



# OFTE STILLEDE SPØRGSMÅL OG SVAR FOR DIG, DER ER LEDER

Når du skal evalueres i en ledelseevaluering, kan der opstå mange spørgsmål. Du kan finde svar på de oftest stillede spørgsmål i dette dokument. Kan du ikke finde svar på netop dit spørgsmål, kan du kontakte din lokale HR-funktion eller tilsvarende i din organisation.

Du kan også finde inspiration og støtte til hele evalueringsprocessen på [www.ledelseevaluering.dk](http://www.ledelseevaluering.dk) eller i denne [guide til ledere](#), der skal evalueres.



## HVORFOR GENNEMFØRE EN LEDELSESEVALUERING?

1. [Hvad får jeg ud af at deltage i en ledelsesevaluering?](#)
2. [Hvad bruger min organisation resultaterne fra evalueringen til?](#)
3. [Hvorfor skal vi bruge den fællesoffentlige ledelsesevaluering?](#)

## HVORDAN FOREGÅR EVALUERINGEN?

4. [Hvordan ser forløbet i den fællesoffentlige ledelsesevaluering ud?](#)
5. [Hvad kan jeg blive evalueret på?](#)
6. [Hvad kræver det af mig som leder?](#)
7. [Hvem skal evaluere hvem?](#)
8. [Hvad bliver evalueringen af min ledelse ellers brugt til?](#)

## HVORDAN FUNGERER SPØRGESKEMAUNDERSØGELSEN?

9. [Hvordan bliver data behandlet?](#)
10. [Hvad hvis jeg har færre end 5 medarbejdere?](#)
11. [Hvorfor er det vigtigt med en høj svarprocent?](#)

## HVAD SKAL JEG VIDE OM RAPPORTEN?

12. [Hvordan læser jeg min rapport?](#)
13. [Hvem skal se min rapport?](#)

## HVORDAN FØLGER JEG OP PÅ MIN EVALUERING?

14. Hvad skal jeg gøre, efter jeg har modtaget min rapport med resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen?

15. Hvor kan jeg få hjælp til at arbejde videre med resultaterne fra rapporten?

16. Kan min organisation også arbejde med resultaterne fra ledelsesevalueringen?

# HVORFOR GENNEMFØRE EN LEDELSESEVALUERING?

## 1. Hvad får jeg ud af at deltage i en ledelsesevaluering?

Den fællesoffentlige ledelsesevaluering giver dig en unik mulighed for at få en grundig og systematisk feedback på din ledelse set fra forskellige perspektiver. Det kan for eksempel være fra dine medarbejders, lederkollegers og din nærmeste leders perspektiv.

Ledelsesevalueringen giver dig mulighed for at få en åben dialog med dine medarbejdere og dit lederteam om den daglige ledelse. Evalueringen kan også indgå som en del af din udviklingssamtale med din egen leder og være med til at identificere områder, hvor du har behov for mere sparring og udvikling. En ledelsesevaluering er en anledning til at sætte fokus på både din egen ledelsesudvikling og ledelsesudviklingen i organisationen.

Forskningen viser, at ledelsesevaluering:

- Skaber en højere grad af selvbevidsthed hos ledere
- På sigt fører til bedre performance, fordi det ikke er dine intentioner med din ledelse, der gør en forskel, men i stedet hvordan dine omgivelser oplever din ledelse
- Skaber større tilfredshed hos dine medarbejdere, når du som leder ved, hvordan din ledelse opleves

[Læs mere og se en video om udbyttet af at deltage i en ledelsesevaluering.](#)

## 2. Hvad bruger min organisation resultaterne fra ledelsesevalueringen til?

Den fællesoffentlige ledelsesevaluering er et værktøj til den enkelte leder, men det er også en mulighed for en organisation til at få et samlet indblik i, hvordan det går med ledelse i organisationen, og hvor der er udviklingspotentialer for den samlede organisation.

[Læs mere om strategisk ledelsesudvikling.](#)

## HVORFOR GENNEMFØRE EN LEDELSESEVALUERING?

### 3. Hvorfor skal vi bruge den fællesoffentlige ledelsesevaluering?

Brug den fællesoffentlige ledelsesevaluering fordi:

- Den både er fælles og fleksibel – I bliver en del af den nationale samtale om ledelse, men kan vælge ledelsestemaer og spørgsmål, der passer til jeres kontekst og dagsorden
- I kan finde hjælp og inspiration til hele processen her på hjemmesiden. Som leder kan du blandt andet finde inspiration til, hvordan du klæder dine medarbejdere på til at deltage i evalueringen, og materialer der kan understøtte dit arbejde med resultaterne fra evalueringen
- Spørgeskemaundersøgelsen er mulig at tilpasse til netop jeres organisation – det er med til at højne sandsynligheden for, at evalueringen spørger ind til temaer, som er relevante for netop dig

## HVORDAN FOREGÅR EVALUERINGEN?

### 4. Hvordan forløber den fællesoffentlige ledelseevaluering?

En ledelseevaluering er en længere proces, der kræver, at du både forbereder dine medarbejdere, besvarer spørgeskemaer og efterfølgende går i dialog med dine medarbejdere og ledere for at omsætte resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen til ledelsesudvikling.

Vi har lavet en guide, du kan bruge til at danne dig et overblik over hele processen.

[Download guide til lederen.](#)

## 5. Hvad kan jeg blive evalueret på?

Hvis I anvender den fællesoffentlige ledelseevalueringen IT-system, består spørgeskemaundersøgelsen af:

- Fælles spørgsmål for alle, der bruger værktøjet
- Faste baggrundsspørgsmål
- En række ledelsestemaer med forskellige sæt af spørgsmål, I kan vælge imellem
- Spørgsmål om lederens kontekst (kun til lederen selv) - hvis I tilvælger dem
- Spørgsmål til sideordnede ledere (kun til ledere) - hvis I tilvælger dem
- Evt. jeres egne lokale spørgsmål
- Evt. åbne spørgsmål som kommentarfelder eller frie kommentarfelder

[Læs mere om spørgsmålene i spørgeskemaet.](#)

### Ledelsestemaer

Det er din organisation, der vælger hvilke ledelsestemaer, der skal indgå i ledelseevalueringen.

[Læs mere om de forskellige ledelsestemaer](#)

Kontakt HR eller dem, der står for at planlægge ledelseevalueringen i din organisation, for at finde ud af, hvilke ledelsestemaer du skal evalueres på.

Ledelsestemaerne er udviklet til den danske offentlige sektor med fokus på aktuelle temaer, der rører sig i den danske offentlige sektor.

[Læs mere om, hvordan vi har udviklet og afprøvet den fællesoffentlige ledelseevaluering](#)

## 6. Hvad kræver det af mig som leder?

Som leder skal du både forberede dine medarbejdere og dig selv på at deltage i en ledelseevaluering.

### Forbered dine medarbejdere

Dine medarbejdere har brug for information om ledelseevalueringen fra dig. De skal vide, hvornår den foregår, hvad den indeholder, hvordan deres besvarelser behandles, og hvad de kan forvente, at der sker efterfølgende. Dette er vigtigt for, at de føler sig trygge i processen og dermed giver ærlige svar, som du kan bruge i dit videre arbejde.

Du kan finde en præsentation, du kan bruge til at informere dine medarbejdere her:

[Download skabelon til præsentation af evalueringen for dine medarbejdere.](#)

Du kan også finde de ofte stillede spørgsmål og svar for medarbejdere. Den er tilgængelig både i en pdf-version og i en word-udgave, som I kan tilpasse til jeres organisation, inden I deler den med medarbejderne. Du kan finde word-versionen i vores materialekatalog.

[Download ofte stillede spørgsmål og svar - for dig, der er medarbejder.](#)

### Din egen forberedelse

Du skal også forberede dig selv på ledelseevalueringen. Det gør du ved at sætte tid af til at klæde dine medarbejdere på, til at besvare spørgeskemaer om dig selv og andre ledere og til det efterfølgende udviklingsarbejde med resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen.

Derudover skal du også forberede dig på, at din ledelse skal evalueres af andre. For nogen rejser det en række spørgsmål. Hvordan tager du konstruktiv imod den feedback, du får fra andre? Hvad gør du, hvis andres oplevelse af din ledelse er meget forskellig fra din egen? Hvordan får du den bedste dialog med dine medarbejdere/underordnede ledere, din overordnede leder og evt. andre om resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen? Hvordan får du omsat ledelseevalueringen til konkrete handlinger i din ledelsesudvikling?

Du kan finde hjælp og støtte i vores guide til ledere.

[Download guide til lederen.](#)



## 7. Hvem skal evaluere hvem?

I de fleste tilfælde skal dine medarbejdere/underordnede ledere og din nærmeste leder evaluere dig. Din organisation kan selv vælge, om sideordnede ledere skal inddrages i undersøgelsen. Du skal også evaluere dig selv.

Det er en organisatorisk beslutning, om alle ledere i organisationen indgår i ledelsesevalueringen, eller om man kun inddrager nogle ledere.

Som leder vil du modtage mere end ét spørgeskema, da du både skal evaluere dig selv, din egen leder og evt. sideordnede ledere og/eller underordnede ledere.

Hvis du er i tvivl om, hvem du skal evaluere – eller hvem der skal evaluere dig –, kan du kontakte jeres HR-funktion.

## 8. Hvad bliver evalueringen af min ledelse ellers brugt til?

Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse ved Aarhus Universitet indsamler spørgeskema-data fra den fællesoffentlige ledelsesevaluering i en forskningsdatabase. Databasen skal understøtte forskning i offentlig ledelse og styrke de forskningsbaserede indspark i den brede ledelsesdebat i Danmark. Data behandles i henhold til GDPR og efter forskningsetiske standarder. Publicering vil aldrig ske, så enkelte individer, enheder eller organisationer kan identificeres.

Hvis en organisation gennemfører evalueringen i sit eget IT-system, kan de indgå en videregivelsesaftale med Aarhus Universitet. På den måde kan organisationen videregive data og dermed bidrage til forskningen i offentlig ledelse.

## HVORDAN FUNGERER SPØRGESKEMAUNDERSØGELSEN?

### 9. Hvordan bliver data behandlet?

Hvis din organisation anvender den fællesoffentlige ledelsesevalueringens IT-løsning, vil det ikke være muligt at udarbejde ledelsesevalueringer for ledere, der har færre end fem medarbejdere. Det skyldes, at det er nødvendigt at beskytte medarbejdernes anonymitet.

Data behandles i henhold til GDPR og efter forskningsetiske standarder. Publicering vil aldrig ske på en måde, så enkelte individer, enheder eller organisationer kan identificeres.

Hvis en organisation gennemfører evalueringen i sit eget IT-system, kan de indgå en dataaftale med Aarhus Universitet. På den måde kan organisationen alligevel overdrage data og dermed bidrage til forskningen i offentlig ledelse.

### 10. Hvad hvis jeg har færre end 5 medarbejdere?

Hvis I bruger den fællesoffentlige ledelsesevalueringens IT-løsning, og du har færre end 5 medarbejdere, vil dine medarbejders besvarelser ikke fremgå af din ledelsesevaluering. Det skyldes hensynet til medarbejdernes anonymitet. Medarbejdernes besvarelser vil indgå i de aggregerede rapporter jeres organisation kan trække.

Det er vigtigt, at du informerer dine medarbejdere om, at der er en ledelsesevaluering i gang i jeres organisation, uanset om de skal besvare ledelsesevalueringen eller ej.

[Læs mere om forberedelse af dine medarbejdere.](#)

Selvom dine medarbejdere ikke besvarer et spørgeskema om din ledelse, kan du med fordel tage en dialog med dem om, hvordan I kan styrke ledelse i jeres enhed.

[Find inspiration til dialogen med dine medarbejdere.](#)

Selvom dine medarbejdere ikke har evalueret din ledelse, kan der være andre, der har besvaret spørgeskemaet. Det kan være dig selv, din overordnede leder og evt. andre relevante personer (fx underordnede ledere). Det er en organisatorisk beslutning, om du evalueres kvantitativt af dem, der kan besvare et spørgeskema uden at være sikret fuld anonymitet.

Hvis du er i tvivl om, hvem der skal besvare et spørgeskema om din ledelse, anbefaler vi, at du kontakter HR eller lignende.

## 11. Hvorfor er det vigtigt med en høj svarprocent?

For at du kan bruge ledelsesevalueringen til dit videre arbejde og din ledelsesudvikling, er det vigtigt, at så mange som muligt besvarer undersøgelsen. Hvis I bruger den fællesoffentlige ledelsesevalueringens IT-løsning, modtager du kun en rapport med resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen, hvis minimum 5 medarbejdere har besvaret spørgeskemaet. Det er derfor vigtigt, at du skaber gode muligheder for, at dine medarbejdere besvarer spørgeskemaet.

Der er flere ting, du kan gøre for at sikre en høj svarprocent:

- Giv medarbejderne mulighed for at besvare spørgeskemaet i arbejdstiden, fx ved at booke et tidspunkt, hvor der er tid til det, og hvor der er adgang til en computer.
- Opfordr medarbejderne til at tale sammen om, hvordan de forstår spørgsmålene – dialog er fint, så længe medarbejderne svarer individuelt.
- Sæt tid af til spørgsmål fra medarbejderne eksempelvis på et personalemøde. Husk at du også selv skal sætte tid af i din kalender til at besvare spørgeskemaerne.

## HVAD SKAL JEG VIDE OM RAPPORTEN?

### 12. Hvordan læser jeg min rapport?

Når du læser din evalueringsrapport, er det vigtigt at huske, at formålet med evalueringen er at give dig et kvalificeret blik på din egen ledelsespraksis, som den opleves af dem, du arbejder sammen med. Ledelsesevalueringen giver et indblik i, hvordan din ledelse opfattes, men er ikke en objektiv beskrivelse af dig som leder.

Resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen giver dig et øjebliksbillede af, hvordan din nærmeste leder, dine medarbejdere/underordnede og/eller andre, 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, evt. i samarbejde med din nærmeste leder og dine medarbejdere/underordnede ledere, der er bedst til at fortolke resultaterne i den rigtige kontekst. For at du ikke kommer til at læse rapporten "for negativt", anbefaler vi, at du tager udgangspunkt i tre spørgsmål:

- Hvad blev du positivt overrasket over?
- Hvad synes du er det/de mest relevante resultater i rapporten?
- Hvad vil du gerne blive klogere på/hvad mangler du input til for at forstå rapporten bedre?

Du kan altid søge hjælp ved din nærmeste leder og HR-funktionen eller tilsvarende i din organisation.

### 13. Hvem skal se min rapport?

Det er op til den enkelte organisation at beslutte, hvem der skal se ledernes individuelle rapporter. I de fleste tilfælde, vælger organisationerne at rapporten ses af dig og din nærmeste leder (eller ledere i lige linje over dig). Derudover vælger organisationer ofte, at HR ser alle ledernes individuelle rapporter.

Ledernes individuelle rapport er lavet som en personlig rapport til den enkelte leder. Rapporten skal gøre dig klogere på, hvordan din ledelse opfattes af forskellige aktører rundt om dig, og på baggrund heraf skabe afsæt for din individuelle ledelsesudvikling.

I nogle organisationer er det også meningsfyldt at dele rapporter, hvor det alene er medarbejdernes besvarelser der fremgår, med medarbejderne. Vi anbefaler, at det er en organisatorisk beslutning, så den enkelte leder ikke skal beslutte, hvorvidt han eller hun ønsker at dele rapporten.

Hvis du er i tvivl om, hvem der modtager din rapport, kan du enten snakke med din nærmeste leder eller HR-funktionen i din organisation.

## HVORDAN FØLGER JEG OP PÅ MIN EVALUERING?

### 14. Hvad skal jeg gøre, efter jeg har modtaget min rapport med resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen?

For at din ledelsevaluering bliver til ledelsesudvikling, er det centralt, at du bruger tid på at arbejde med resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen.

Vi anbefaler, at du:

- Læser din rapport
- Taler med din nærmeste leder
- Taler med dine medarbejdere
- Evt. taler med dine lederkolleger
- Vælger 2-3 fokusområder, du vil arbejde videre med

Du kan læse mere om forløbet og hente mere inspiration her:

[Download guide til lederen.](#)

[Få inspiration og find materialer til din opfølgning på evalueringen.](#)

### 15. Hvor kan jeg få hjælp til at arbejde videre med resultaterne fra rapporten?

Vi anbefaler, at du snakker med din nærmeste leder om, hvad du skal prioritere i din fremadrettede ledelsesudvikling. Derudover kan du tage kontakt til din organisations HR-funktion.

[Find støtte og inspiration til dit arbejde med at omsætte resultaterne fra din rapport.](#)

## 16. Kan min organisation også arbejde med resultaterne fra ledelsesevalueringen?

Ja! En ledelsesevaluering er et værktøj til den enkelte leder, men det er også en mulighed for din organisation til at få et samlet indblik i, hvordan det går med ledelse i organisationen, og hvor der er potentiale for udvikling. En ledelsesevaluering kan skabe momentum og retning for jeres strategiske ledelsesudvikling, men den kan ikke forstås uafhængigt af jeres kontekst.

Din organisation har to vigtige opgaver i forbindelse med opfølgningen på ledelsesevalueringen. Dels at have blik for, hvordan de kan understøtte dig og andre ledere i jeres individuelle ledelsesarbejde. Dels hvordan I på tværs af hele organisationen kan arbejde strategisk med resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen.

Der er mange måder, en organisation kan arbejde med evalueringen på.

[Se vores forslag til, hvordan organisationer kan arbejde med ledelsesevalueringen.](#)