



Ofte stillede spørgsmål og svar for dig, der skal planlægge en ledelsesevaluering

Når I skal planlægge og gennemføre en ledelsesevaluering, kan der opstå mange spørgsmål. Du kan finde svar på de oftest stillede spørgsmål i dette materiale.

Du kan også finde hjælp til planlægningen på www.ledelsesevaluering.dk eller i eksemplet på en tidsplan, som du kan finde sammen med en række andre materialer i materialekataloget på hjemmesiden [her](#).

Kan du ikke finde svaret på netop dit spørgsmål, kan du kontakte Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse på ledelsesevaluering@au.dk.



HVORFOR GENNEMFØRE EN LEDELSESEVALUERING?

1. [Hvad får vi ud af at lave en ledelsesevaluering?](#)
2. [Hvorfor skal vi vælge den fællesoffentlige ledelsesevaluering?](#)

HVORDAN FOREGÅR EVALUERINGEN?

3. [Hvad kræver det af os som organisation?](#)
4. [Hvordan forankrer vi evalueringen i organisationen?](#)
5. [Hvem skal informeres hvornår?](#)
6. [Hvordan forbereder vi ledelsesevalueringen?](#)
7. [Hvorfor er det en god idé at evaluere kvantitativt?](#)
8. [Hvad gør vi med de ledere, der har færre end 5 medarbejdere?](#)

HVEM SKAL DELTAGE?

9. [Hvem skal evalueres?](#)
10. [Hvem skal evaluere lederen?](#)
11. [Hvem skal lederen evaluere?](#)
12. [Hvor mange ledere skal medarbejderne evaluere?](#)
13. [Hvilke informationer skal vi bruge om dem, der skal besvare spørgeskemaet?](#)

HVORDAN FUNGERER SPØRGESKEMA-UNDERSØGELSEN?

14. Hvordan opsætter vi spørgeskemaundersøgelsen?

15. Hvordan bliver data behandlet?

16. Hvordan kan vi bidrage med data til forskning, hvis vi bruger vores eget survey-system til at gennemføre spørgeskemaundersøgelsen?

17. Hvorfor er det vigtigt med en høj svarprocent?

18. Hvordan får vi en høj svarprocent?

19. Hvorfor er antallet af medarbejderbesvarelser vigtigt?

HVAD SKAL VI VIDE OM RAPPORTEN?

20. Hvordan udarbejder vi individuelle rapporter til lederne?

21. Hvem skal se ledernes rapporter med resultater fra spørgeskemaundersøgelsen?

22. Hvad kan de individuelle rapporter sige noget om, og hvad kan de ikke sige noget om?

23. Hvordan får vi som organisation et overblik over resultaterne?

HVORDAN FØLGER VI OP PÅ EN GOD MÅDE?

24. Hvorfor er det vigtigt at følge op efter spørgeskemaundersøgelsen?

25. Hvordan sikrer vi, at de overordnede ledere tager ejerskab?

26. Hvordan hjælper vi lederne til ledelsesudvikling?

27. Hvad gør vi, hvis en leder får en ringe evaluering?

28. Hvordan samler vi op organisatorisk?

HVORFOR GENNEMFØRE EN LEDELSESEVALUERING?

1. Hvad får vi ud af at lave en ledelsesevaluering?

Den fællesoffentlige ledelsesevaluering giver organisationen et databaseret udgangspunkt for en systematisk dialog om ledelse og et solidt grundlag for at starte nye konkrete initiativer til ledelsesudvikling.

Forskningen viser, at:

- Ledere performer bedre, hvis de får feedback på deres ledelse
- Det skaber en højere grad af selvbevidsthed hos ledere, der understøtter deres mulighed for at arbejde med egen ledelse
- Det skaber større medarbejdertilfredshed, når lederne ved, hvordan deres ledelse opleves

[Læs mere og se en video om udbyttet af ledelsesevalueringen.](#)

2. Hvorfor skal vi vælge 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 på hjemmesiden www.ledelsesevaluering.dk – så I selv kan gennemføre evalueringen fra start til slut i jeres organisation
- Spørgeskemaundersøgelsen er mulig at tilpasse til netop jeres organisation – I kan vælge at evaluere ledere på de samme temaer i hele organisationen eller tilpasse til lokale behov
- Værktøjet er forskningsbaseret og udviklet og afprøvet i en dansk offentlig kontekst – materialet her på hjemmesiden hjælper jer til at træffe de rigtige beslutninger på et oplyst grundlag og vælge forskningsafprøvede spørgsmål, der sætter fokus på ledelse
- I samtidig bidrager til forskning og til en kvalificeret dialog om offentlig ledelse – data fra den fællesoffentlige ledelsesevaluering bliver brugt til forskning i offentlig ledelse og kan være med til at gøre os alle sammen klogere

HVORDAN FOREGÅR EVALUERINGEN?

3. Hvad kræver det af os som organisation?

Den gode ledelseevaluering slutter ikke, når spørgeskemaerne er besvaret. For at evalueringen kan omsættes til udvikling og bedre ledelse, er det afgørende, at undersøgelsen følges op af dialog.

Vi anbefaler derfor, at både de enkelte ledere og hele organisationen prioriterer at følge op, sætter god tid af til dialog med både medarbejdere og ledere og gør det videre arbejde handlingsrettet og konkret.

I kan hente materiale, der hjælper jer med at planlægge og gennemføre en ledelseevaluering. Materialet kan I tilpasse til jeres organisation. Den rigtige planlægning er afgørende for, at en ledelseevaluering giver organisatorisk værdi.

[Download eksempel på tidsplan.](#)

Vi har udarbejdet en guide til lederne, der skal evalueres. Her kan I få et indtryk af, hvad det kræver af tid og ressourcer for den enkelte leder. Guiden kan også hjælpe jer med at forberede lederne på evalueringen.

[Download guide til lederen.](#)

4. Hvordan forankrer vi evalueringen i organisationen?

For at sikre den organisatoriske forankring er der tre ting, som I bør være opmærksomme på, allerede i planlægningen af ledelsesevalueringen.

Involvér topledelsen

Første skridt mod en succesfuld ledelsesevaluering er, at topledelsen:

- Fastsætter og kommunikerer formålet med ledelsesevalueringen
- Sikrer organisatorisk opbakning
- Tager overordnet stilling til hele processen fra før spørgeskemaet udsendes til opfølgning
- Afsætter ressourcer til hele processen

Involvér og forbered lederne

For nogle ledere, og særligt dem, der aldrig har prøvet at blive evalueret før, kan en ledelsesevaluering føles som en eksamen. Det er derfor vigtigt, at I gør det tydeligt over for lederne, at en ledelsesevaluering ikke er en "skønhedskonkurrence" eller en objektiv karakterbog, men en mulighed for at arbejde med sin ledelse. At involvere lederne er med til at afdramatisere evalueringen og gøre dem trygge. Derudover skaber det ejerskab og motivation. Det er vigtigt, når lederne efterfølgende skal arbejde med deres evaluering og omsætte den til udvikling.

Involvér og forbered medarbejderne

Selvom fokus i en ledelsesevaluering er på lederen, er det vigtigt ikke at glemme medarbejderne. Det motiverer også medarbejderne at blive informeret tidligt i processen og inddraget i at vælge ledelsestemaer.

Tilsvarende er det også vigtigt at informere medarbejderne om, hvad de kan forvente, at der sker, efter de har besvaret spørgeskemaet om deres leder. De må ikke føle, at det er spild af deres tid at besvare spørgeskemaet.

5. Hvem skal informeres hvornår?

Det er vigtigt, at alle i organisationen føler sig klædt på til at deltage for at skabe en god proces omkring ledelsevalueringen. Information til både medarbejdere og ledere er også med til at give dem medansvar for ledelsevalueringen.

Der må ikke gå for lang tid fra beslutningen om at gennemføre en evaluering i organisationen er truffet, til både ledere og medarbejdere er informeret. Ellers kan det skabe usikkerhed i organisationen.

Information til lederne

Lederne er typisk interesserede i at vide, hvornår evalueringen finder sted, hvad formålet er, og hvordan processen efter spørgeskemaundersøgelsen ser ud. Derudover kan det være hensigtsmæssigt at give lederne mulighed for at stille spørgsmål, fx i forbindelse med en workshop om evalueringens indhold og temaer.

I kan hente materialer til at informere lederne her:

[Download guide til lederen.](#)

[Download mailudkast: Information til lederne fra organisationen.](#)

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

Information til medarbejderne

Medarbejderne vil typisk gerne vide, hvornår evalueringen finder sted, hvordan deres oplysninger og besvarelser behandles, fx i forhold til anonymitet, og hvad medarbejderne kan forvente, at der sker, efter de har svaret på spørgeskemaet. Lederne spiller en vigtig rolle, da de både kan skabe nærhed, ejerskab og give udtryk for, at de ønsker medarbejdernes besvarelser, så de har noget at arbejde videre med.

I kan hente materialer til at informere medarbejderne her:

[Download mailudkast: Information til medarbejderne fra organisationen.](#)

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

Ofte stillede spørgsmål og svar for medarbejdere findes både i en pdf-version og i en word-udgave, I kan tilpasse til jeres organisation. Du kan finde word-versionen i vores materialekatalog.

I kan også hente materialer, som lederne kan bruge til at informere deres medarbejdere her:

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

6. Hvordan forbereder vi ledelsesevalueringen?

Når I planlægger en ledelsesevaluering, er der mange ting, I skal overveje og tage stilling til.

[Læs mere og se en video om, hvordan I planlægger processen.](#)

Den fællesoffentlige ledelsesevaluering er et fleksibelt værktøj, og I kan vælge imellem forskellige ledelsestemaer og spørgsmål.

[Læs mere om de vigtige overvejelser, når I designer jeres ledelsesevaluering.](#)

I skal også beslutte, hvordan I vil følge op på evalueringen i jeres organisation. Vi har udarbejdet en lang række forslag til, hvordan I kan omsætte evalueringen til udvikling af ledelse både for den enkelte leder og for organisationen. Det er blot forslag til og eksempler på, hvordan man kan arbejde med ledelsesevalueringen, og det kan derfor tilpasses jeres kontekst. I kan med andre ord bruge inspirationsmaterialet, som I vil.

[Se alt vores inspirationsmateriale i materialekataloget.](#)



7. Hvornår er det en god idé at evaluere kvantitativt?

I en kvantitativ ledelsesevaluering bliver data indsamlet via et spørgeskema, hvor respondenterne angiver på en skala med tal, hvordan de oplever lederens ledelse.

I en kvalitativ ledelsesevaluering bliver data indsamlet via interviews/dialog, hvor respondenterne har mulighed for at sætte ord på, hvordan de oplever lederens ledelse.

Den fællesoffentlige ledelsesevaluering tager udgangspunkt i en kvantitativ undersøgelse, men kombinerer den med dialog som i en kvalitativ ledelsesevaluering.

Der er mange fordele ved at evaluere kvantitativt:

- Det er lettere at sammenligne de forskellige besvarelser, når det er udtrykt med et tal frem for et udsagn. Det kan fx være gavnligt at sammenligne medarbejdernes besvarelser med lederens egen besvarelse for at gøre det tydeligt på hvilke områder, medarbejderne og lederen oplever lederens adfærd forskelligt.
- Det er muligt at spørge mange respondenter.
- Det er muligt at sikre respondenternes anonymitet.
- Det er muligt at indsamle besvarelser fra kvantitative spørgeskemaer i hele organisationen. Det kan fx være gavnligt, hvis direktionen/topledelsen ønsker at undersøge, hvordan det går med ledelse i organisationen eller ønsker et grundlag for at drøfte, hvordan I kan styrke ledelsen i hele jeres organisation.

Men i nogle situationer kan det være hensigtsmæssigt *ikke* at evaluere kvantitativt:

- Hvis der er enheder i jeres organisation, som har alvorlige ledelsesmæssige problemer, kan det være en god idé i stedet at benytte en kvalitativ ledelsesevaluering i netop dén enhed. Det kan fx være i situationer, hvor samarbejdet mellem leder og medarbejdere er meget problemfyldt. Det samme gælder, hvis jeres organisation som helhed har problemer. Det kan fx være, at I lige har gennemført en stor besparelse og derfor har måttet afskedige flere ledere eller medarbejdere. I situationer med alvorlige ledelsesmæssige eller organisatoriske problemer er det bedre at benytte en kvalitativ ledelsesevaluering, fordi den i højere grad indfanger konteksten. Risikoen ved at evaluere kvantitativt i sådanne situationer er, at respondenterne svarer på noget helt andet end det, der lægges op til med spørgeskemaet, fordi de har brug for at få afløb for deres frustrationer.
- I enheder, der består af færre end 5 medarbejdere, kan I ikke sikre medarbejdernes anonymitet i en kvantitativ indsamling af data. I de tilfælde er det bedre at evaluere kvalitativt.
- Hvis der generelt er modstand mod kvantitative evalueringer i enkelte enheder eller endda dele af jeres organisation, anbefaler vi, at I forsøger at imødekomme modstanden gennem dialog eller ved at evaluere kvalitativt i stedet for kvantitativt.

8. Hvad gør vi med de ledere, der har færre end 5 medarbejdere?

Hvis I bruger den fællesoffentlige ledelsesevaluering IT-løsning, og der er færre end 5 medarbejdere, der skal evaluere/har evalueret en leder, er det ikke en del af konceptet, at medarbejderenes besvarelser indgår i en rapport til lederen. Det skyldes, at det er nødvendigt at beskytte medarbejdernes anonymitet.

Det er vigtigt, at informerer medarbejderne om, at der er en ledelsesevaluering i gang i organisationen, uanset om de skal besvare ledelsesevalueringen eller ej.

[Læs mere om forberedelse af medarbejderne.](#)

Selvom medarbejdernes besvarelser ikke fremgår af lederens evalueringsrapport, kan lederen med fordel tage en dialog med dem om, hvordan lederen og medarbejderne kan arbejde med at styrke ledelse.

[Find inspiration til dialogen mellem leder og medarbejdere.](#)

Lederen selv og evt. andre respondenter kan godt evaluere lederen kvantitativt. Det er en organisatorisk beslutning.

[Læs mere om vigtige overvejelser, når I designer jeres ledelsesevaluering.](#)

HVEM SKAL DELTAGE?

9. Hvem skal evalueres?

Dette er en ledelsesevaluering, og det er derfor de enkelte ledere, der skal evalueres. I kan vælge at inddrage alle ledere i organisationen, men det kan også være udvalgte ledere, der evalueres.

Hvis en leder er helt ny, konstitueret for en kortere periode, eller der er store omvæltninger i en leders del af organisationen, kan det være en god idé at undtage netop denne leder fra evalueringen.

10. Hvem skal evaluere lederen?

Vi anbefaler, at det som minimum er lederens medarbejdere/underordnede ledere, lederens egen overordnede leder og lederen selv, der evaluerer lederens ledelse. I kan også vælge, at sideordnede ledere skal inddrages i undersøgelsen.

11. Hvem skal lederen evaluere?

Lederne skal besvare flere spørgeskemaer.

Lederen skal evaluere sin egen ledelse. I de fleste tilfælde skal lederen også evaluere andre ledere i jeres organisation. Det vil som oftest være lederens egen overordnede leder, evt. underordnede ledere og evt. lederkolleger. Det er vigtigt at fortælle lederne det, så de ikke tror, at det er en fejl, at de modtager flere spørgeskemaer.

Når de åbner spørgeskemaet, fremgår det ved navn, hvem de skal evaluere, hvis I bruger den fællesoffentlige ledelsesevaluering IT-system.

12. Hvor mange ledere skal medarbejderne evaluere?

Vi anbefaler, at medarbejderne kun evaluerer deres nærmeste personaleleder. I de fleste tilfælde er det den leder, som afholder MUS med medarbejderen.

Der kan være særlige grunde til, at enkelte medarbejdere skal evaluere mere end en leder. Det kan blandt andet afhænge af, hvordan I har organiseret ledelsesarbejdet hos jer. Hvis I bruger den fællesoffentlige ledelseevaluering IT-system, vil det fremgå af spørgeskemaet, hvem medarbejderne evaluerer, så de ikke kan tage fejl.

13. Hvilke informationer skal vi bruge om dem, der skal besvare spørgeskemaet?

Inden I sender spørgeskemaet ud, skal I indsamle relevante informationer om alle de personer, der skal besvare spørgeskemaet (respondenter).

Afhængigt af, hvordan I udsender spørgeskemaet, og hvordan I vil udarbejde rapporter, skal I indsamle de nødvendige informationer.

Det kan blandt andet dreje sig om følgende informationer:

- Navn og mail på alle respondenter, hvis I udsender spørgeskemaet via mail
- Hvilken respondentgruppe, de forskellige personer tilhører (medarbejdere, underordnede ledere, overordnede ledere, lederkolleger, lederen selv etc.)
- Navnet på den leder, de forskellige respondenter skal evaluere
- Andre informationer om de evaluerede ledere (ledelsesniveau, navnet på enheden etc.)

[Læs mere om indsamling af respondentinformationer.](#)

HVORDAN FUNGERER SPØRGESKEMAUNDERSØGELSEN?

14. Hvordan opsætter vi spørgeskemaundersøgelsen?

Hvis I anvender den fællesoffentlige ledelsesevaluering IT-løsning, kan I let opsætte spørgeskemaer til både ledere og medarbejdere.

De faste elementer i den fællesoffentlige ledelsesevaluering fremgår allerede af skabelonen til spørgeskemaerne i IT-løsningen. De fleksible elementer, såsom ledelsestemaer, spørgsmål om lederens kontekst og eventuelt spørgsmål til sideordnede lederkolleger kan I selv vælge til i opsætningen af jeres spørgeskema. I har derudover også mulighed for at tilføje åbne spørgsmål (kommentarfelder) samt jeres egne lokale spørgsmål i spørgeskemaet.

15. Hvordan bliver data behandlet?

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 på en måde, så enkelte individer, enheder eller organisationer kan identificeres.

16. Hvordan kan vi bidrage med data til forskning, hvis vi bruger vores eget survey-system til at gennemføre spørgeskemaundersøgelsen?

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

[Læs mere om videregivelse af data til Aarhus Universitet.](#)

17. Hvorfor er det vigtigt med en høj svarprocent?

Det er vigtigt, at så mange som muligt besvarer spørgeskemaet, fordi lederen skal bruge evalueringen til at udvikle sig som leder. En høj svarprocent sikrer, at lederen får et retvisende billede af, hvordan hans eller hendes ledelse opleves.

18. Hvordan får vi en høj svarprocent?

For at sikre en høj svarprocent er der flere ting, I fra centralt sted kan gøre allerede, inden spørgeskemaet sendes ud:

- Vælg ca. fire ledelsestemaer og overvej antallet af/behovet for lokale spørgsmål, så spørgeskemaet ikke bliver for langt.
- Adresser tvivl om eksempelvis anonymitet, GDPR og formålet med evalueringen for at skabe tillid til undersøgelsen.
- Gennemfør spørgeskemaundersøgelsen på et tidspunkt, hvor der er tid til at besvare det, og hvor der ikke samtidig er andre større dagsordener, der fylder meget i organisationen.
- Udsend 1-2 reminders i løbet af svarperioden, så respondenter, der endnu ikke har besvaret spørgeskemaet, bliver mindet om det, inden svarfristen udløber.
- Motiver medarbejdere og ledere til at svare på spørgeskemaet ved at afstemme forventninger til, hvad der skal ske efter spørgeskemaet er besvaret.
- Sørg for at gøre det tydeligt, hvor mange spørgeskemaer, der skal besvares. Nogle ledere skal både evaluere deres overordnede leder, dem selv og et antal underordnede ledere.

Der er også flere ting, I kan opfordre lederne til at gøre for at sikre en høj svarprocent:

- Giv medarbejderne mulighed for at besvare spørgeskemaet i arbejdstiden fx ved at booke et tidspunkt, hvor der både er tid til det og adgang til en computer.
- Opfordr medarbejderne til at tale sammen om, hvordan de forstår spørgsmålene – dialog er fint, så længe medarbejderne svarer individuelt.
- Afsæt tid til at medarbejderne kan stille spørgsmål til den leder, de skal evaluere, eksempelvis på et personalemøde.
- Husk lederne på, at de skal afsætte tid i deres kalender til at besvare spørgeskemaerne – hvis I har en kultur for det i jeres organisation, kan I fra centralt sted "booke" lederne direkte i deres kalendere til at besvare spørgeskemaerne, så de bliver mindet om det.
- Gør det til en dyst mellem områderne/enhederne i jeres organisation – hvem får den højeste svarprocent?

19. Hvorfor er antallet af medarbejderbesvarelser vigtigt?

Det er ikke kun vigtigt at holde øje med den samlede svarprocent. Det er også vigtigt at holde øje med antallet af medarbejderbesvarelser i de enkelte enheder. Hvis I bruger den fællesoffentlige ledelsesevaluering IT-løsning, modtager den enkelte leder kun en rapport med medarbejdernes besvarelser, hvis minimum 5 medarbejdere har besvaret spørgeskemaet. Denne grænse er sat for at sikre medarbejdernes anonymitet.

HVAD SKAL VI VIDE OM RAPPORTEN?

20. Hvordan udarbejder vi individuelle rapporter til lederne?

Hvis I bruger den fællesoffentlige ledelseevalueringens IT-løsningen, kan I hurtigt og nemt generere individuelle evalueringsrapporter til alle lederne.

Ledelseevalueringens rapporten til den individuelle leder:

- Er designet til at skabe dialog om lederens ledelse.
- Formidler evalueringen i et lettilgængeligt sprog og format.
- Indeholder refleksionsspørgsmål og inspiration til lederens videre arbejde.
- Hjælper lederen til at få overblik og prioritere sit videre arbejde.
- Indeholder mulighed for, at lederen kan følge sin udvikling over tid eller sammenligne sig med ledere med et tilsvarende lederjob.

21. Hvem skal se ledernes rapporter med resultater fra spørgeskemaundersøgelsen?

Det er en organisatorisk beslutning, som vi anbefaler, at I allerede tager stilling til, inden spørgeskemaet sendes ud. Det er vigtigt, at både ledere og medarbejdere ved, hvem der får adgang til de individuelle rapporter, når de besvarer spørgeskemaet af hensyn til ledelseevalueringens troværdighed.

Vi anbefaler som minimum, at rapporten sendes til lederen selv og lederens nærmeste leder. Derudover vælger organisationer ofte, at HR også modtager rapporterne. I nogle organisationer er det også oplagt, at alle overordnede ledere i linjen får adgang til de individuelle rapporter.

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.

22. Hvad kan de individuelle rapporter sige noget om, og hvad kan de ikke sige noget om?

Formålet med evalueringen er at give lederne et kvalificeret blik på egen ledelsespraksis, som den opleves af dem, lederen arbejder sammen med. Ledelsesevalueringen tilbyder et indblik i, hvordan lederens ledelse opfattes, men er ikke en objektiv beskrivelse af lederen.

Resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen giver dermed et øjebliksbillede af, hvordan lederens egen nærmeste leder, medarbejdere/underordnede og/eller andre, som har besvaret spørgeskemaet, oplever lederens ledelse lige nu. Der kan være mange grunde til, at resultaterne ser ud, som de gør. Det er vigtigt at understrege, at det er lederen selv, evt. i samarbejde med sin nærmeste leder og sine medarbejdere/underordnede ledere, der er bedst til at fortolke resultaterne i den rigtige kontekst.

23. Hvordan får vi som organisation et overblik over resultaterne?

Hvis I anvender den fællesoffentlige ledelsesevaluering IT-løsning, kan I trække aggregeret data fra spørgeskemaundersøgelsen, fx en rapport for hele organisationen og/eller rapporter for de enkelte områder i organisationen. Det kan hjælpe jer til at skabe et overblik over alle ledernes evalueringer på tværs af de forskellige spørgsmål og temaer.

[Læs mere om strategisk ledelsesudvikling.](#)

HVORDAN FØLGER VI OP PÅ EN GOD MÅDE?

24. Hvorfor er det vigtigt at følge op efter spørgeskemaundersøgelsen?

Den gode ledelsevaluering slutter ikke, når spørgeskemaerne er besvaret. For at omsætte evalueringen til udvikling og bedre ledelse, er det afgørende, at undersøgelsen følges op af dialog.

Vi anbefaler derfor, at både de enkelte ledere og hele organisationen prioriterer at følge op, sætter tid af til dialog med både medarbejdere og ledere og gør det videre arbejde handlingsrettet og konkret.

25. Hvordan sikrer vi, at de overordnede ledere tager ejerskab?

Det er en vigtig opgave for HR eller topledelsen at tydeliggøre de overordnede lederes ansvar i ledelseevalueringen.

De overordnede ledere har ofte et medansvar for, at organisationen tager ejerskab over ledelseevalueringen, at både ledere og medarbejdere er godt forberedte, og for at I får planlagt og gennemført en god opfølgning på evalueringen.

[Læs mere om involvering og forberedelse af ledere og medarbejdere.](#)

I mange organisationer vil det være lederens overordnede leder, der tager den første samtale med lederen om vedkommendes rapport. Nogle overordnede ledere kan have flere ledere under sig, og de har derfor også ansvar for at tale med flere ledere om deres rapporter. Det kan være en god idé at gøre de overordnede ledere opmærksomme på dette tidsligt, så de kan afsætte tid til alle samtalerne.

[Læs mere om samtalen om rapporten.](#)

Udover at tale med lederne om deres rapporter kan de overordnede ledere også hjælpe de evaluerede ledere med at planlægge og gennemføre en god opfølgingsproces, fx ved at understøtte lederens dialog med hans eller hendes medarbejdere/underordnede ledere og evt. sideordnede lederkolleger. Den overordnede leder kan også sparre med den evaluerede leder om udarbejdelsen af en udviklingsplan. Det hjælper den evaluerede leder til at få omsat resultaterne fra rapporten og den efterfølgende dialog til konkrete handlinger.

[Læs mere om lederens opfølgning.](#)

26. Hvordan hjælper vi lederne til ledelsesudvikling?

Det er vigtigt, at I som organisation allerede tidligt i processen overvejer, hvordan I kan understøtte ledernes opfølgning på evalueringen og arbejdet med at omdanne resultaterne til ledelsesudvikling.

Vi har udarbejdet inspirationsmateriale til ledernes arbejde med de konkrete ledelsestemaer og materialer, der kan understøtte deres opfølgende dialog og udviklingsarbejde.

Læs mere her:

- [Samtalen om rapporten](#)
- [Dialogmøde mellem leder og medarbejdere](#)
- [Sparring mellem lederkolleger](#)
- [Arbejdet med en udviklingsplan](#)
- [Ledelsestemaer i evalueringen](#)
- [Organisationens tilbud og støtte til de evaluerede ledere](#)

27. Hvad gør vi, hvis en leder får en ringe evaluering?

Lederne skal vide, at de ikke står alene med en ringe evaluering. Det kan være en svær opgave at løfte for den enkelte leder.

Derfor kan det være en god idé, at I:

- Tager stilling til, hvordan I vil understøtte ledere, der har fået en ringe evaluering, allerede når I planlægger jeres ledelsesevaluering
- Tydeligt kommunikerer jeres beslutning til lederne, inden spørgeskemaet sendes ud, så de føler sig trygge ved evalueringen, og så de bagefter ved, hvor de kan søge hjælp
- Tager hånd om den ringe evaluering straks, når lederen modtager sin evalueringsrapport
- Inddrager leders nærmeste leder i en dialog om, hvordan han eller hun kan agere sparringspartner for den evaluerede leder i opfølgingsprocessen
- Har særligt fokus på at understøtte den opfølgende dialog, hvis lederen har fået en ringe evaluering – fx ved at tilbyde, at en repræsentant for HR kan deltage i samtalen om rapporten eller i dialogmøderne med medarbejdere/lederkolleger
- Overvejer, om I vil tilbyde individuelle evalueringsforløb til ledere, der får en ringe evaluering

[Find inspiration til, hvilke aktiviteter I kan tilbyde de evaluerede ledere.](#)

28. Hvordan samler vi op organisatorisk?

I arbejdet med ledelsesevalueringen på organisatorisk niveau er det vigtigt både at have blik for, hvordan I understøtter lederne, og hvordan I kan arbejde strategisk med resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen.

Det kan I læse mere op her:

- [Tilbud og støtte til de evaluerede ledere](#)
- [Strategisk ledelsesudvikling](#)