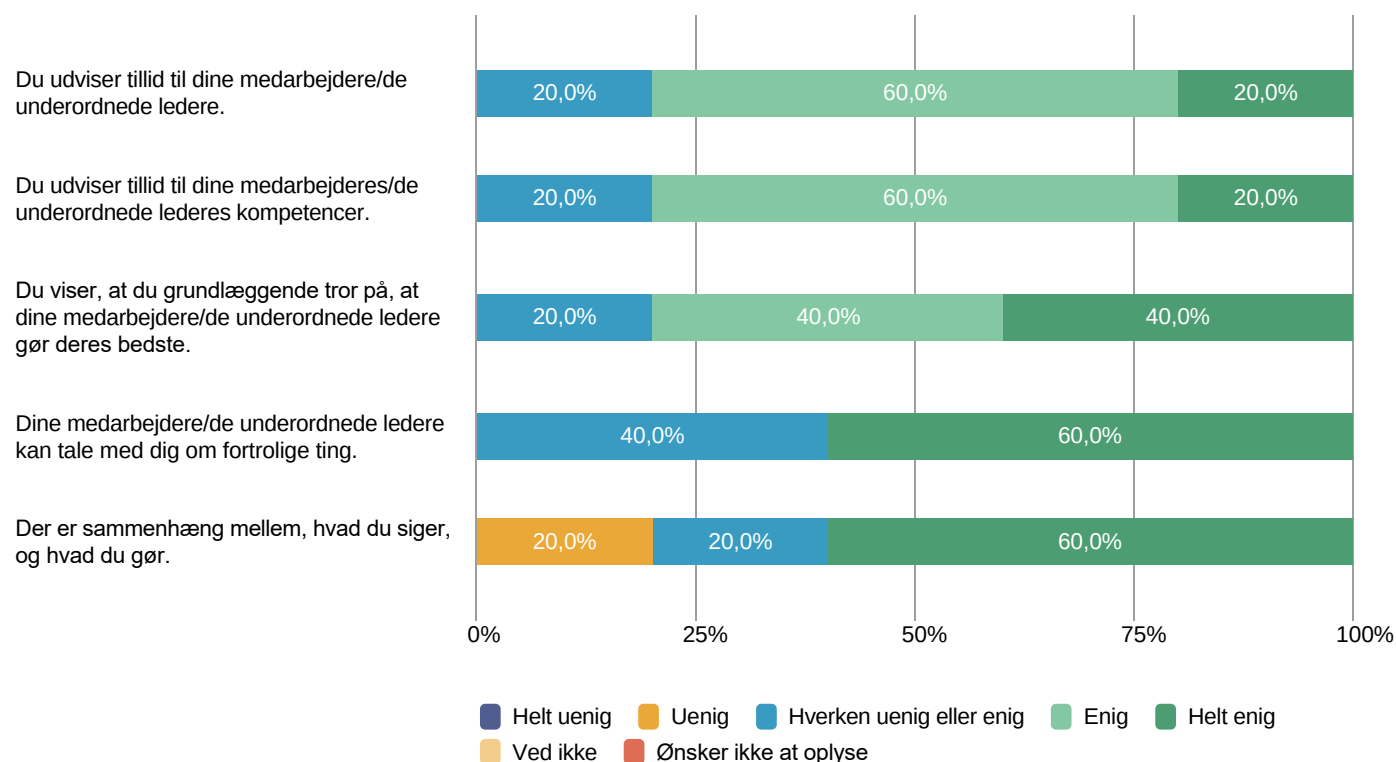
Figur 115. Spredning blandt dine medarbejdere i deres besvarelser

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



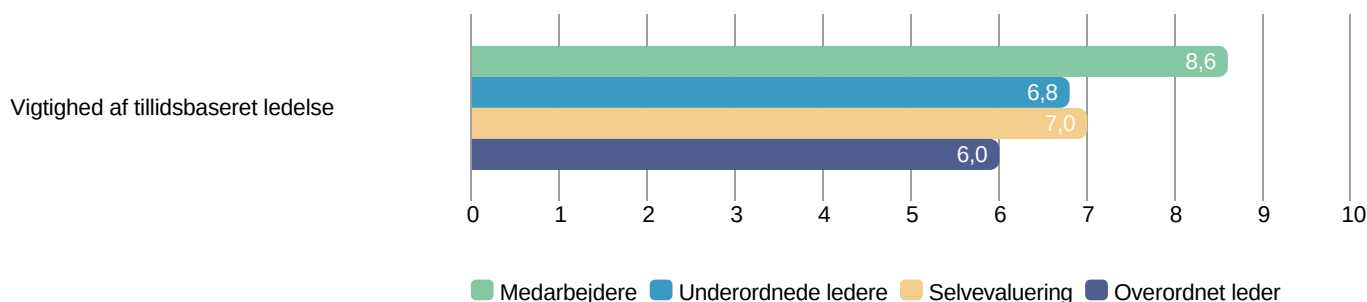
Figur 116. Spredning blandt de underordnede ledere i deres besvarelser

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



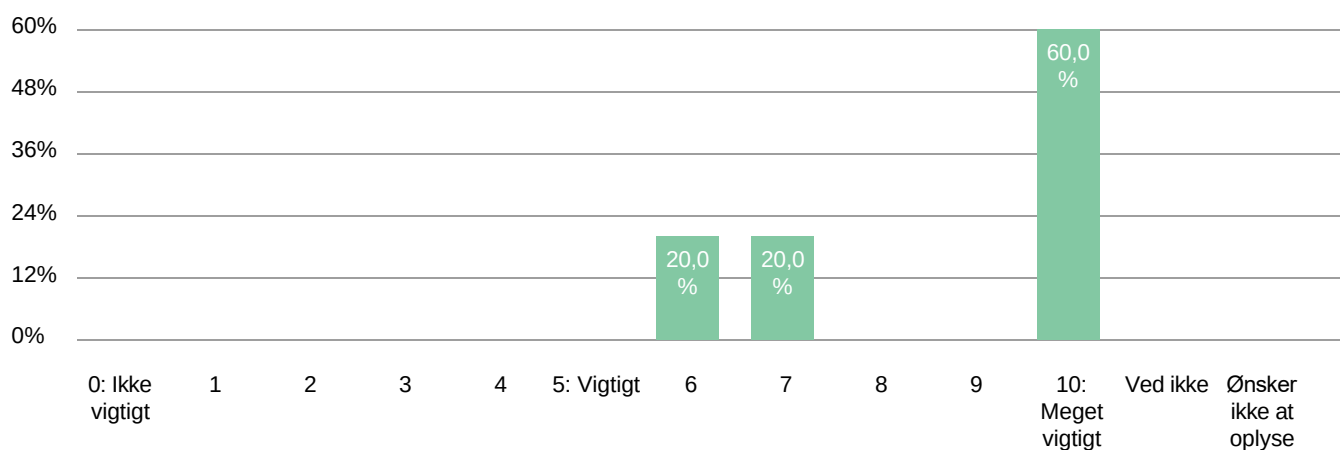
Figur 117. Oplevet vigtighed af tillidsbaseret ledelse - gennemsnit

I figuren kan du se, hvor vigtigt dine medarbejdere/de underordnede ledere, din overordnede leder og du selv har svaret, at tillidsbaseret ledelse er i jeres enhed. 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".



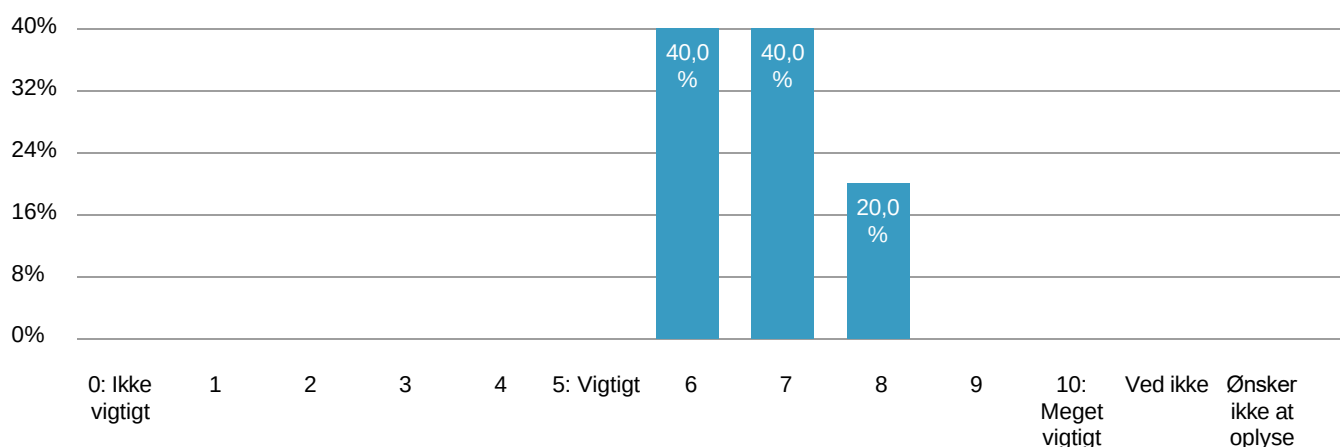
Figur 118. Oplevet vigtighed af tillidsbaseret ledelse – medarbejdernes spredning

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



Figur 119. Oplevet vigtighed af tillidsbaseret 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 tillidsbaseret ledelse, kan du overveje:

- Møder du medarbejderne/de underordnede ledere med tillid til deres kompetencer? Er der særlige funktioner eller opgaver, hvor det er sværere at møde medarbejderne/de underordnede ledere med tillid?
- Møder du medarbejderne/de underordnede ledere med tillid til deres indsats og intentioner? Hvordan kan du tydeligere vise tillid til dine medarbejdere/de underordnede ledere?
- Oplever medarbejderne/de underordnede ledere, at du viser dem tillid? I hvilke situationer oplever de, at du viser dem tillid, og hvornår oplever de, at du ikke viser dem tillid?
- Oplever medarbejderne/de underordnede ledere, at du er forudsigelig? Kan de regne med, at du gør, som du siger? I hvilke situationer oplever du, at det er svært at handle forudsigeligt?
- Er der situationer, hvor de organisatoriske lag over dig gør det svært at skabe sammenhæng mellem hvad du siger, og hvad du gør? Har du mulighed for at tale med din leder om, hvordan du bedst håndterer de situationer?
- Har du et fortroligt rum med dine medarbejdere/de underordnede ledere? Har de mulighed for at tale med dig på tomandshånd? Benytter de sig af muligheden? Hvordan fastholder du tilliden til, at medarbejderne/de underordnede ledere kan komme til dig?

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

Egen refleksion:

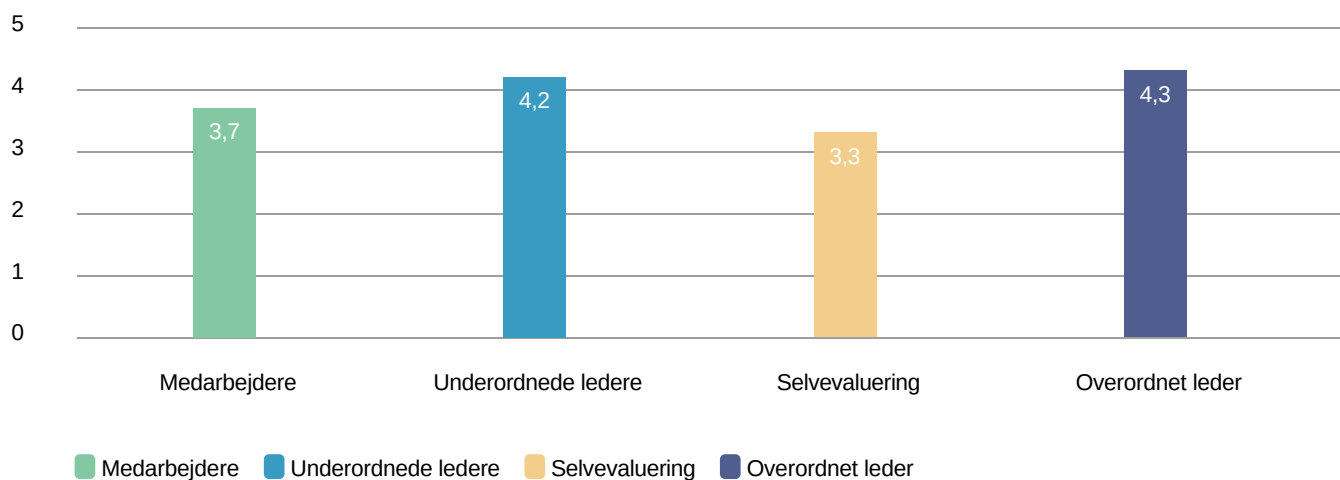
This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and extend across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Lederrollen

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

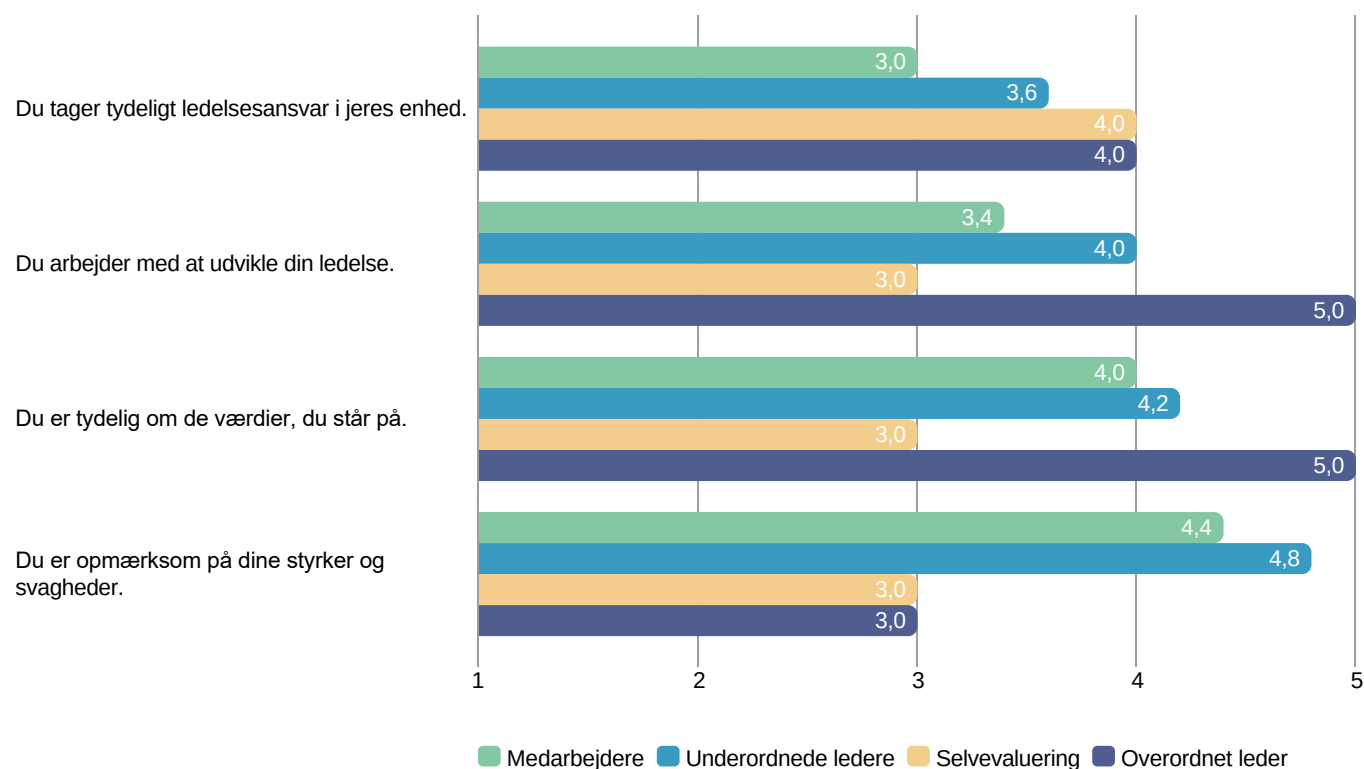
Figur 120. Lederrollen – gennemsnit af spørgsmål

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 lederrollen.



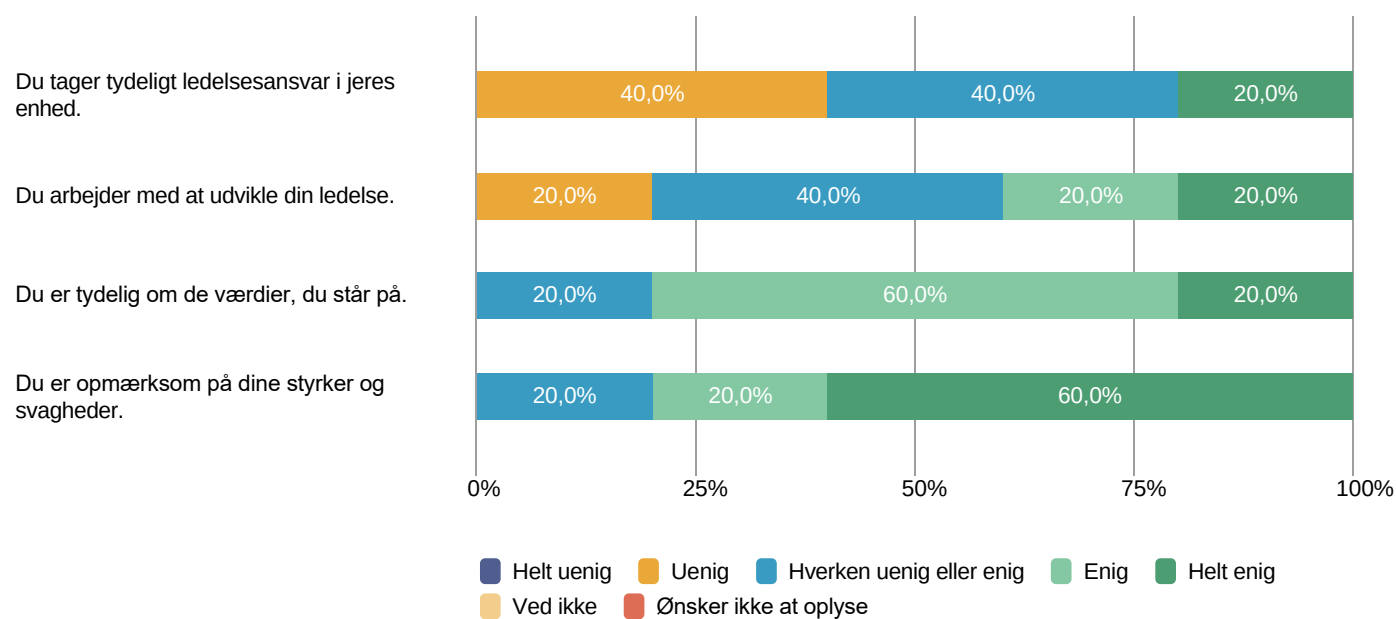
Figur 121. Lederrollen, underspørgsmål

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 lederrollen.



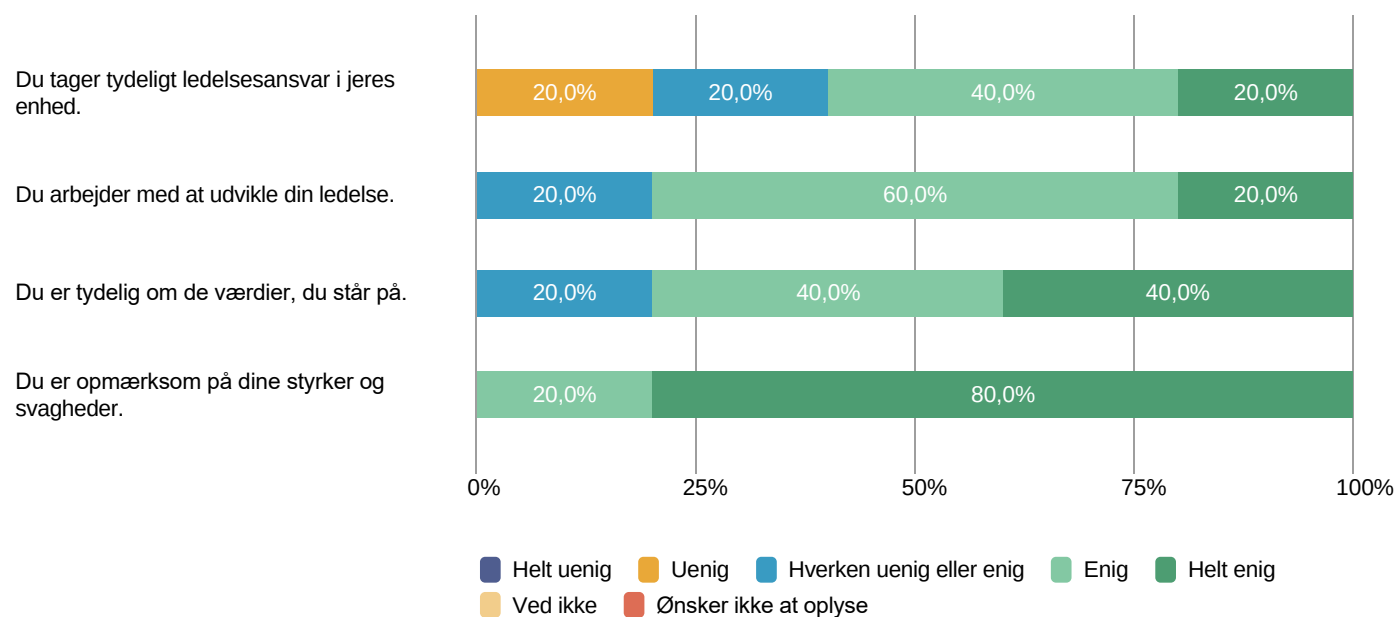
Figur 122. Spredning blandt dine medarbejdere i deres besvarelser

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



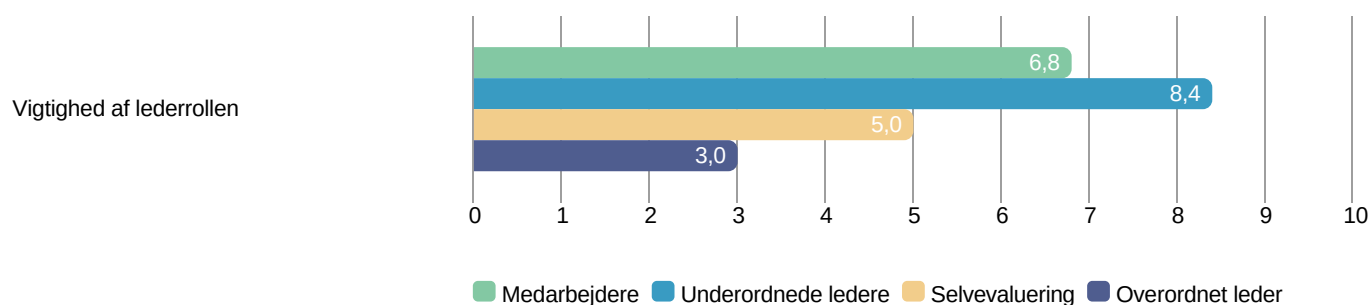
Figur 123. Spredning blandt de underordnede ledere i deres besvarelser

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



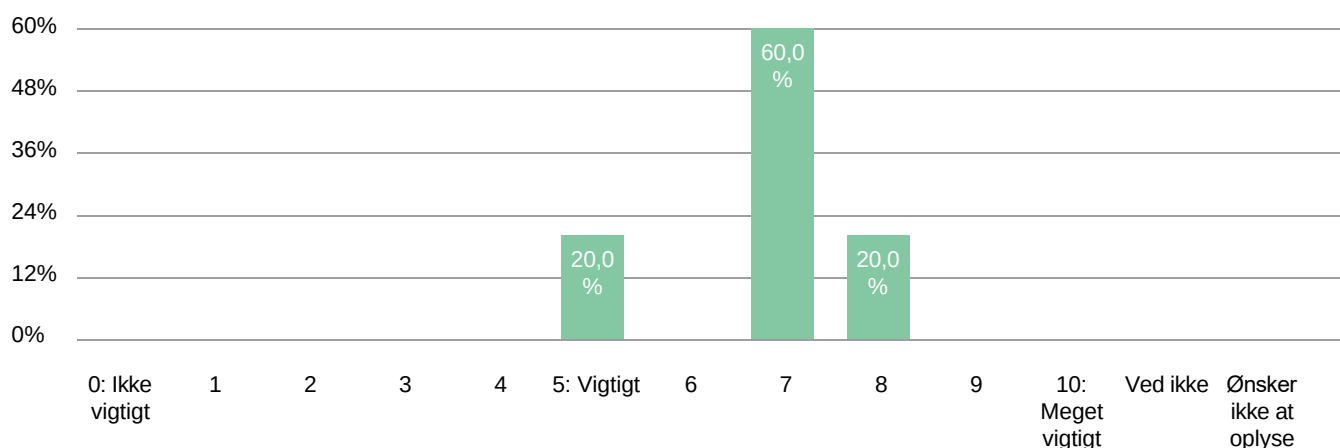
Figur 124. Oplevet vigtighed af lederrollen - gennemsnit

I figuren kan du se, hvor vigtigt dine medarbejdere/de underordnede ledere, din overordnede leder og du selv har svaret, at lederrollen er i jeres enhed. 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".



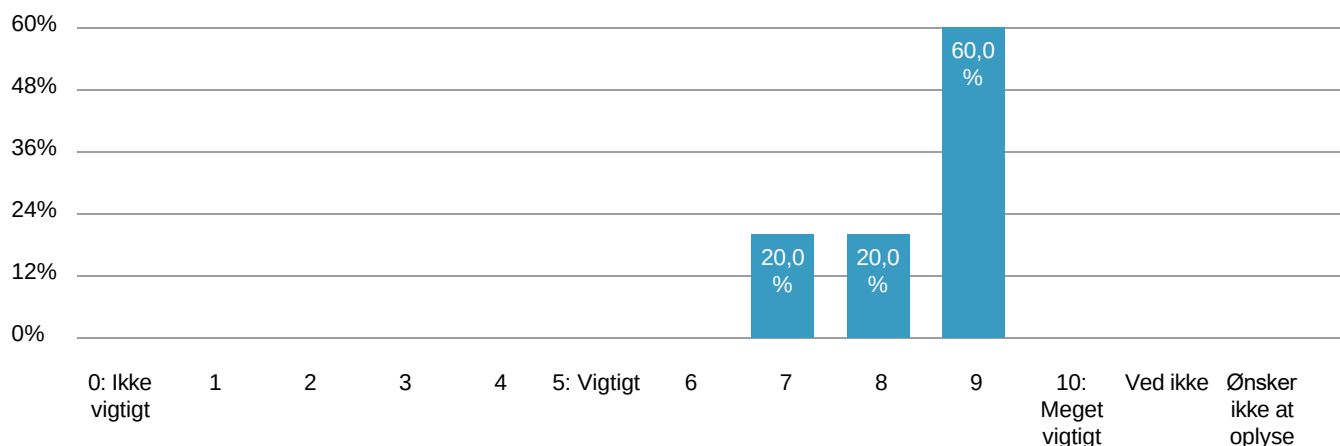
Figur 125. Oplevet vigtighed af lederrollen – medarbejdernes spredning

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



Figur 126. Oplevet vigtighed af lederrollen – 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 lederrollen, kan du overveje:

- Hvordan ser lederrollen ud for dig? Hvor tæt på eller langt væk bør du være på medarbejdernes/de underordnede ledes opgaveløsning og faglighed?
- Hvordan arbejder du med dit lederskab? Hvordan vil du gerne arbejde med dit lederskab fremadrettet? Vil du inddrage din nærmeste leder?
- Er dine værdier tydelige for dine medarbejdere/de underordnede ledere? Hvordan gør du værdierne tydeligere i din ledelse?
- Hvordan kan du få indsigt i dine styrker og svagheder som leder? Hvordan håndterer du dine styrker og svagheder?
- Er der situationer, hvor du gerne vil påtage dig et tydeligere lederskab? Hvornår oplever du, at din autoritet bliver udfordret? Er der relationer eller opgaver, der gør det svært for dig at påtage dig dit lederansvar?
- Hvad er det vigtigste, du kan gøre for at styrke dit lederskab?

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

Egen refleksion:

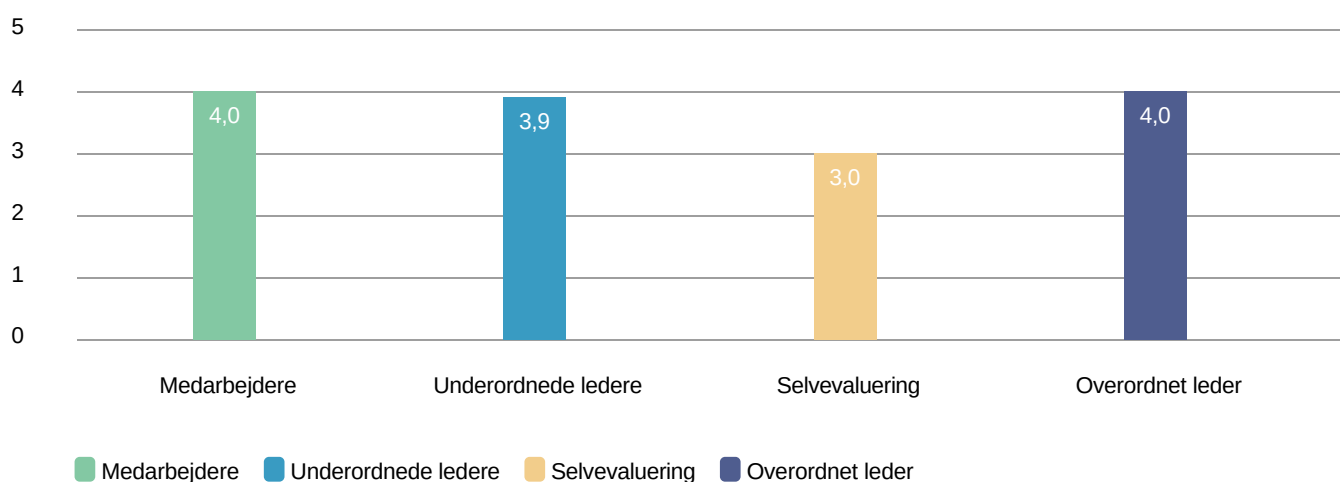


Ledelse af psykologisk tryghed

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

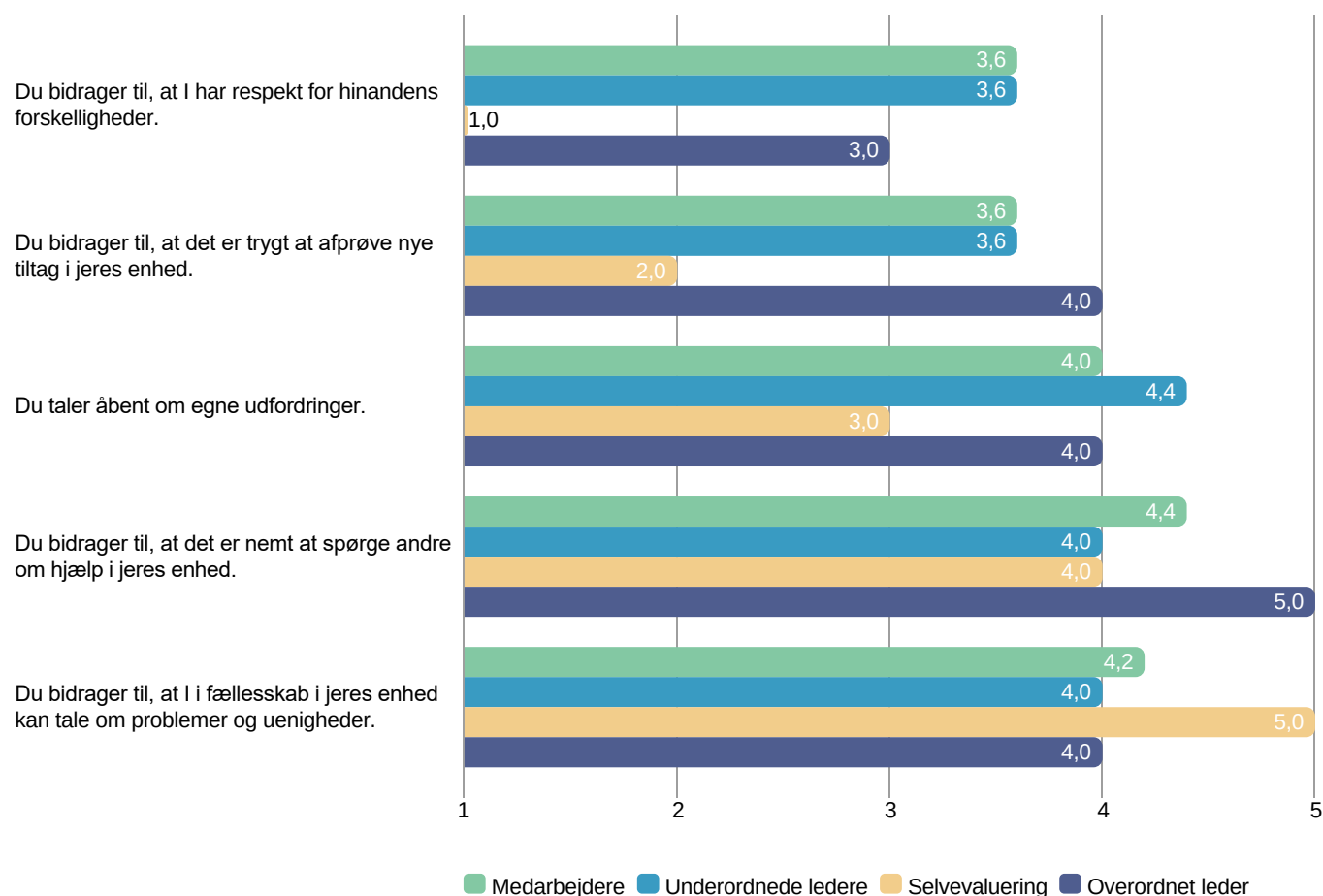
Figur 127. Ledelse af psykologisk tryghed – gennemsnit af spørgsmål

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 ledelse af psykologisk tryghed.



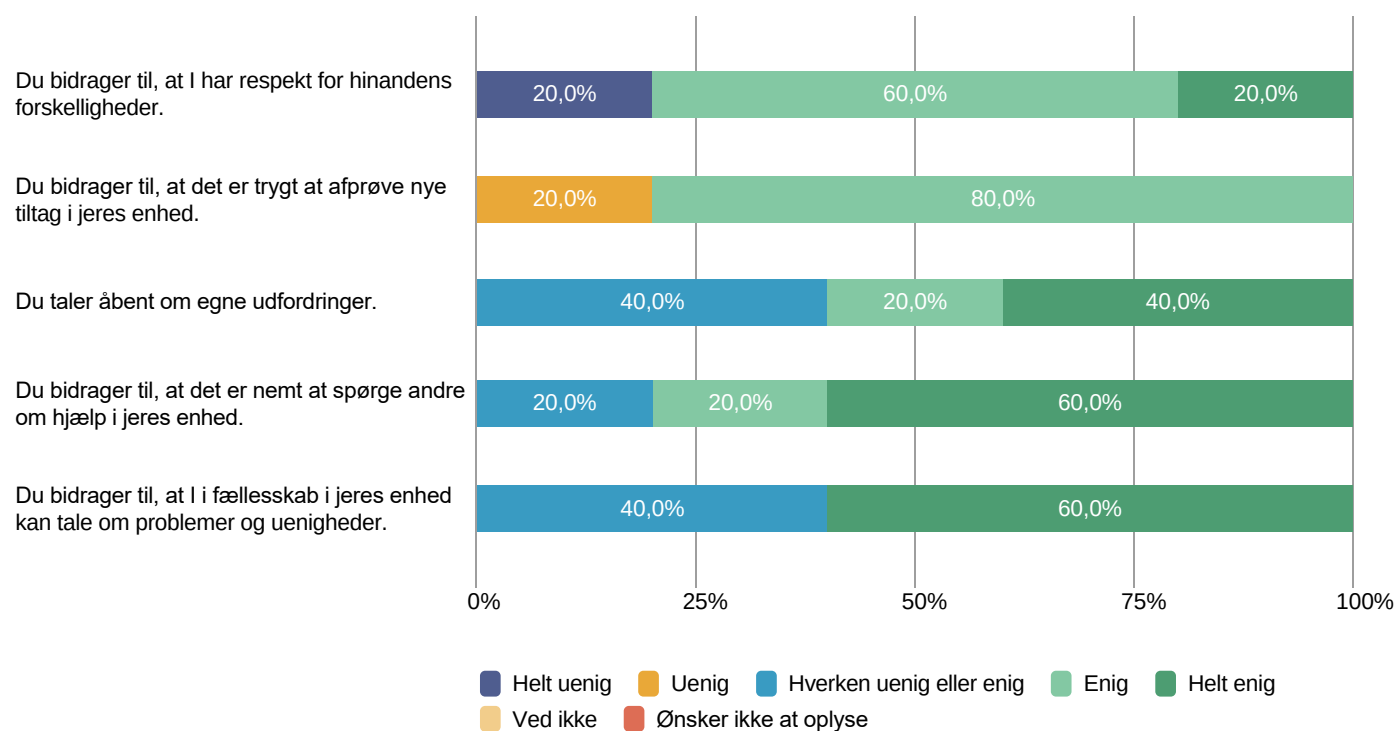
Figur 128. Ledelse af psykologisk tryghed, underspørgsmål

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 ledelse af psykologisk tryghed.



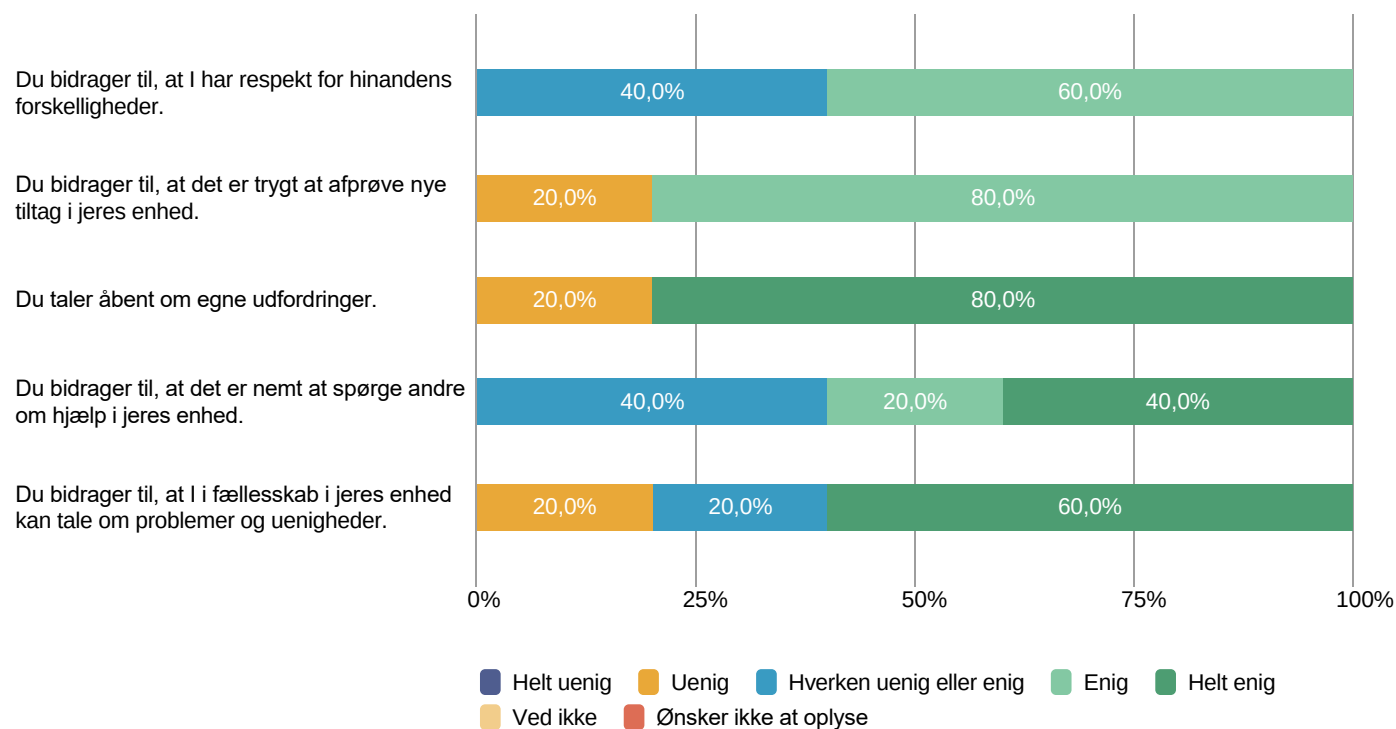
Figur 129. Spredning blandt dine medarbejdere i deres besvarelser

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



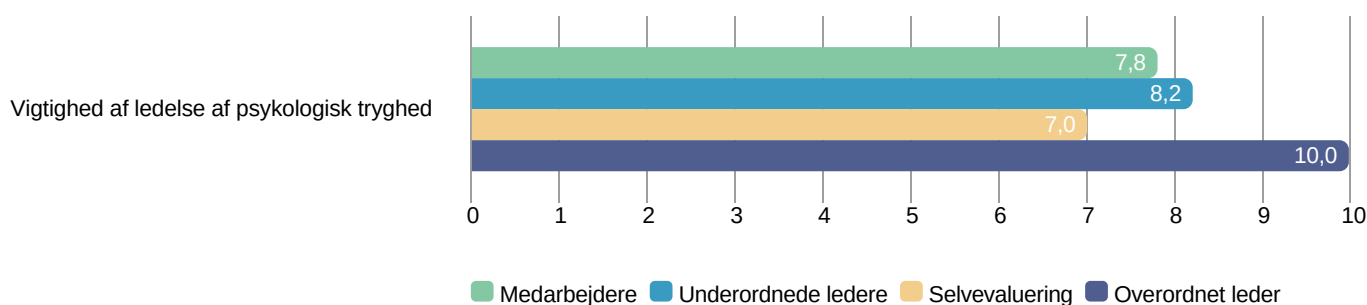
Figur 130. Spredning blandt de underordnede ledere i deres besvarelser

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



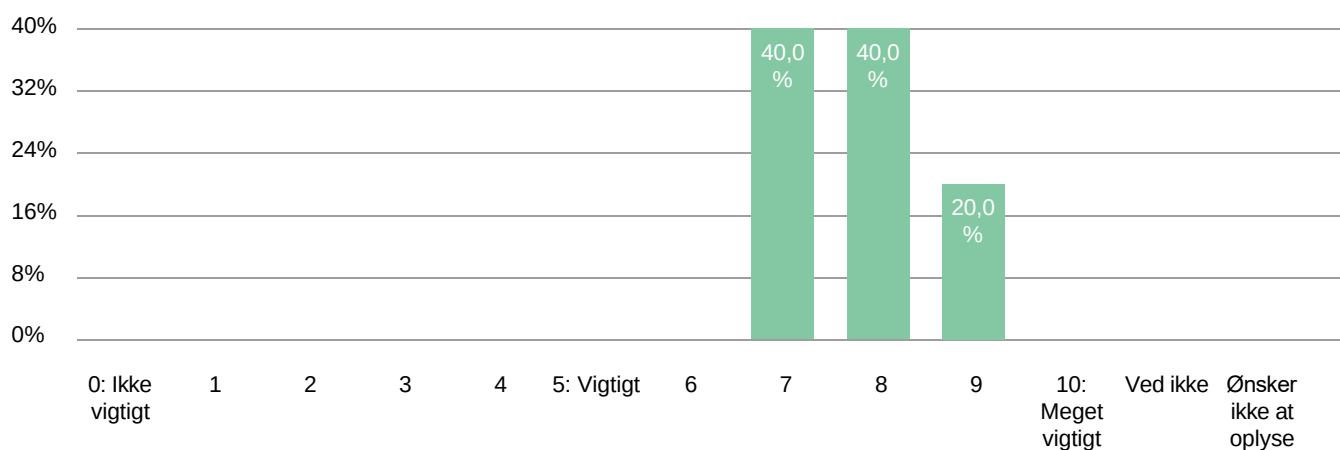
Figur 131. Oplevet vigtighed af psykologisk tryghed - gennemsnit

I figuren kan du se, hvor vigtigt dine medarbejdere/de underordnede ledere, din overordnede leder og du selv har svaret, at ledelse af psykologisk tryghed er i jeres enhed. 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".



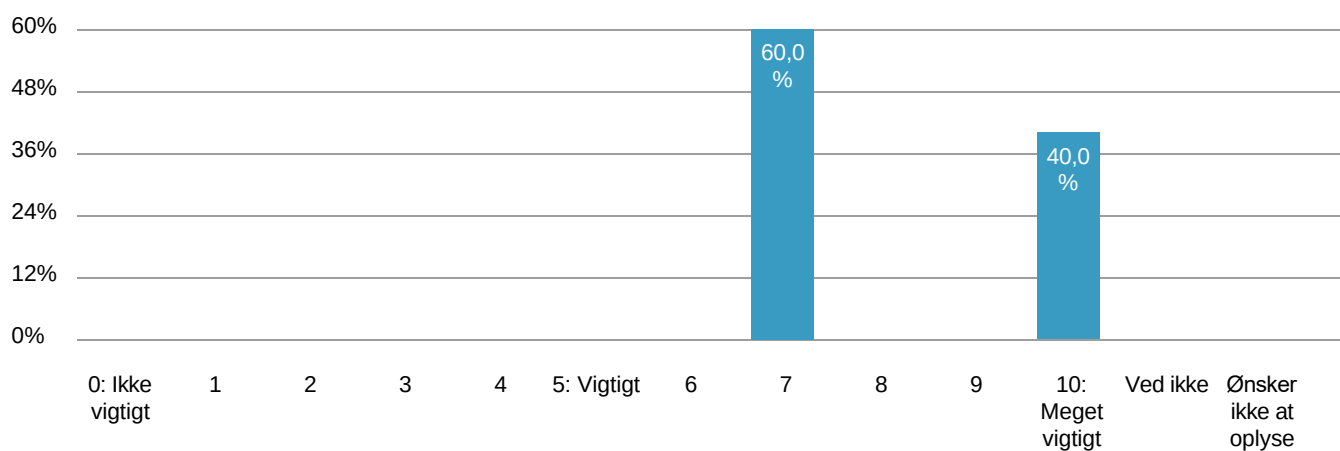
Figur 132. Oplevet vigtighed af ledelse af psykologisk tryghed – medarbejdernes spredning

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



Figur 133. Oplevet vigtighed af ledelse af psykologisk tryghed – 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 ledelse af psykologisk tryghed, kan du overveje:

- Hvordan kommer psykologisk tryghed til udtryk eller ikke til udtryk hos jer?
- Hvordan og hvornår oplever du, at I giver hinanden ærlig feedback? Hvordan bliver feedbacken modtaget?
- Hvornår giver medarbejderne/de underordnede ledere dig feedback? Hvornår er feedbacken svær for dig at tage imod?
- Oplever du, at der er situationer, hvor dine medarbejdere/de underordnede ledere ikke udviser respekt over for hinanden på den måde, du gerne vil have? Er I enige om, hvad der er respektløst, og hvad der er respektfulde måder at omgås på?
- Har I en kultur, hvor det er trygt at afprøve nye tiltag, også selv om der er risiko for, at det kan fejle? Hvordan tager I stilling til, om afprøvede tiltag er så gode, at de skal implementeres fast i jeres arbejde? Oplever medarbejderne/de underordnede ledere, at de kan tale åbent med dig og med hinanden om, at afprøvninger af nye tiltag kan medføre fejl? Hvordan sikrer I, at I lærer af eventuelle fejl?
- Hvordan hjælper I hinanden i jeres enhed? Oplever alle, at de er omgivet af hjælpsomme kolleger?

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

Egen refleksjon:

[illegible]



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.

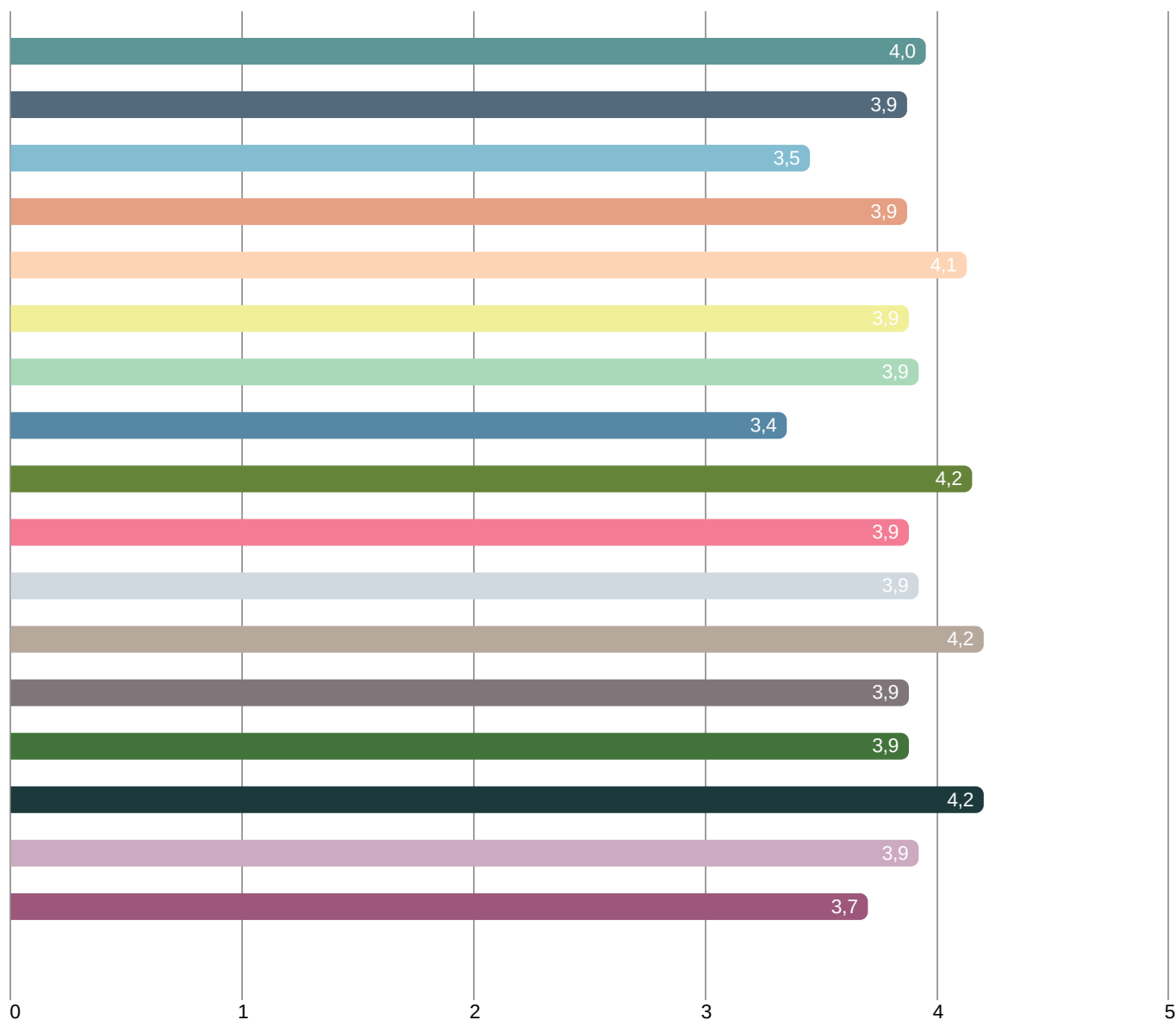
I denne del af rapporten finder du et overblik over, hvordan dine medarbejdere/de underordnede ledere, du selv og din overordnede leder gennemsnitligt oplever din ledelse på evalueringens temaer. Dernæst kan du se både dine medarbejders/de underordnede ledes, dine egne og din overordnede ledes svar på, 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 134. Den gennemsnitlige vurdering af temaerne i ledelsesevalueringen for dine medarbejdere/de underordnede ledere, dig selv og din overordnede leder

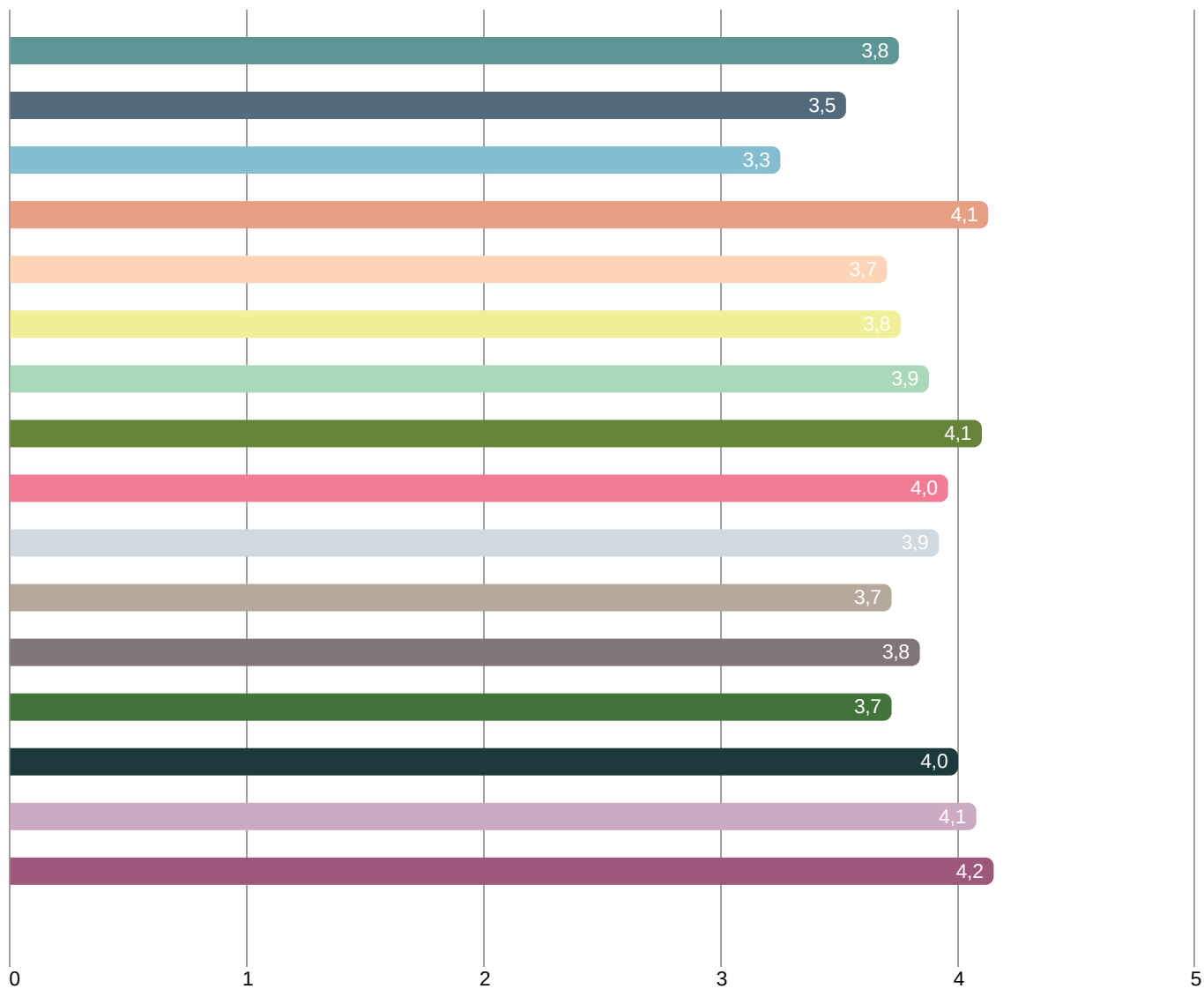
I figuren kan du se, hvordan henholdsvis dine medarbejdere/de underordnede ledere, du selv og din overordnede leder gennemsnitligt har besvaret spørgsmålene om din ledelse på evalueringens temaer.

Medarbejdere



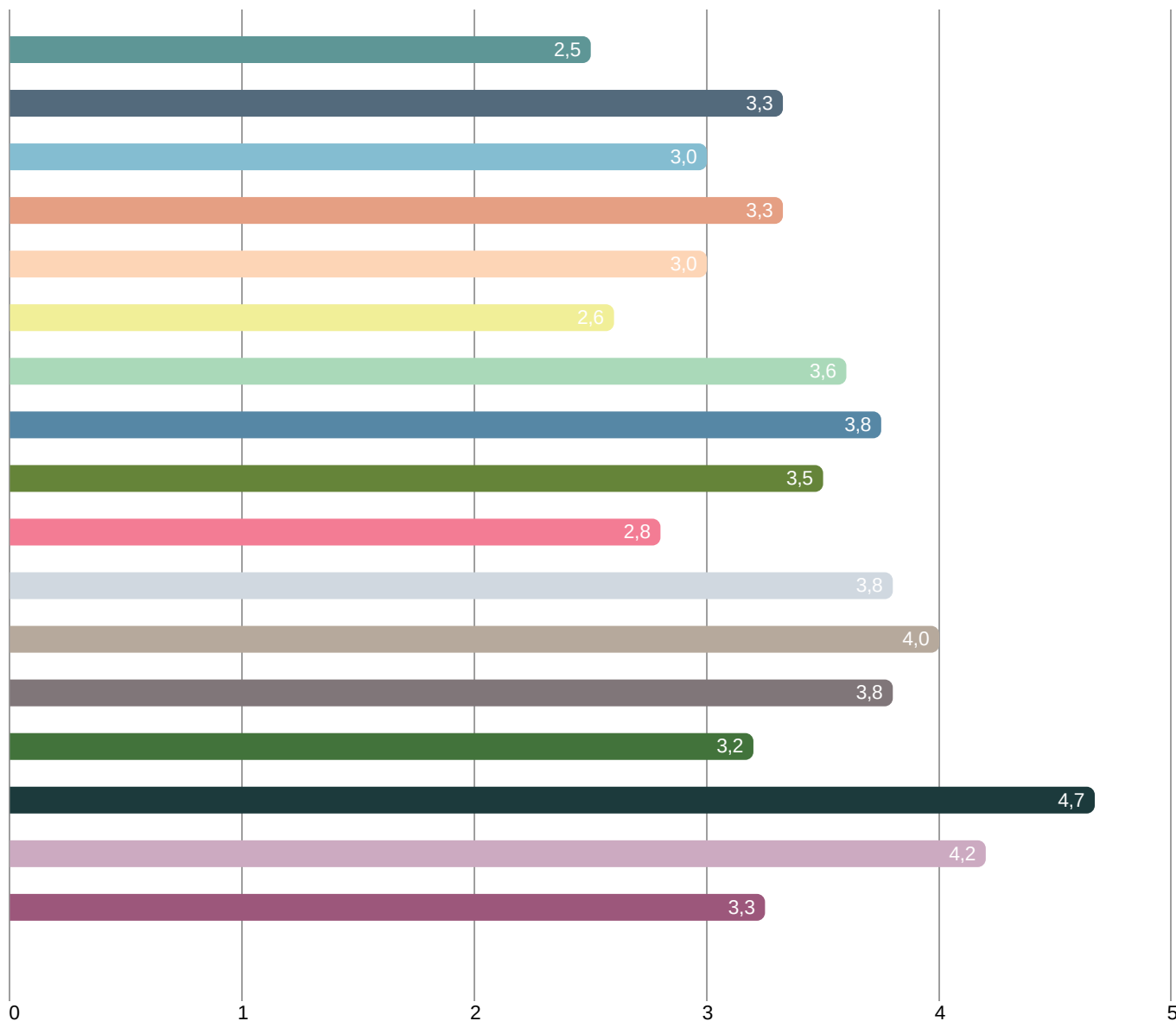
Visionsledelse Resultatorienteret ledelse Borgerorientering Anerkendelse af indsats og resultater
 Ledelse af politisk betjening Tværgående ledelse Sammenhæng i ledelseskæden Samarbejde om ledelsesopgaver
 Ledelse af borgerinddragelse Faglig ledelse Innovationsledelse Forandringsledelse Driftsledelse
 Ledelse af digital omstilling Ledelsesmæssigt nærvær Tillidsbaseret ledelse Lederrollen
 Ledelse af psykologisk tryghed

Underordnede ledere



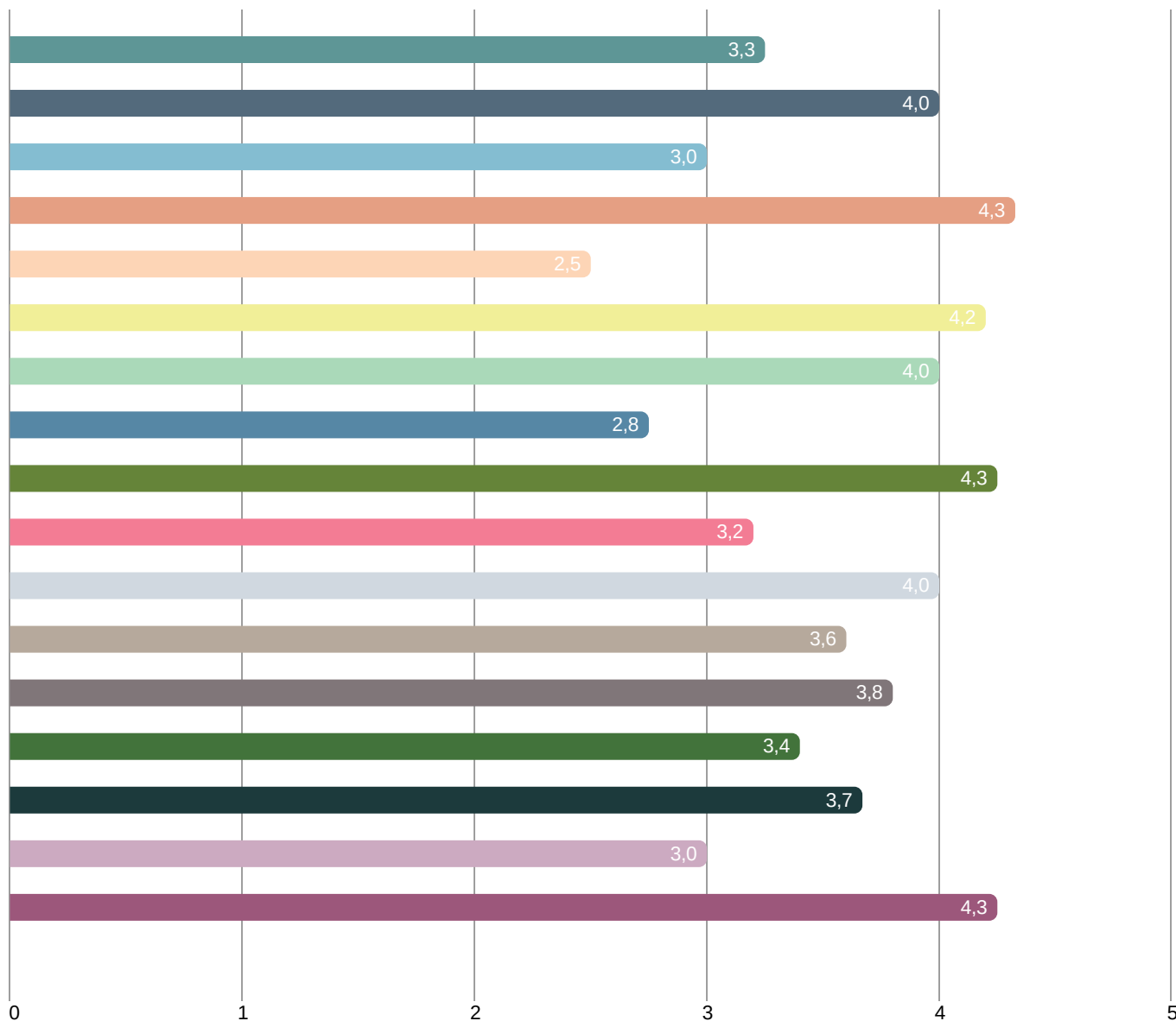
Visionsledelse Resultatorienteret ledelse Borgerorientering Anerkendelse af indsats og resultater
 Ledelse af politisk betjening Tværgående ledelse Sammenhæng i ledelseskæden Samarbejde om ledelsesopgaver
 Ledelse af borgerinddragelse Faglig ledelse Innovationsledelse Forandringsledelse Driftsledelse
 Ledelse af digital omstilling Ledelsesmæssigt nærvær Tillidsbaseret ledelse Lederrollen
 Ledelse af psykologisk tryghed

Selvevaluering



Visionsledelse Resultatorienteret ledelse Borgerorientering Anerkendelse af indsats og resultater
 Ledelse af politisk betjening Tværgående ledelse Sammenhæng i ledelseskæden Samarbejde om ledelsesopgaver
 Ledelse af borgerinddragelse Faglig ledelse Innovationsledelse Forandringsledelse Driftsledelse
 Ledelse af digital omstilling Ledelsesmæssigt nærvær Tillidsbaseret ledelse Lederrollen
 Ledelse af psykologisk tryghed

Overordnet leder

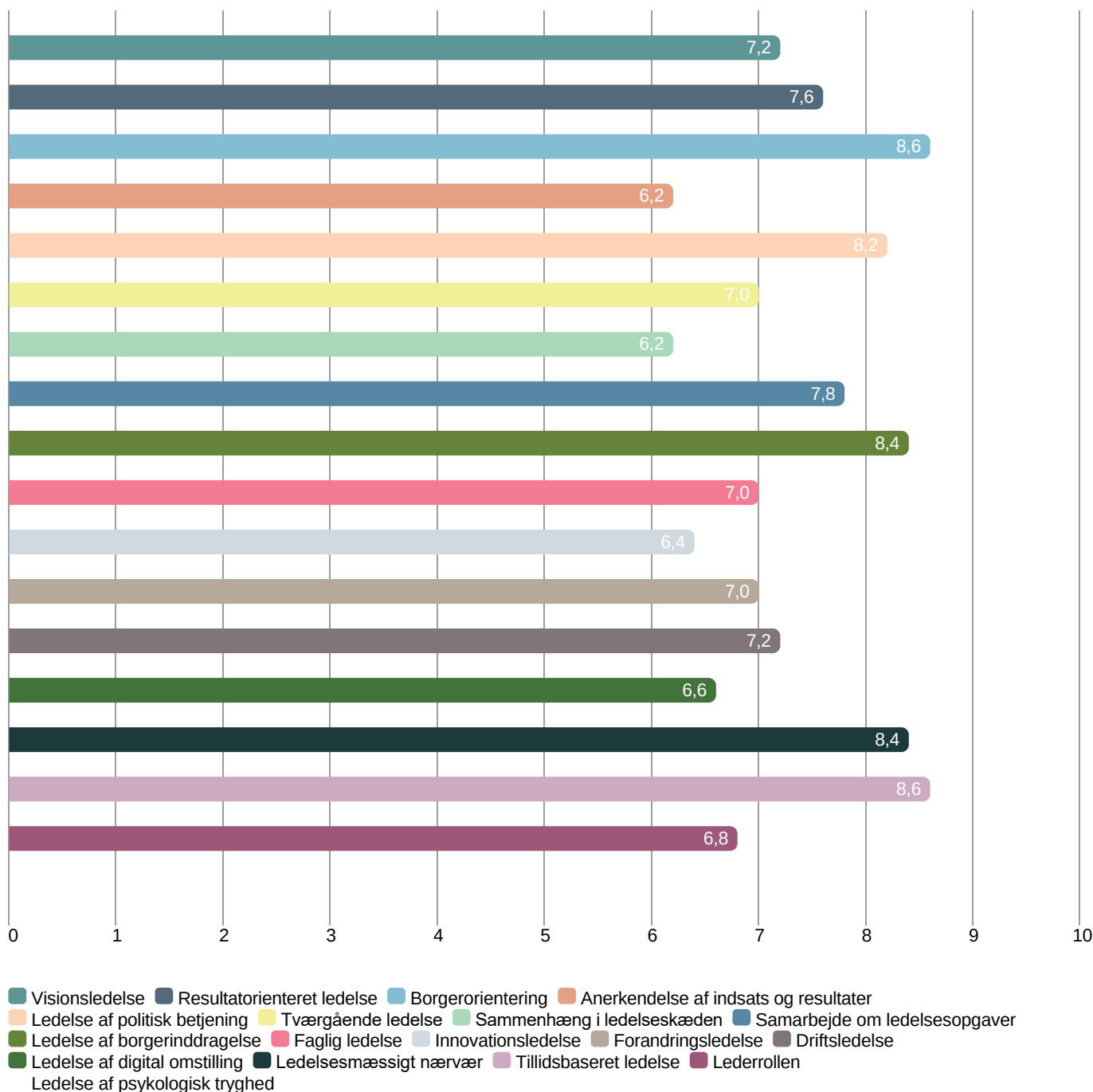


Visionsledelse Resultatorienteret ledelse Borgerorientering Anerkendelse af indsats og resultater
 Ledelse af politisk betjening Tværgående ledelse Sammenhæng i ledelseskæden Samarbejde om ledelsesopgaver
 Ledelse af borgerinddragelse Faglig ledelse Innovationsledelse Forandringsledelse Driftsledelse
 Ledelse af digital omstilling Ledelsesmæssigt nærvær Tillidsbaseret ledelse Lederrollen
 Ledelse af psykologisk tryghed

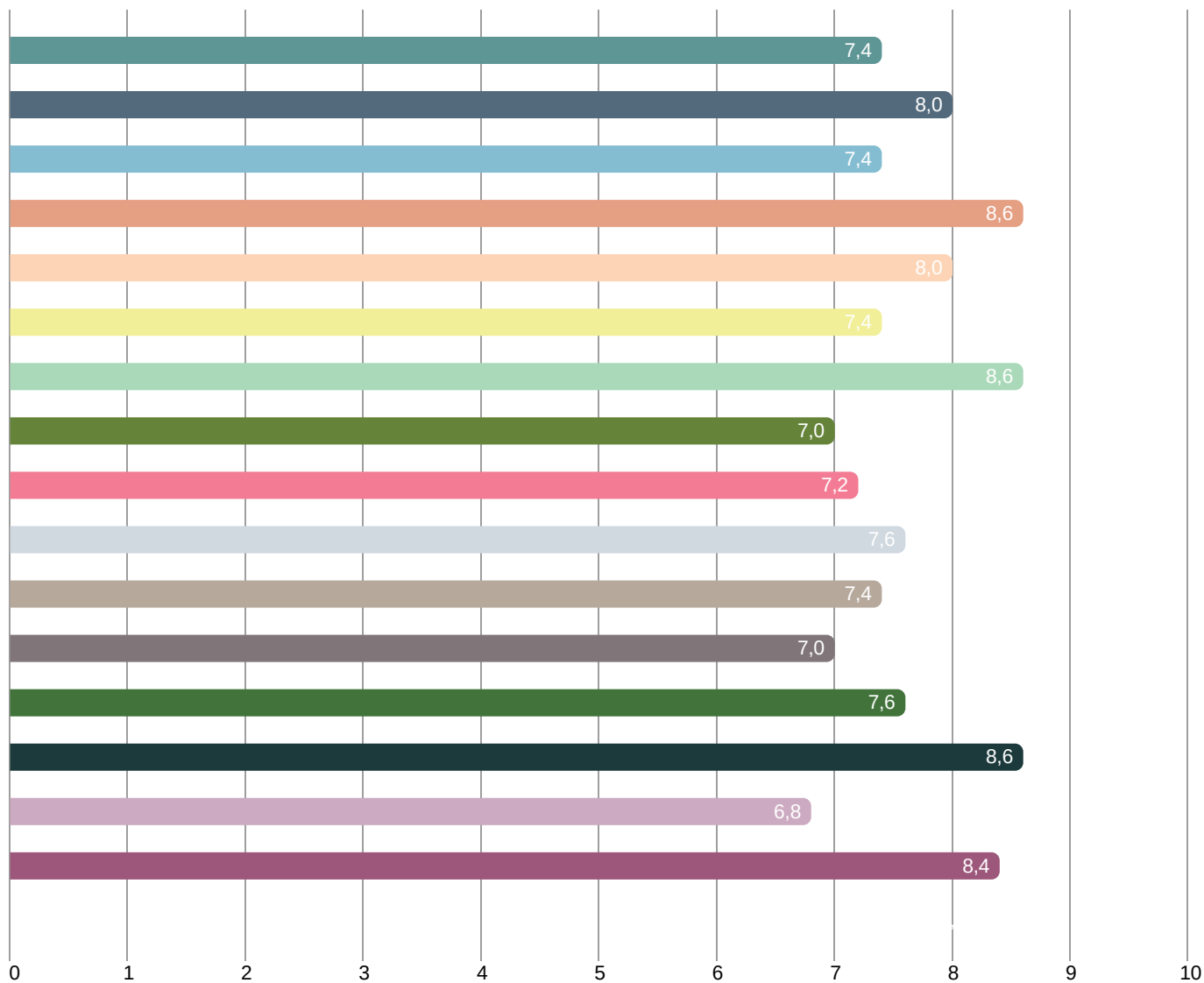
Figur 135. Vigtigheden af de forskellige ledelsestemaer for dine medarbejdere/de underordnede ledere, dig selv og din overordnede leder

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

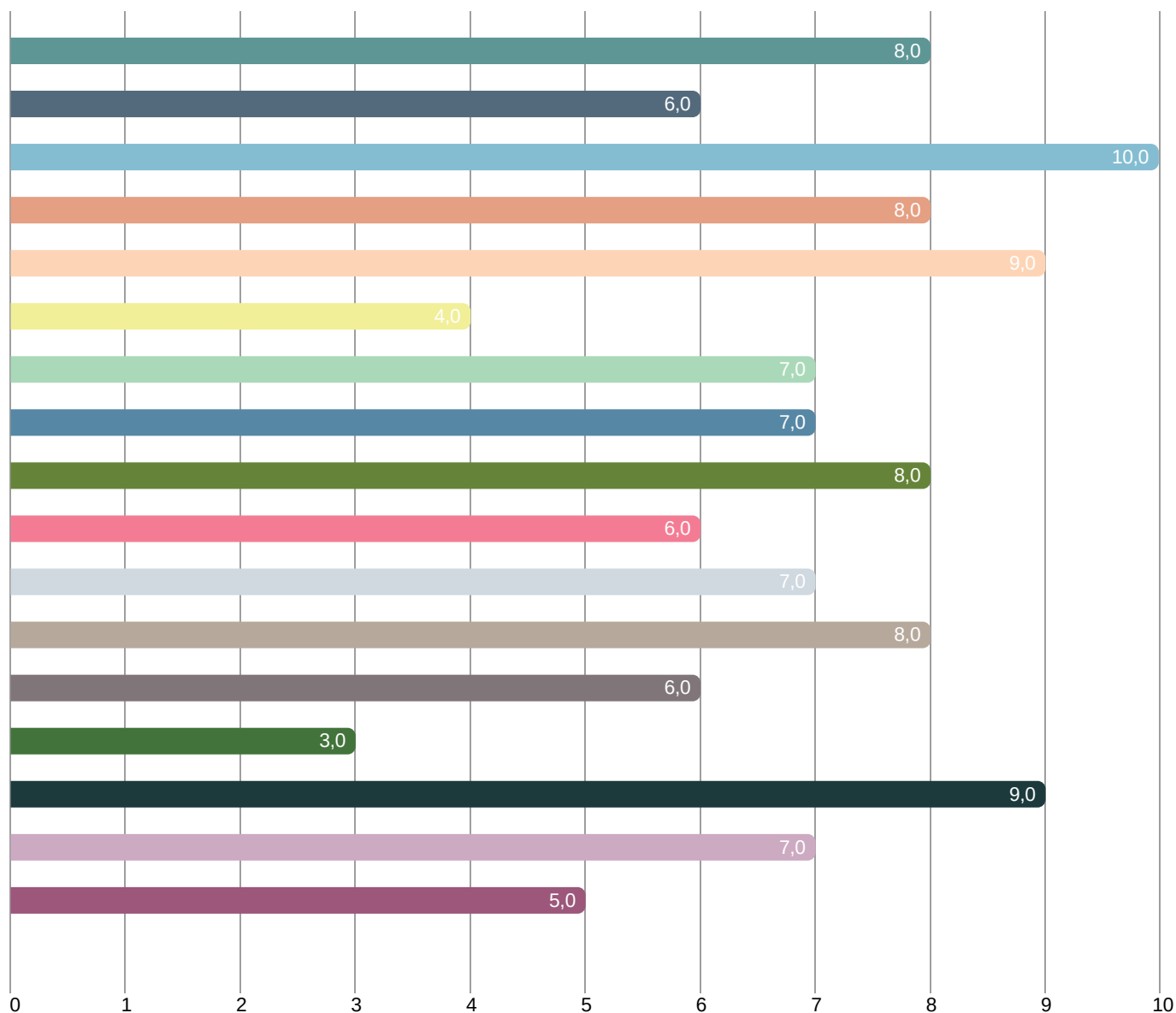


Underordnede ledere



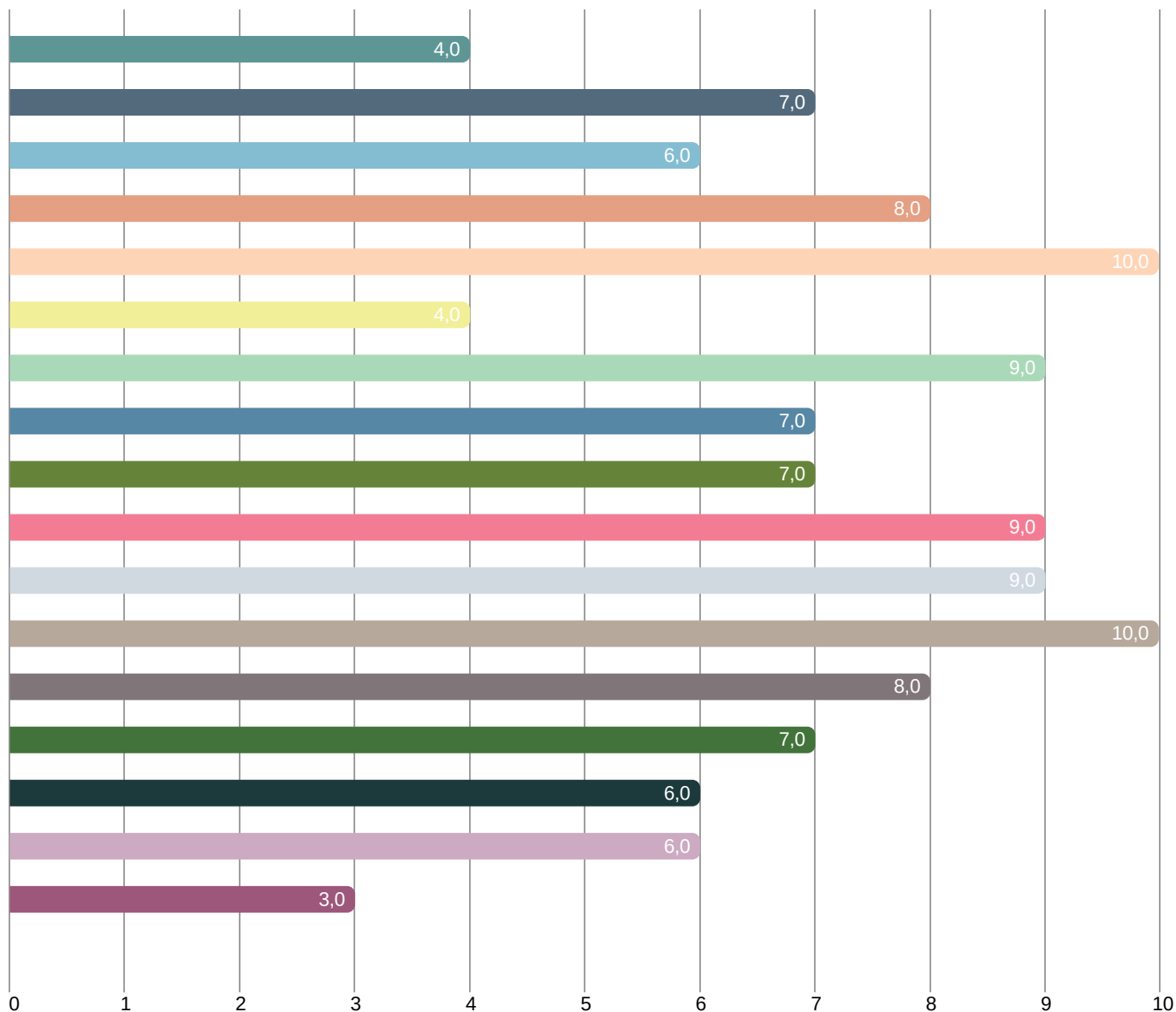
Visionsledelse Resultatorienteret ledelse Borgerorientering Anerkendelse af indsats og resultater
 Ledelse af politisk betjening Tværgående ledelse Sammenhæng i ledelseskæden Samarbejde om ledelsesopgaver
 Ledelse af borgerinddragelse Faglig ledelse Innovationsledelse Forandringsledelse Driftsledelse
 Ledelse af digital omstilling Ledelsesmæssigt nærvær Tillidsbaseret ledelse Lederrollen
 Ledelse af psykologisk tryghed

Selvevaluering



Visionsledelse Resultatorienteret ledelse Borgerorientering Anerkendelse af indsats og resultater
 Ledelse af politisk betjening Tværgående ledelse Sammenhæng i ledelseskæden Samarbejde om ledelsesopgaver
 Ledelse af borgerinddragelse Faglig ledelse Innovationsledelse Forandringsledelse Driftsledelse
 Ledelse af digital omstilling Ledelsesmæssigt nærvær Tillidsbaseret ledelse Lederrollen
 Ledelse af psykologisk tryghed

Overordnet leder



Visionsledelse Resultatorienteret ledelse Borgerorientering Anerkendelse af indsats og resultater
 Ledelse af politisk betjening Tværgående ledelse Sammenhæng i ledelseskæden Samarbejde om ledelsesopgaver
 Ledelse af borgerinddragelse Faglig ledelse Innovationsledelse Forandringsledelse Driftsledelse
 Ledelse af digital omstilling Ledelsesmæssigt nærvær Tillidsbaseret ledelse Lederrollen
 Ledelse af psykologisk tryghed

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

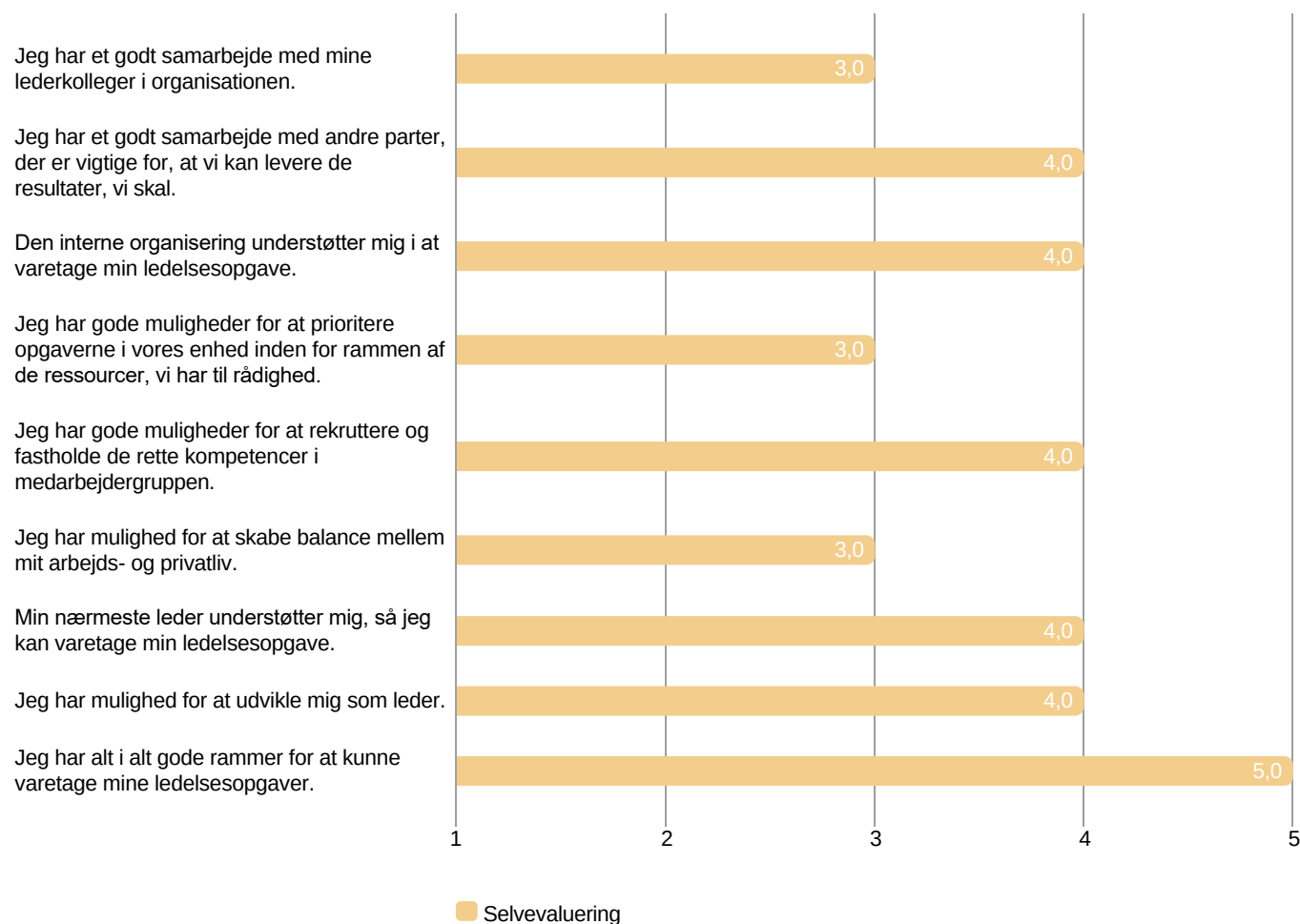
Ledelse virker gennem andre, og alle ledere leder i en bestemt kontekst. Resultaterne af en ledelsesevaluering bør derfor altid diskuteres med lederens kontekst for øje.

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 136. Din egen oplevelse af dine muligheder for at kunne varetage dine ledelsesopgaver

I figuren kan du se, hvordan du selv har besvaret spørgsmålene.

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

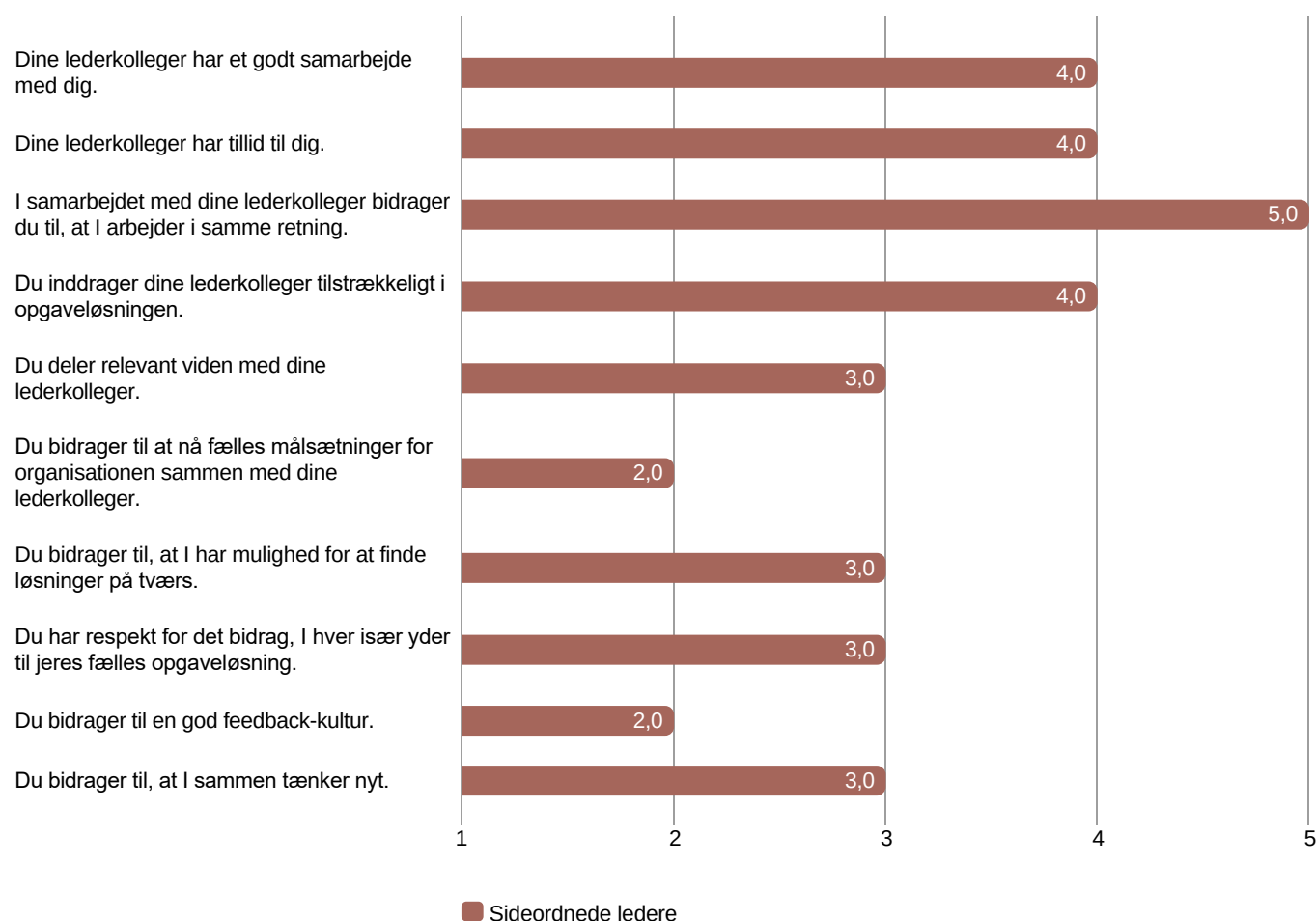
De spørgsmål, vi har stillet til dine sideordnede lederkolleger handler om jeres relation og samarbejde. Spørgsmålene er kun stillet til udvalgte af dine sideordnede lederkolleger, som du/din organisation har vurderet har et relativt tæt samarbejde med dig, og som derfor har et grundlag for at besvare 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 137. Dine lederkollegers oplevelse af jeres relation og samarbejde

I figuren kan du se, hvordan dine lederkolleger gennemsnitligt har besvaret spørgsmålene.



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 ledere?
- Hvad hæftede jeg mig særligt ved i evalueringen fra mine sideordnede ledere?
- Hvad blev jeg nysgerrig på at forudsig 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](#).

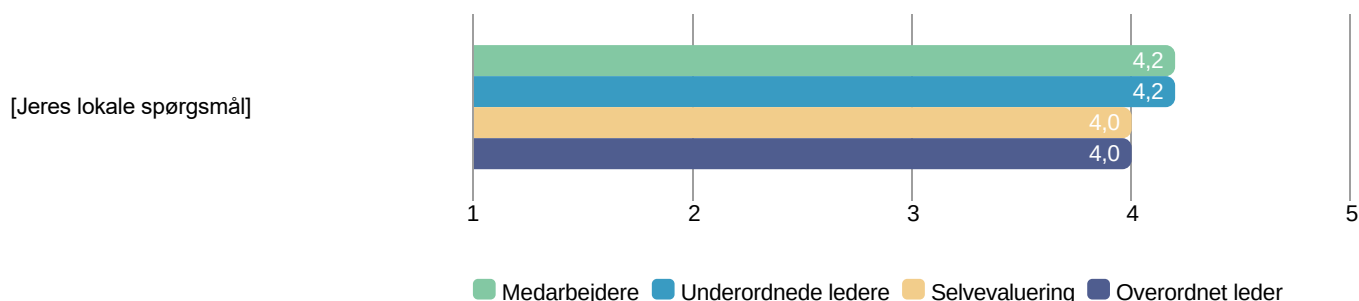
Egen refleksion:

[illegible]

Lokale spørgsmål

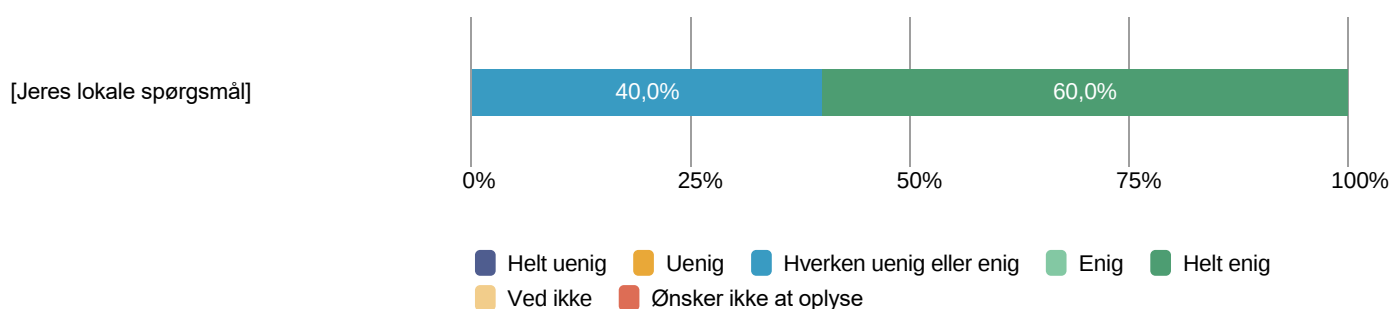
I figuren kan du se, hvordan dine medarbejdere/de underordnede ledere, din overordnede leder og du selv har svaret på de forskellige lokale spørgsmål, som din organisation har tilføjet undersøgelsen.

Figur 138. I har tilføjet følgende lokale spørgsmål i jeres organisation



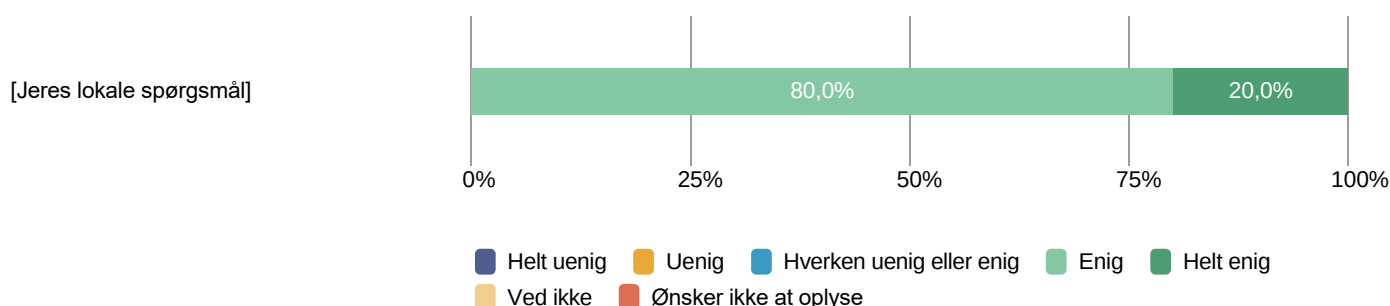
Figur 139. Spredning blandt dine medarbejdere i deres besvarelser

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



Figur 140. Spredning blandt de underordnede ledere i deres besvarelser

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



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

[Jeres fritekstspørgsmål]

[Svar fra medarbejder]

[Svar fra medarbejder]

[Svar fra medarbejder]

[Svar fra medarbejder]

[Svar fra medarbejder]

Underordnede ledere

[Jeres fritekstspørgsmål]

[Svar fra underordnet leder]

[Svar fra underordnet leder]

[Svar fra underordnet leder]

[Svar fra underordnet leder]

[Svar fra underordnet leder]

Selvevaluering

[Jeres fritekstspørgsmål]

[Lederens svar her]

Overordnet leder

[Jeres fritekstspørgsmål]

[Overordnede leders svar]

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 ledelsesevalueringss 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.

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