UDVIKLING AF LEDERADFÆRD
– OM VIRKNINGEN AF FORMELLE LEDERUDDANNELSER

(DEVELOPING LEADERSHIP BEHAVIOUR
- THE IMPACT OF LEADERSHIP EDUCATION)

Datarapport nr. 1, efterår 2014
Spørgeskemaundersøgelse blandt ansatte i fem danske kommuner
Indhold
1. Forord .................................................................................................................. 10
2. Læsevejledning ................................................................................................. 10
3. Spørgeskemaundersøgelsens forløb .................................................................. 11
4. Respondenter og svarprocenter ...................................................................... 12
5. Kvalitetskrav og bortfald ................................................................................ 13
6. Svarfordelinger .................................................................................................. 14

Spørgsmål stillet til ledere som uddannes med diplom i ledelse ........................................... 14
Tabel 6.1 Hvornår er du påbegyndt diplom i ledelse? .............................................. 14
Tabel 6.2 Har du taget nogen former for kursus og/eller uddannelse i ledelse inden du påbegynder diplom i ledelse? ............................................................................ 14
Tabel 6.3 Hvilke former for lederkurser/-uddannelser har du taget eller er ved at tage? ........ 14
Tabel 6.4 Hvor mange arbejdstimer udgør en gennemsnitlig arbejdsuge for dig? .......... 14
Tabel 6.5 Er du alt i alt tilfreds med dit nuværende job? ........................................... 15

Kommentarer til spørgsmålet Er du alt i alt tilfreds med dit nuværende job? .............. 15
Tabel 6.6 Du bedes angive i hvilket omfang du er enig/uenig i følgende udsagn ............... 16
Tabel 6.7 Hvor hyppigt er du normalt i kontakt (telefonisk, pr. mail eller 'ansigt til ansigt') med følgende personer/grupper? ................................................................................. 18
Tabel 6.8: Hvornår er du påbegyndt diplom i ledelse? .............................................. 14
Tabel 6.9: Hvor hyppigt er du normalt i kontakt (telefonisk, pr. mail eller 'ansigt til ansigt') med følgende personer/grupper? ................................................................................. 18

Spørgsmål stillet til chefer (for ledere som uddannes med diplom i ledelse) .................. 18
Tabel 6.10a-e: Hvordan synes du, at politikerne og forvaltningen i din kommune forholder sig til det faglige område du er leder af/chef for? ............................................................................. 19
Tabel 6.10a - De lokale politikere ytrer stor interesse for vores arbejdsmåde ............... 19
Tabel 6.10b - Kommunens politikere er gode til at forklare borgere og brugere, hvorfor vi arbejder som vi gør indenfor vores fagområde ......................................................... 19
Tabel 6.10c - Kommunens politikere er ikke modtagelige for faglige argumenter, når de træffer beslutninger for vores fagområde ........................................................................... 19
Tabel 6.10d - Topledelsen i kommunen ytrer kun sjældent forståelse for de problemer vi har indenfor vores fagområde ......................................................................................... 19
Tabel 6.10e - Forvaltningen/direktionen tænker primært på økonomi ............................. 20
Tabel 6.11a - Faglige målsætninger ........................................................................... 20
Tabel 6.11b - Borger- og brugerrettede målsætninger .......................................................... 21
Tabel 6.11c - Økonomiske målsætninger ........................................................................... 21
Tabel 6.11d - Målsætninger for organisation og medarbejdere ....................................... 21
Kommentarer til udsagnet ‘Vi har drøftet det, men der er ingen egentlig aftale om, hvordan vi gør det’ .......................................................... 22
Kommentarer til udsagnet ‘Jeg/vi ved godt, at det bør drøftes, men det er ikke blevet gjort’ ...... 22
Kommentarer til udsagnet ‘Jeg/vi vidste ikke at det bør gøres af hensyn til at højne læringen’ . 23
Tabel 6.13: Er der mellem den studerende og chef/organisation forud for uddannelsens start talt om, hvordan den nye viden, de nye færdigheder og kompetencer kan anvendes i praksis? ...... 23
Kommentarer fra respondent/er, der har svaret: ............................................................. 23
'I høj grad' .......................................................................................................................... 23
'I nogen grad' ....................................................................................................................... 23
'I mindre grad' ..................................................................................................................... 23
'Slet ikke' ............................................................................................................................. 23
Tabel 6.15a-c: Du bedes venligst vurdere, hvorvidt du er bevidst om: .......................... 24
Tabel 6.15a - Hvad du/lederen skal blive bedre til vha. uddannelsen ....................... 24
Tabel 6.15b - Hvorfor det er vigtigt for dig/lederen ...................................................... 24
Tabel 6.15c - Hvorfor det er vigtigt for institutionen/organisationen ....................... 24
Tabel 6.16: Har du og din chef/leder talt om, hvordan udbyttet af uddannelsens kvalificering skal registreres og eventuelt måles i din organisation? ........................................ 25
Kommentarer fra respondent/er, der har svaret: ............................................................. 25
'Ja' .................................................................................................................................... 25
'Nej' .................................................................................................................................. 25
Spørgsmål stillet til ledere, sideordnede lederkolleger og ansatte .............................. 26
Tabel 6.17a-d: Hvordan vil du umiddelbart (dvs. på nuværende tidspunkt) karakterisere din organisation/institution? ............................................................... 26
Min organisation/institution: Tabel 6.17a - Arbejder ud fra overbevisningen om, at der findes én bedste måde at organisere, lede og udføre opgaverne på ................................. 26
Tabel 6.17b - Foretager helst kun de forandringer, som er direkte forenelige med organisationens kultur, kerneværdier og -opgaver ......................................................... 26
Tabel 6.17c - Identificerer, analyserer og løser problemer efterhånden som de opstår ...... 26
Tabel 6.17d - Er præget af eksperimenter/innovation, åben kommunikation, konstruktiv dialog, videndeling og erfaringsudveksling ................................................................. 27
Spørgsmål stillet til alle personalegrupper (ledere, chefer, sideordnede lederkolleger og ansatte) ..................................................................................................................... 27
Tabel 6.17a-m: Du bedes vurdere i hvor høj grad de passer på din organisation/institution (ikke på dig personligt) ......................................................................................... 27
- a. Nytaenkende/innovativ ................................................................. 27
- b. Læringsorienteret ........................................................................ 28
- c. Effektivitetsorienteret ............................................................... 28
- d. Måloorienteret ........................................................................... 28
- e. Værdiorienteret ......................................................................... 29
- f. Eksperimenterende .................................................................... 29
- g. Stærk korpsånd/kultur ............................................................... 29
- h. Præget af tillid ........................................................................... 30
- i. Præget af anerkendelse ............................................................. 30
- j. Lægger vægt på refleksion .......................................................... 30
- k. Stærk fagprofessionel kultur ..................................................... 31
- l. Tydelige formelle magtforhold .................................................. 31
- m. Tydelige informelle/uformelle magtforhold ............................. 31
- a. Holder medarbejderne orienteret om mål og planer ............... 32
- b. Opstiller mål for den enkeltes præstation ................................. 32
- c. Definerer/drófter standarder for kvalitet i opgaverne ............. 32
- d. Definerer det faglige niveau for opgavevaretagelsen ............... 33
- e. Reorganiserer arbejdsgange for at forbedre effektivitet ..... 33
- f. Har en kort planlægningshorisont ............................................. 33
- g. Uddelegerer arbejdsgtaver til enkeltpersoner og/eller grupper.... 34
- h. Gør det klart, hvilke resultater, som forventes opnået for de enkelte arbejdsgåer .............................................. 34
- i. Prioriterer ved at vælge til og fra blandt organisationens/institutionens opgaver ...... 34
- j. Forklarer prioriteter for arbejdsgåer ........................................ 35
- k. Styrer og koordinerer opgaveløsningen .................................. 35
- l. Løser opståede problemer, som ellers ville forstyrre arbejdsgåerne ........................................................................ 35

Jeg/lederen ....................................................................................... 36
- a. Støtter og opmuntrer medarbejdere med vanskelige opgaver ....... 36
- b. Udtrykker tillid til at personer og/eller grupper formår at løse vanskelige opgaver ................ 36
- c. Anerkender handlinger og resultater ........................................ 36
- d. Leder ud fra regler og retningslinjer ....................................... 37
- e. Anvender åbenlyst min/sin formelle ledelsesret ...................... 37
- f. Anvender coaching og/eller fungerer som mentor, når der er behov for det ..................... 37
- g. Drøfter beslutninger med de medarbejdere/kolleger, som berøres af beslutningerne ...... 38
- h. Coacher medarbejdere/kolleger til at beslutte mulige løsninger på opgaver ................ 38
- i. Benytter overtalelse som ledelsesredskab
- j. Benytter pres og tvang som ledelsesredskaber
- k. Appellerer til værdier, idealer og følelser
- l. Benytter 'noget for noget-principper' som en del af min ledelsespraksis
- m. Holder medarbejdere/kolleger orienteret om beslutninger, som vedrører dem
- n. Hjælper til med at løse konflikter mellem medarbejdere/kolleger
- o. Anvender symboler, ceremonier, ritualer og historier for at opbygge team-/gruppeidentitet
- p. Opmuntrer til gensidig tillid og samarbejde i organisationen/institutionen

Jeg/lederen

- a. Holder mig/sig orienteret om forandringer i de eksterne omgivelser for at opdage trusler og muligheder
- b. Analyserer og fortolker bevidst aktiviteter med henblik på at forklare behov for forandring
- c. Lærer af kolleger og eksterne interessenter for at få ideer til forbedringer
- d. Kommunikerer strategisk/målrettet (f.eks. med medarbejdere, lederkolleger og eksterne interessenter)
- e. Drøfter nye muligheder for organisationen/institutionen med medarbejdere/lederkolleger og/eller chef
- f. Opmuntrer medarbejdere og/eller lederkolleger til at se problemer og udfordringer i et nyt lys
- g. Udvikler nye ideer til varetagelsen af organisationens/institutionens kerneopgaver
- h. Faciliterer innovation og entreprenørskab i organisationen/institutionen
- i. Understøtter kollektiv læring i organisationen/institutionen
- j. Ekspanderer med nye måder for at realisere målsætninger
- k. Laver symbolske forandringer, som understreger nye visioner og/eller strategier
- l. Gør forandringer meningsfulde for medarbejderne
- m. Opmuntrer til og understøtter initiativer for at implementere større forandringer
- n. Italesætter og fejrer fremgang/progression i forandringsprocesser
- b. Indsamler den nødvendige information fra medarbejderne/kollegerne og tager derefter selv en beslutning for at løse problemet
- c. Orienterer individuelt de relevante medarbejdere/kolleger om problemet (dvs. uden at samle dem som gruppe/team) for at få deres ideer og forslag til løsning af problemet. På den baggrund træffer jeg/lederen selv beslutning om løsning på problemet
- d. Orienterer kollektivt medarbejder-/lederteamet om problemet for at få deres kollektive ideer og forslag. På den baggrund træffer jeg/lederen en beslutning som evt. afspejler medarbejdernes/kollegernes holdninger.
- e. Orienterer om og deler problemet med medarbejderne/kollegerne som team/gruppe. I fællesskab drøftes forskellige løsningsforslag og konsensus om et løsningsforslag søges opnået.

Svar fra respondenter i kontrolgruppe

Tabel 6.21. Har du taget eller er du i gang med at tage nogen former for kursus og/eller uddannelse i ledelse?

Tabel 6.22. Hvilke former for lederkurser/uddannelser har du taget eller er ved at tage?

Tabel 6.23. Hvor mange arbejdstimer udgør en gennemsnitlig arbejdsuge for dig?

Tabel 6.24. Er du alt i alt tilfreds med dit nuværende job?

Tabel 6.26. Hvem søger du råd og vejledning hos, når du står over for ledelsesmæssige udfordringer/problemer?

(n=37)

Tabel 6.27a-i. Hvordan synes du, at politikerne og forvaltningen i din kommune forholder sig til det faglige område du er leder af?

- a. De lokale politikere ytre stor interesse for vores arbejdsområde

- b. Kommunens politikere er gode til at forklare borgere og brugere, hvorfor vi arbejder som vi gør indenfor vores fagområde

- c. Kommunens politikere er ikke modtagelige for faglige argumenter, når de træffer beslutninger for vores fagområde

- d. Topledelsen i kommunen ytrer kun sjældent forståelse for de problemer vi har indenfor vores fagområde

- e. Forvaltningen/direktionen tænker primært på økonomi

- f. Faglige målsætninger

- g. Borger- og brugerrettede målsætninger

- h. Økonomiske målsætninger

- i. Målsætninger for organisation og medarbejdere

Tabel 6.28a-d. Hvordan vil du umiddelbart (dvs. på nuværende tidspunkt) karakterisere din organisation/institution?

- a. Arbejder ud fra overbevisningen om, at der findes én bedste måde at organisere, lede og udføre opgaverne på

- b. Foretager helst kun de forandringer, som er direkte forenelige med organisationens kultur, kerneværdier og -opgaver

- c. Identificerer, analyserer og løser problemer efterhånden som de opstår

- d. Er præget af eksperimenter/innovation, åben kommunikation, konstruktiv dialog, videndeling og erfaringsudveksling

Tabel 6.29a-m. Nedenfor listes en række egenskaber og karakteristika fra forskellige organisationer. Du bedes vurdere i hvor høj grad de passer på din organisation/institution (ikke på dig personligt)
- a. Nytænkende/innovativ ................................................................. 54
- b. Læringsorienteret ........................................................................ 54
- c. Effektivitetsorienteret ................................................................. 55
- d. Målorienteret .............................................................................. 55
- e. Værdiorienteret ........................................................................... 55
- f. Eksperimenterende ..................................................................... 55
- g. Stærk korpsånd/kultur ................................................................. 56
- h. Præget af tillid ............................................................................. 56
- i. Præget af anerkendelse .............................................................. 56
- j. Lægger vægt på refleksion .......................................................... 56
- k. Stærk fagprofessionel kultur ....................................................... 57
- l. Tydelige formelle magtforhold .................................................. 57
- m. Tydelige informelle/uformelle magtforhold .............................. 57

(Om arbejdspogaver)

Tabel 6.30a-l. Du bedes angive i hvilket omfang du er enig i følgende udsagn. Jeg: .......................... 57
- a. Holder medarbejderne orienteret om mål og planer .................... 57
- b. Opstiller mål for den enkeltes præstation .................................. 58
- c. Definerer/døfter standarder for kvalitet i opgaverne .................. 58
- d. Definerer det faglige niveau for opgavevaretagelsen ................. 58
- e. Reorganiserer arbejdsgange for at forbedre effektivitet ............. 58
- f. Har en kort planlægningshorisont .............................................. 58
- g. Uddelegerer arbejdspogaver til enkeltpersoner og/eller grupper .... 59
- h. Gør det klart, hvilke resultater, som forventes opnået for de enkelte arbejdspogaver .......... 59
- i. Prioriterer ved at vælge til og fra blandt organisationens/institutionens opgaver .......... 59
- j. Forklarer prioriteter for arbejdspogaver ..................................... 59
- k. Styrer og koordinerer opgaveløsningen ...................................... 60
- l. Løser opståede problemer, som ellers ville forstyrre arbejdspogaver .................. 60

(Om relationer) Tabel 6.31a-p.

Jeg: ............................................................................................... 60
- a. Støtter og opmuntrer medarbejdere med vanskelige opgaver ........ 60
- b. Udtrykker tillid til at personer og/eller grupper formår at løse vanskelige opgaver .......... 60
- c. Anerkender handlinger og resultater .......................................... 61
- d. Leder ud fra regler og retningslinjer .......................................... 61
- e. Anvender åbenlyst min formelle ledelsesret .............................. 61
- f. Anvender coaching og/eller fungerer som mentor, når der er behov for det .......................... 61
- g. Drøfter beslutninger med de medarbejdere/kolleger, som berøres af beslutningerne .......... 62
- h. Coacher medarbejdere/kolleger til at beslutte mulige løsninger på opgaver .......................... 62
- i. Benytter overtalelse som ledelsesredskab .............................................................................. 62
- j. Benytter pres og tvang som ledelsesredskaber ....................................................................... 62
- k. Appellerer til værdier, idealer og følelser .................................................................................... 63
- l. Benytter 'noget for noget-principper' som en del af min ledelsespraksis ............................... 63
- m. Holder medarbejdere/kolleger orienteret om beslutninger, som vedrører dem .................. 63
- n. Hjælper til med at løse konflikter mellem medarbejdere/kolleger ........................................... 63
- o. Anvender symboler, ceremonier, ritualer og historier for at opbygge team-/gruppeidentitet. 63
- p. Opmuntrer til gensidig tillid og samarbejde i organisationen/institutionen ............................ 64
(Om forandringer) Tabel 6.32a

Jeg: .................................................................................................................................................. 64
- a. Holder mig/sig orienteret om forandringer i de eksterne omgivelser for at opdage trusler og muligheder ........................................................................................................................................ 64
- b. Analyserer og fortolker bevidst aktiviteter med henblik på at forklare behov for forandring .. 64
- c. Lærer af kolleger og eksterne interessenter for at få ideer til forbedringer .............................. 64
- d. Kommunikerer strategisk/målrettet (fx. med medarbejdere, lederkolleger og eksterne interessenter) ...................................................................................................................................................... 65
- e. Drøfter nye muligheder for organisationen/institutionen med medarbejdere/lederkolleger og/eller chef........................................................................................................................................................................... 65
- f. Opmuntrer medarbejdere og/eller lederkolleger til at se problemer og udfordringer i et nyt lys ............................................................................................................................................................................ 65
- g. Udvikler nye ideer til varetagelsen af organisationens/institutionens kerneopgaver .......... 65
- h. Faciliterer innovation og entreprenørskab i organisationen/institutionen ............................... 66
- i. Understøtter kollektiv læring i organisationen/institutionen ....................................................... 66
- j. Eksperimenterer med nye måder for at realisere målsætninger ............................................. 66
- k. Laver symbolske forandringer, som understreger nye visioner og/eller strategier ............. 66
- l. Gør forandringer meningsfulde for medarbejderne ................................................................. 67
- m. Opmuntrer til og understøtter initiativer for at implementere større forandringer ............ 67
- n. Italesætter og fejrer fremgang/progression i forandringsprocesser ...................................... 67
(Om beslutninger) ............................................................................................................................. 67

- a. Løser selv problemet eller tager selv en beslutning på baggrund af de informationer jeg har til rådighed på det pågældende tidspunkt ................................................................. 67
- b. Indsamler den nødvendige information fra medarbejderne/kollegerne og tager derefter selv en beslutning for at løse problemet ................................................................. 68
- c. Orienterer individuelt de relevante medarbejdere/kolleger om problemet (dvs. uden at samle dem som gruppe/team) for at få deres ideer og forslag til løsning af problemet. På den baggrund træffer jeg selv beslutning om løsning på problemet ................................................................. 68
- d. Orienterer kollektivt medarbejder-/lederteamet om problemet for at få deres kollektive ideer og forslag. På den baggrund træffer jeg en beslutning som evt. afspejler medarbejdernes/kollegernes holdninger ................................................................. 68
- e. Orienterer om og deler problemet med medarbejderne/kollegerne som team/gruppe. I fællesskab drøftes forskellige løsningsforslag og konsensus om et løsningsforslag søges opnået. ............................................................................................................................................ 69

7. Baggrundsoplysninger ............................................................................................................. 70
7.1 Chefer .................................................................................................................................. 70
7.1.1. Hvad er dit køn? ............................................................................................................. 70
7.1.2. Hvilket område arbejder du inden for? (evt. flere markeringer) .............................. 70
- Andet ................................................................................................................................. 70
7.1.3. Har du gennemført anden skoleuddannelse udover folkeskolen? ......................... 70
7.1.4. Hvilke uddannelsesniveauer har du gennemført udover folkeskolen? ................ 71
- Anden uddannelse ............................................................................................................. 71
7.2 Ledere .................................................................................................................................. 71
7.2.1. Hvad er dit køn? ............................................................................................................. 71
7.2.2. Hvilket område arbejder du inden for? (evt. flere markeringer) .............................. 71
- Andet ................................................................................................................................. 71
7.2.3. Hvilket område arbejder du inden for? - Andet ..................................................... 72
7.2.4. Har du gennemført anden skoleuddannelse udover folkeskolen? ......................... 72
7.2.5. Hvilke uddannelsesniveauer har du gennemført udover folkeskolen? ................. 72
- Anden uddannelse ............................................................................................................. 72
7.3 Sideordnede lederkolleger .................................................................................................. 73
7.3.1 Hvad er dit køn? ............................................................................................................. 73
7.3.2. Hvilket område arbejder du inden for? (evt. flere markeringer) .............................. 73
- Andet ................................................................................................................................. 73
7.3.3. Har du gennemført anden skoleuddannelse udover folkeskolen? ......................... 73
7.3.4. Hvilke uddannelsesniveauer har du gennemført udover folkeskolen? ................. 73
- Anden uddannelse ............................................................................................................. 74
7.4 Medarbejdere/ansatte .......................................................... 74

7.4.1. Hvad er dit køn? .......................................................... 74

7.4.2. Hvilket område arbejder du inden for? ......................... 74
(evt. flere markeringer) ......................................................... 74

- Andet ................................................................................. 75

7.4.3. Har du gennemført anden skoleuddannelse udover folkeskolen? ........................................... 75

7.4.4. Hvilke uddannelsesniveauer har du gennemført udover folkeskolen? ....................................... 75

- Anden uddannelse ............................................................ 76

7.5 Kontrolgruppe ................................................................. 77

7.5.1. Hvad er dit køn? .......................................................... 77

7.5.2. Hvilket område arbejder du inden for? (evt. flere markeringer) ........................................... 77

7.5.3. Har du gennemført anden skoleuddannelse udover folkeskolen? ........................................... 78

7.5.4. Hvilke uddannelsesniveauer har du gennemført udover folkeskolen? ................................... 78
1. Forord

I efteråret 2014 gennemførtes i samarbejde med Middelfart, Fredericia, Kolding, Vejle og Billund Kommuner den første af i alt tre spørgeskemaundersøgelser blandt kommunalt ansatte.

Undersøgelsen er en del af et ph.d.-projekt, som undersøger, hvordan det påvirker kommunale lederes adfærd og præstationer at de deltager i en formel kompetencegivende lederuddannelse (Diplom i ledelse).

Undersøgelsen omfatter fire personalegrupper i kommunerne. De fire personalegrupper er samtliges decentrale niveau tre-ledere i de fem kommuner, som inden for den fireårige periode fra 2014-2017 skal uddannes med diplom i ledelse; Ledernes chefer; Ledernes sideordnede lederkolleger og ledernes medarbejdere i de kommunale institutioner.

Udover de fire personalegrupper i de fem kommuner inddrages en kontrolgruppe, som består af samme type decentrale ledere, men som er ansat i andre kommuner end de fem nævnte. Lederne i kontrolgruppen kommer fra Assens, Nyborg, Vejen og Esbjerg.


2. Læsevejledning

Rapporten er ikke beregnet til at blive læst igennem fra ende til anden. Det anbefales i stedet, at man hurtigt skimmer rapporten igennem og derefter, ved hjælp af den detaljerede indholdsfortegnelse, anvender rapporten som et opslagsværk. Derfor gives der i dette afsnit en kort redegørelse for rapportens opbygning i håb om at kunne hjælpe den interesserede læser med at orientere sig.

Den første del af rapporten er den korteste og indeholder afsnittene 1 til 5. Denne del beskriver, hvordan undersøgelsen er gennemført, man kan læse om undersøgelsens forløb og metode samt hvad svarprocenten er.

Den anden del af rapporten er den mest omfattende. Den indeholder afsnittene 6.1 til 6.33 og præsenterer i tabelform spørgeskemaundersøgelsens resultater uden analyser og kommentarer.

Der anvendes enkelte forkortelser i rapporten. DIL: Diplom i ledelse; UCL: University College Lillebælt; AAU: Aalborg Universitet; Ledere: Gruppen af ledere og medarbejdere, som deltager i DIL. Bemærk at denne gruppe i store dele af rapporten blot benævnes ledere og ikke ledere/medarbejdere, som deltager i DIL.
3. Spørgeskemaundersøgelsens forløb

Dataindsamlingen blev gennemført i perioden 1. oktober til 31. oktober 2014. Der blev afsat en relativt lang svarperiode på grund af at der midt i måneden lå skolernes efterårsferie, hvor mange ansatte holder fri.

Populationen bestod af de ledere som deltager i DIL pr. 1. januar 2014, lederes chefer, medarbejdere og sideordnede lederkolleger.

Populationen blev udvalgt af kommunernes HR-afdelinger, som fra deres respektive systemer trak oplysninger om hvilke ledere som var i gang med DIL. Samtidig med at de udtrak disse oplysninger, oplistede de, hvilken chef de respektive ledere havde, samt hvilke medarbejdere og nærmeste sideordnede lederkolleger hver enkelt leder havde.

HR-afdelingernes arbejde med udtræk af deres personaleoplysninger resulterede i en population på i alt 1784 respondenter. Efter kontrol med oplysninger fra UCLs studiesekretariatet over, hvilke ledere fra de fem kommuner der var i gang med DIL, viste det sig imidlertid, at oplysningerne ikke i alle tilfælde var fuldt opdaterede. En række personer viste sig at være fratrådt deres stillinger og havde forladt kommunerne eller havde skiftet arbejdsplads og dermed chef og medarbejdere. Disse blev sorteret fra og undersøgelsen endte med en endelig population på 1679 personer.

Udover gruppen af respondenter fra de fem kommuner, deltog en kontrolgruppe bestående af samme type ledere som i de fem kommuner.

Undersøgelsen blev gennemført som en internetbaseret undersøgelse, hvor spørgeskemaer blev sendt via programmet Survey Xact og med e-mail direkte til populationens respondenter.
4. Respondenter og svarprocenter

Undersøgelsen omfatter, som beskrevet ovenfor, en population på 1679 ansatte fra de fem kommuner Middelfart, Fredericia, Kolding, Vejle og Billund.


Svarprocenterne for hver af de fire personalegrupper i de fem primære kommuner fremgår af tabel 4.1

Tabel 4.1 Samlet status opdelt efter personalekategori

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Chef</th>
<th>Leder</th>
<th>Sideordnet leder</th>
<th>Medarbejder</th>
<th>I alt Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>(Antal respondenter)</td>
</tr>
<tr>
<td>Distribueret: procent af samlet N</td>
<td>6,2%</td>
<td>7,6%</td>
<td>9,9%</td>
<td>76,4%</td>
<td>100%</td>
</tr>
<tr>
<td>(antal respondenter)</td>
<td>(104)</td>
<td>(127)</td>
<td>(166)</td>
<td>(1282)</td>
<td>(1679)</td>
</tr>
<tr>
<td>Distribueret men ikke påbegyndt</td>
<td>30,8%</td>
<td>0%</td>
<td>45,8%</td>
<td>48,9%</td>
<td>43,8%</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(32)</td>
<td>(0)</td>
<td>(76)</td>
<td>(627)</td>
<td>(735)</td>
</tr>
<tr>
<td>Nogen svar</td>
<td>22%</td>
<td>15,6%</td>
<td>8,4%</td>
<td>10%</td>
<td>11%</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(23)</td>
<td>(20)</td>
<td>(14)</td>
<td>(128)</td>
<td>(185)</td>
</tr>
<tr>
<td>Gennemført</td>
<td>46%</td>
<td>83,5%</td>
<td>43,4%</td>
<td>40,8%</td>
<td>44,5%</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(48)</td>
<td>(106)</td>
<td>(72)</td>
<td>(522)</td>
<td>(748)</td>
</tr>
<tr>
<td>Frafaldet</td>
<td>1,4%</td>
<td>0,8%</td>
<td>2,4%</td>
<td>0,8%</td>
<td>0,7%</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(1)</td>
<td>(1)</td>
<td>(4)</td>
<td>(5)</td>
<td>(11)</td>
</tr>
<tr>
<td>Svarprocent i alt pr. kategori</td>
<td>69,4%</td>
<td>100%</td>
<td>54,2%</td>
<td>51,1%</td>
<td>56,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>(antal respondenter)</td>
<td>(72)</td>
<td>(127)</td>
<td>(90)</td>
<td>(655)</td>
<td>(944)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Forkortelser i tabel 4.1 (forkortelserne anvendes kun i denne tabel)

Chef = Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign. (Niveau 1/2)
Leder = Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skoleleder, institutionsleder el. lign. (Niveau 2/3)
Sideordnet leder = Sideordnet leder, hvis lederkollega følger diplom i ledelse
Medarbejder = Medarbejder/ansat, hvis leder følger diplom i ledelse

Svarprocenten svarer afrundet til 56 procent af populationen ud fra den internationale RR6 standard for definition af en svarprocent\(^1\) (maksimum definitionen), der almindeligvis anvendes ved opgørelser af svarprocenter. Af de i alt 944 besvarelser, har 748 besvaret hele spørgeskemaet (44,5 %), mens 185 har besvaret delvist (11%). Svarprocenten er størst ved de første spørgsmål i spørgeskemaet, og lavere til sidst. Ud fra den internationale RR1 definition af svarprocent (minimumsdefinitionen) er svarprocenten således 44 procent.

Der er en samlet svarprocent på 56,2 % (n=944). Ses der isoleret på kategorien 'Gennemført' er svarprocenten på 44,5 %.

5. Kvalitetskrev og bortfald

Undersøgelsen omfatter hele populationen, dvs. alle decentrale niveau tre-ledere i de fem kommuner, som pr. 1. januar 2014 enten er i gang med eller starter på uddannelsen diplom i ledestil den 1. januar 2014. Samtidig omfatter undersøgelsen også samtlige ansatte under de pågældende ledere, ledernes sideordnede lederkolleger samt disse chefer.

Idet undersøgelsen omfatter hele populationen og idet den samlede svarprocent er over 50 % må validiteten og reliabiliteten betragtes som høj.

Af samtlig inkluderede ledere er der kun to ledere, som har bedt om at blive taget ud af undersøgelsen ('Frafaldet'). Begge ledere færdiggjorde deres undersøgelse i januar/februar 2014, hvorfor de havde færdiggjort uddannelsen ca. et halvt år før udsendelsen af første spørgeskemaundersøgelse. Disse to ledere, deres medarbejdere, sideordnede og respektive chefer (11 respondenter i alt) blev efter aftale med kommunernes HR-afdelinger taget ud af undersøgelsen.

Da der ikke i øvrigt er foretaget nogen form for udvælgelse i populationen giver det ikke mening at gennemføre en egentlig signifikant test af forholdet mellem respondenter og ikke-respondenter.

Andelen af distribuerede, men ikke påbegyndte spørgeskemaer (det eksterne bortfald) er for alle fire personalegrupper under 50 %. Men andelen af 'Nogen svar' (det interne bortfald) er relativt stor i alle fire personalegrupper. Dette skyldes formegentlig en række omfattende systemfejl hos den private udbyder af spørgeskemastype (Survey Xact).

Systemfejlene, som skete midt i undersøgelserperioden, var forårsaget af indførelse af nye 'designere' til opbygning af spørgeskemaer. Ved indførelsen af de nye designere formodede udbyder, at det ikke ville påvirke igangværende undersøgelser, hvilket dog viste sig ikke at være tilfældet. For min undersøgelse har det betydet, at der har været en periode på ti dage, hvor respondenter enten ikke har kunnet komme i gang med at besvare spørgeskemaet eller er blevet mødt af en række fejl undervejs.

Da fejlene blev opdaget, blev undersøgelsen stoppet indtil fejlene var rettet. Herefter kunne undersøgelsen genåbnes. Men på grund af fejl er der en forholdsvis stor gruppe af ansatte, som ikke har haft tålmodighed og/eller tid til at gennemføre undersøgelsen på ny.
### 6. Svarfordelinger

**Spørgsmål stillet til ledere som uddannes med diplom i ledelse**

#### Tabel 6.1 Hvornår er du påbegyndt diplom i ledelse?

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Januar 2014</td>
<td>9</td>
<td>7,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>August 2014</td>
<td>13</td>
<td>10,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>Andet tidspunkt</td>
<td>103</td>
<td>82,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>125</td>
<td>100,0%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

#### Tabel 6.2 Har du taget nogen former for kursus og/eller uddannelse i ledelse inden du påbegynder diplom i ledelse?

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Ja</td>
<td>75</td>
<td>60,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Nej</td>
<td>49</td>
<td>39,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>124</td>
<td>100,0%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

#### Tabel 6.3 Hvilke former for lederkurser/-uddannelser har du taget eller er ved at tage?

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Interne kurser i ledelse - korte forløb, der overvejende er</td>
<td>44</td>
<td>58,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>tilrettelagt af og afholdt hos arbejdsgiveren</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Eksterne kurser i ledelse - korte forløb, der overvejende er</td>
<td>43</td>
<td>57,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>tilrettelagt af udd.institutioner eller konsulentfirmaer</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Eksterne lederuddannelsesforløb, fx. fra videregående udd.</td>
<td>22</td>
<td>29,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>institutioner eller konsulentfirmaer</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Den grundlæggende lederuddannelse (Erhvervsskoler/AMU)</td>
<td>6</td>
<td>8,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Akademiuddannelse i ledelse (Erhvervsakademier)</td>
<td>16</td>
<td>21,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>Masteruddannelse i ledelse (universiteter/handelshøjskoler)</td>
<td>1</td>
<td>1,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>75</td>
<td>100,0%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

#### Tabel 6.4 Hvor mange arbejdstimer udgør en gennemsnitlig arbejdsege for dig?

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>30-34 timer</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>35-40 timer</td>
<td>26</td>
<td>21,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>41-45 timer</td>
<td>61</td>
<td>50,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>46-50 timer</td>
<td>27</td>
<td>22,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>51-55 timer</td>
<td>5</td>
<td>4,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>56-60 timer</td>
<td>3</td>
<td>2,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Andet timetal (skriv gerne ca. timetal)</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>122</td>
<td>100,0%</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Tabel 6.5 Er du alt i alt tilfreds med dit nuværende job?

<table>
<thead>
<tr>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Meget tilfreds</td>
<td>41</td>
</tr>
<tr>
<td>Tilfreds</td>
<td>65</td>
</tr>
<tr>
<td>Hverken tilfreds eller utilfreds</td>
<td>12</td>
</tr>
<tr>
<td>Ikke tilfreds</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Meget utilfreds</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Ønsker ikke at besvare spørgsmålet</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Kommenter gerne</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>121</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Kommentarer til spørgsmålet Er du alt i alt tilfreds med dit nuværende job?
- spændende og udfordrende, jeg gør en forskel
- Har det godt. er souschef og ønsker at blive leder. Derfor diplom i ledelse.

Tabel 6.6 Du bedes angive i hvilket omfang du er enig/uenig i følgende udsagn

I alt

0% | 25% | 50% | 75% | 100%
Tabel 6.7 Hvor hyppigt er du normalt i kontakt (telefonisk, pr. mail eller 'ansigt til ansigt') med følgende personer/grupper?

<table>
<thead>
<tr>
<th>Personer/Grupper</th>
<th>Dagligt</th>
<th>2-4 gange om ugen</th>
<th>1 gang om ugen</th>
<th>1-3 gange om måneden</th>
<th>Mindst 2 gange om året</th>
<th>Sædvanlig/aldrig</th>
<th>Ved ikke/irrelevant</th>
<th>Totalt</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Nærmeste chef/overordnede</td>
<td>28</td>
<td>38</td>
<td>16</td>
<td>14</td>
<td>6</td>
<td></td>
<td></td>
<td>121</td>
</tr>
<tr>
<td>Lederkolleges/sideordnede ledere i egen kommune</td>
<td>26</td>
<td>52</td>
<td>18</td>
<td>18</td>
<td>2</td>
<td></td>
<td></td>
<td>121</td>
</tr>
<tr>
<td>Andre ansatte i egen kommune</td>
<td>47</td>
<td>20</td>
<td>15</td>
<td>9</td>
<td>7</td>
<td></td>
<td></td>
<td>120</td>
</tr>
<tr>
<td>Borgere/brugere/klienter</td>
<td>62</td>
<td>15</td>
<td>8</td>
<td>11</td>
<td>3</td>
<td></td>
<td></td>
<td>121</td>
</tr>
<tr>
<td>Lederkollegers i anden kommune</td>
<td>7</td>
<td>34</td>
<td>24</td>
<td>32</td>
<td>3</td>
<td></td>
<td></td>
<td>120</td>
</tr>
<tr>
<td>Andre ansatte i anden kommune</td>
<td>6</td>
<td>26</td>
<td>24</td>
<td>38</td>
<td>5</td>
<td></td>
<td></td>
<td>120</td>
</tr>
<tr>
<td>Journalister</td>
<td>10</td>
<td>24</td>
<td>58</td>
<td>7</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>121</td>
</tr>
<tr>
<td>Fagforeningsrepræsentanter</td>
<td>9</td>
<td>18</td>
<td>35</td>
<td>34</td>
<td>2</td>
<td></td>
<td></td>
<td>120</td>
</tr>
<tr>
<td>Andre ledende repræsentanter (fx. fra frivillige organisationer og foreninger)</td>
<td>3</td>
<td>12</td>
<td>34</td>
<td>44</td>
<td>3</td>
<td></td>
<td>117</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Statslige aktører</td>
<td>7</td>
<td>24</td>
<td>54</td>
<td>13</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>121</td>
</tr>
<tr>
<td>Virksomhedsledere eller andre aktører fra den private sektor</td>
<td>3</td>
<td>11</td>
<td>23</td>
<td>48</td>
<td>6</td>
<td></td>
<td>121</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Udenlandske samarbejdsparterere</td>
<td>8</td>
<td>72</td>
<td>19</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>120</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Tabel 6.8: Hvem søger du råd og vejledning hos, når du står over for ledelsesmæssige udfordringer/problemer?

<table>
<thead>
<tr>
<th>Min chef/overordnede</th>
<th>Ledelseskollega/sideordnede kollega i egen kommune</th>
<th>Ledernetværk i anden/andre kommune/r</th>
<th>Batroede måedarbejdere</th>
<th>Min fagforening</th>
<th>Konsulenter</th>
<th>Coach, mentor eller lignende</th>
<th>Andre professionelle netværk</th>
<th>Familian</th>
<th>Andre</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>16</td>
<td>16</td>
<td>16</td>
<td>11</td>
<td>3</td>
<td>0</td>
<td>2</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>69</td>
<td>81</td>
<td>36</td>
<td>45</td>
<td>24</td>
<td>36</td>
<td>25</td>
<td>34</td>
<td>33</td>
<td>21</td>
</tr>
<tr>
<td>27</td>
<td>27</td>
<td>27</td>
<td>24</td>
<td>24</td>
<td>32</td>
<td>32</td>
<td>28</td>
<td>28</td>
<td>28</td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>9</td>
<td>9</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

0% 25% 50% 75% 100%
### Spørgsmål stillet til chefer (for ledere som uddannes med diplom i ledelse)

Tabel 6.9: Hvor hyppigt er du normalt i kontakt (telefonisk, pr. mail eller 'ansigt til ansigt') med følgende personer/grupper?

<table>
<thead>
<tr>
<th>Gruppe</th>
<th>Dagligt</th>
<th>2-4 gange om ugen</th>
<th>1 gang om ugen</th>
<th>1-3 gange om måneden</th>
<th>Mindst 2 gange om året</th>
<th>Sædvanlig/aldrig</th>
<th>Ved ikke/irrelevant</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Nærmeste chef/herredstyremand</td>
<td>66%</td>
<td>54%</td>
<td>21%</td>
<td>17%</td>
<td>2%</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Chefkolleger/ordvælgte chefer i egen kommune</td>
<td>12%</td>
<td>30%</td>
<td>40%</td>
<td>14%</td>
<td>4%</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Kommunaldirektøren</td>
<td>61%</td>
<td>10%</td>
<td>4%</td>
<td>17%</td>
<td>6%</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Forvaltningschefer</td>
<td>31%</td>
<td>17%</td>
<td>12%</td>
<td>8%</td>
<td>4%</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Dogtige ledere (dvs. de ledere, som du er chef for og som deltager i diplom i ledelse)</td>
<td>37%</td>
<td>31%</td>
<td>10%</td>
<td>8%</td>
<td>24%</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Borgere/brugere/kunder</td>
<td>12%</td>
<td>27%</td>
<td>6%</td>
<td>31%</td>
<td>10%</td>
<td>10%</td>
<td>2%</td>
</tr>
<tr>
<td>Chefkolleger i anden kommune</td>
<td>41%</td>
<td>15%</td>
<td>33%</td>
<td>37%</td>
<td>13%</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Andre ansatte i anden kommune</td>
<td>6%</td>
<td>8%</td>
<td>21%</td>
<td>52%</td>
<td>12%</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Journalister</td>
<td>4%</td>
<td>27%</td>
<td>52%</td>
<td>16%</td>
<td>2%</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Fagforeningsrepræsentanter</td>
<td>2%</td>
<td>13%</td>
<td>54%</td>
<td>21%</td>
<td>8%</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Statslige aktører</td>
<td>14%</td>
<td>23%</td>
<td>44%</td>
<td>27%</td>
<td>2%</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Regionale aktører</td>
<td>4%</td>
<td>14%</td>
<td>58%</td>
<td>22%</td>
<td>2%</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Andre ledende repræsentanter (fx. fra frivillige organisationer og foreninger)</td>
<td>4%</td>
<td>14%</td>
<td>58%</td>
<td>22%</td>
<td>2%</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Virksomhedsledere eller andre aktører fra den private sektor</td>
<td>2%</td>
<td>12%</td>
<td>49%</td>
<td>31%</td>
<td>6%</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Udenlandske samarbejdspartnere</td>
<td>38%</td>
<td>12%</td>
<td>6%</td>
<td>56%</td>
<td>6%</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Legende:
- Dagligt
- 2-4 gange om ugen
- 1 gang om ugen
- 1-3 gange om måneden
- Mindst 2 gange om året
- Sædvanlig/aldrig
- Ved ikke/irrelevant
**Spørgsmål stillet til både ledere og chefer**

Tabel 6.10a-e: Hvordan synes du, at politikerne og forvaltningen i din kommune forholder sig til det faglige område du er leder af/chef for?

**Tabel 6.10a - De lokale politikere ytrer stor interesse for vores arbejdsområde**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign. (Niveau 1/2)</th>
<th>Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skoleleder, institutionsleder el. lign. (Niveau 2/3)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Helt enig</td>
<td>26,9%</td>
<td>13,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>Enig</td>
<td>44,2%</td>
<td>47,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>Hverken / eller</td>
<td>7,7%</td>
<td>32,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>Uenig</td>
<td>21,2%</td>
<td>5,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Helt uenig</td>
<td>0</td>
<td>0,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>n=171, kolonner summerer til 100%</td>
<td>52</td>
<td>119</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Tabel 6.10b - Kommunens politikere er gode til at forklare borgere og brugere, hvorfor vi arbejder som vi gør indenfor vores fagområde**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign. (Niveau 1/2)</th>
<th>Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skoleleder, institutionsleder el. lign. (Niveau 2/3)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Helt enig</td>
<td>0%</td>
<td>0,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>Enig</td>
<td>51,9%</td>
<td>23,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Hverken / eller</td>
<td>40,4%</td>
<td>53,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>Uenig</td>
<td>7,7%</td>
<td>20,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>Helt uenig</td>
<td>0%</td>
<td>1,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>n=171, kolonner summerer til 100%</td>
<td>52</td>
<td>119</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Tabel 6.10c - Kommunens politikere er ikke modtagelige for faglige argumenter, når de træffer beslutninger for vores fagområde**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign. (Niveau 1/2)</th>
<th>Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skoleleder, institutionsleder el. lign. (Niveau 2/3)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Helt enig</td>
<td>0%</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Enig</td>
<td>7,7%</td>
<td>7,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>Hverken / eller</td>
<td>15,4%</td>
<td>40,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>Uenig</td>
<td>71,2%</td>
<td>46,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>Helt uenig</td>
<td>5,8%</td>
<td>5,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>n=171, kolonner summerer til 100%</td>
<td>52</td>
<td>119</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Tabel 6.10d - Topledelsen i kommunen ytrer kun sjældent forståelse for de problemer vi har indenfor vores fagområde

<table>
<thead>
<tr>
<th>Opfordring</th>
<th>Chef for en eller flere leder, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign. (Niveau 1/2)</th>
<th>Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skoleleder, institutionsleder el. lign. (Niveau 2/3)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Helt enig</td>
<td>1,9%</td>
<td>0,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>Enig</td>
<td>7,7%</td>
<td>17,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>Hverken / eller</td>
<td>30,8%</td>
<td>33,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>Uenig</td>
<td>51,9%</td>
<td>40,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>Helt uenig</td>
<td>7,7%</td>
<td>7,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>n=171, kolonner summerer til 100%</td>
<td>52</td>
<td>119</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabel 6.10e - Forvaltningen/direktionen tænker primært på økonomi

<table>
<thead>
<tr>
<th>Opfordring</th>
<th>Chef for en eller flere leder, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign. (Niveau 1/2)</th>
<th>Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skoleleder, institutionsleder el. lign. (Niveau 2/3)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Helt enig</td>
<td>0%</td>
<td>6,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>Enig</td>
<td>17,1%</td>
<td>28,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>Hverken / eller</td>
<td>48,8%</td>
<td>32,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>Uenig</td>
<td>34,1%</td>
<td>24,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>Helt uenig</td>
<td>-0%</td>
<td>9,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>n=119, kolonner summerer til 100%</td>
<td>41</td>
<td>78</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabel 6.11a-d: Angiveligst i hvilken grad du mener kommunen systematisk vurderer følgende forhold vedrørende driften i dit fagområde.

Tabel 6.11a - Faglige målsætninger

<table>
<thead>
<tr>
<th>Opfordring</th>
<th>Chef for en eller flere leder, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign. (Niveau 1/2)</th>
<th>Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skoleleder, institutionsleder el. lign. (Niveau 2/3)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>9,8%</td>
<td>12,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>45,1%</td>
<td>43,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>39,2%</td>
<td>35,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>5,9%</td>
<td>8,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0%</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>n=168, kolonner summerer til 100%</td>
<td>51</td>
<td>117</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Tabel 6.11b - Borger- og brugerrettede målsætninger

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign. (Niveau 1/2)</th>
<th>Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skoleleder, institutionsleder el. lign. (Niveau 2/3)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>5,8%</td>
<td>9,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>36,5%</td>
<td>39,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>46,2%</td>
<td>40,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>11,5%</td>
<td>8,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0%</td>
<td>1,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>n=168, kolonner summerer til 100%</td>
<td>52</td>
<td>116</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabel 6.11c - Økonomiske målsætninger

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign. (Niveau 1/2)</th>
<th>Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skoleleder, institutionsleder el. lign. (Niveau 2/3)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>32,7%</td>
<td>39,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>46,2%</td>
<td>53,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>21,2%</td>
<td>6,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>0%</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0%</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>n=167, kolonner summerer til 100%</td>
<td>52</td>
<td>117</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabel 6.11d - Målsætninger for organisation og medarbejdere

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign. (Niveau 1/2)</th>
<th>Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skoleleder, institutionsleder el. lign. (Niveau 2/3)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>5,8%</td>
<td>7,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>38,5%</td>
<td>36,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>51,9%</td>
<td>46,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>3,8%</td>
<td>8,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0%</td>
<td>0,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>n=167, kolonner summerer til 100%</td>
<td>52</td>
<td>115</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabel 6.12: Er det aftalt mellem den studerende og chef/organisation hvordan den studerende understøttes undervejs og hvordan der efter uddannelsen følges op på uddannelsesforløbet.
Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign. (Niveau 1/2)  

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign. (Niveau 1/2)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Vi har drøftet det indgående og aftalt, hvordan vi understøtter og følger op (kommenter gerne)</td>
<td>5,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Vi har drøftet det, men der er ingen egentlig aftale om, hvordan vi gør det (kommenter gerne)</td>
<td>80%</td>
</tr>
<tr>
<td>Jeg/vi ved godt, at det bør drøftes, men det er ikke blevet gjort (kommenter gerne)</td>
<td>7,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>Jeg/vi vidste ikke at det bør gøres af hensyn til at højne læringen (kommenter gerne)</td>
<td>7,3%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

n=171, kolonner summerer til 100%  

8,6%  

37,9%  

37,9%  

15,5%  

Kommentarer til udsagnet 'Vi har drøftet det indgående og aftalt, hvordan vi understøtter og følger op'.

- Vi har valgt løbende at aftale hvad jeg har behov for i forløbet.
- Min leder læser mine opgaver. Der er lavet en aftale om antallet af studiedage og hvem af mine lederkollegaer der hjælper mig i mine skoleperioder.
- Det er ikke drøftet, den er taget på eget initiativ

Kommentarer til udsagnet 'Vi har drøftet det, men der er ingen egentlig aftale om, hvordan vi gør det'.

- Min udvikling bliver drøftet på MUS-samtaler og jeg bliver støttet i at fortsætte. Både jeg selv om min chef kan mærke en "forandring".
- Er drøftet da jeg startede med min daværende chef, men siden da har jeg skiftet chef flere gange, og der er ikke lavet nye aftaler.
- Jeg har set tiden an, det afhæng af arbejdspres og selv kurset. Hvad der var nødvendigt for det enkelte kursus.
- Der ligger en forventning om at jeg bruger og implementere den nye viden jeg tilegger mig under uddannelse.- debatteres løbende i ledelsessteamet...
- Der er stor åbenhed omkring ny viden fra kursus, og det bliver taget med i organisationen.
- Chefen stiller velvilligt op når jeg kilder
- vi har aftalt, hvordan jeg understøttes, under uddannelsen, men ikke hvordan der følges op
- Chefen læser projekterne, bliver informeret om emnerne der laves problemformulering over.
- Har udvist selvledelse - fx fri efter behov

Kommentarer til udsagnet 'Jeg/vi ved godt, at det bør drøftes, men det er ikke blevet gjort'.

- Jeg er positivt anbefalet at deltage i diplom, men der er ingen aftale om hvordan jeg skal anvende det lærte.
- Vi har kort drøftet, at jeg er i gang og hvordan jeg synes udbyttet er. Vi har ikke drøftet understøttelse og opfølgning.
- Jobsskifter og før det manglende interesse for udd. fra leder
- Det er noget hver især tager og ofte udenfor arbejdstiden, som i forvejen er mange timer.
- Der har ikke været så stor opbakning til at fortsætte med uddannelsen efter jeg har fået ny chef.
Tror ikke min chef ved at jeg er under uddannelsen, men fagligkonsulenten ved det.

dagene drukner i drift

Kommentarer til udsagnet 'Jeg/vi vidste ikke at det bør gøres af hensyn til at højne læringen'.

Muligheden vægtes ikke højt.
Der ligger ingen fast procedure for dette.
Jeg tror egentlig at min chef synes at det er spild af tid. Han har fulgt med men synes ikke at jeg havde tid til det.
I Middelfart Kommune ser man GERNE at vi alle ledere som minimum har en diplom i ledelse. Det er dog ikke indgået aftaler for hvordan uddannelse og arbejdsliv skal tilpasses hinanden. At passe både sit arbejde og uddannelse er noget der forventes vi gør. Det forventes at du selv ligger en plan.

Tabel 6.13: Er der mellem den studerende og chef/organisation forud for uddannelsens start talt om, hvordan den nye viden, de nye færdigheder og kompetencer kan anvendes i praksis?

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign. (Niveau 1/2)</th>
<th>Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skoleleder, institutionsleder el. lign. (Niveau 2/3)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>3,6%</td>
<td>5,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>63,6%</td>
<td>18,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>27,3%</td>
<td>33,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>5,5%</td>
<td>43,1%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

n=171, kolonner summerer til 100%

Kommentarer fra respondent/er, der har svaret:
'I høj grad'
- Før var jeg meget resultatorienteret. Nu er jeg blevet bedre til at 'processe'. Skabe motivation ved inddragelse.

'I nogen grad'
- Jeg skal blive mere professionel i min ledelse
- ad hoc. Inddrages og benyttes, når det er relevant for situationen
- Vi synes begge at ledelse er spændende og drøfter det jævnligt

'I mindre grad'
- Jeg har fået fri tejler og støtte til at arbejde med nye færdigheder og kompetance
- Vi har talt om, at det er nødvendigt at have en diplom for at få/have lederjob i kommunen
- oplever ikke ny viden på uddannelsen

'Slet ikke'
- jeg var ansat i en anden kommune
- men det ses tydeligt i praksis
- Startede på min uddannelse inden jeg startede på mit nuværende job
Tabel 6.14: Er der på arbejdspladsen udpeget en kollega/nogle kolleger, som kan understøtte en praktisk implementering af de nye kvalifikationer?

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign. (Niveu 1/2)</th>
<th>Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skoleleder, institutionsleder el. lign. (Niveu 2/3)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Ja</td>
<td>15,1%</td>
<td>7,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>Nej</td>
<td>84,9%</td>
<td>92,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>n=168, kolonner summerer til 100%</td>
<td>53</td>
<td>115</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabel 6.15a-c: Du bedes venligst vurdere, hvorvidt du er bevidst om:

Tabel 6.15a - Hvad du/lederen skal blive bedre til vha. uddannelsen

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign. (Niveu 1/2)</th>
<th>Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skoleleder, institutionsleder el. lign. (Niveu 2/3)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>12,7%</td>
<td>47,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>45,5%</td>
<td>44,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>34,5%</td>
<td>7,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>7,3%</td>
<td>0,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>n=170, kolonner summerer til 100%</td>
<td>55</td>
<td>115</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabel 6.15b - Hvorfor det er vigtigt for dig/lederen

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign. (Niveu 1/2)</th>
<th>Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skoleleder, institutionsleder el. lign. (Niveu 2/3)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>16,4%</td>
<td>57,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>47,3%</td>
<td>38,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>30,9%</td>
<td>2,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>5,5%</td>
<td>0,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>n=168, kolonner summerer til 100%</td>
<td>55</td>
<td>113</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabel 6.15c - Hvorfor det er vigtigt for institutionen/organisationen

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign. (Niveu 1/2)</th>
<th>Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skoleleder, institutionsleder el. lign. (Niveu 2/3)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>21,8%</td>
<td>46,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>52,7%</td>
<td>42,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>20,0%</td>
<td>9,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>5,5%</td>
<td>1,8%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

n=168, kolonner summerer til 100%

Tabel 6.16: Har du og din chef/leder talt om, hvordan udbyttet af uddannelsens kvalificering skal registreres og eventuelt måles i din organisation?

<table>
<thead>
<tr>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Ja (kommenter gerne)</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>Nej (kommenter gerne)</td>
<td>112</td>
</tr>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>116</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Kommentarer fra respondent/er, der har svaret:

'Ja'
- jeg har undervejs i uddannelsen arbejdet bevidst med/været meget optaget af en bestemt udfordring - som jeg har og stadig (efter endt uddannelse) arbejder meget bevidst med - og hvordan det kan og fremover vil kunne ses i praksis.
- Ja, og nej, det er mit ansvar at informere og "forstyrre tilpas"

'Nej'
- ny leder, og vice skoleleder skiftet midt i uddannelse, jeg har også skiftet arbejdspæls undervejs
- det er mig, der har ønsket uddannelsen ikke min organisation.
- En kæmpe mangel og står slet ikke mål med det som forventes jeg som leder gør ifht. Medarbejdere på efteruddannelse.
- Ikke konkret, men vi drøfter ofte spørgsmål fra undervisning og ledelsesudfordringer.
- ikke endnu
Spørgsmål stillet til ledere, sideordnede lederkolleger og ansatte

Tabel 6.17a-d: Hvordan vil du umiddelbart (dvs. på nuværende tidspunkt) karakterisere din organisation/institution?

Min organisation/institution:

Tabel 6.17a - Arbejder ud fra overbevisningen om, at der findes én bedste måde at organisere, lede og udføre opgaverne på

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skoleleder, institutionsleder el. lign. (Niveau 2/3)</th>
<th>Sideordnet leder, hvis lederkollega følger diplom i ledelse</th>
<th>Medarbejder/ansat, hvis leder følger diplom i ledelse</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>6,2%</td>
<td>16,7%</td>
<td>14,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>27,4%</td>
<td>35%</td>
<td>36,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>42,5%</td>
<td>35%</td>
<td>31,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>23,9%</td>
<td>13,3%</td>
<td>18,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>n=727, kolonner summerer til 100%</td>
<td>113</td>
<td>60</td>
<td>554</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabel 6.17b - Foretager helst kun de forandringer, som er direkte forenelige med organisationens kultur, kerneværdier og -opgaver

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skoleleder, institutionsleder el. lign. (Niveau 2/3)</th>
<th>Sideordnet leder, hvis lederkollega følger diplom i ledelse</th>
<th>Medarbejder/ansat, hvis leder følger diplom i ledelse</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>4,4%</td>
<td>20%</td>
<td>15,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>35,4%</td>
<td>46,7%</td>
<td>41,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>39,8%</td>
<td>31,2%</td>
<td>31,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>20,4%</td>
<td>11,3%</td>
<td>11,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>n=712, kolonner summerer til 100%</td>
<td>113</td>
<td>60</td>
<td>539</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabel 6.17c - Identificerer, analyserer og løser problemer efterhånden som de opstår

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skoleleder, institutionsleder el. lign. (Niveau 2/3)</th>
<th>Sideordnet leder, hvis lederkollega følger diplom i ledelse</th>
<th>Medarbejder/ansat, hvis leder følger diplom i ledelse</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>33,0%</td>
<td>49,2%</td>
<td>36,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>55,4%</td>
<td>44,3%</td>
<td>46,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>9,8%</td>
<td>4,9%</td>
<td>14%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>1,8%</td>
<td>1,6%</td>
<td>2,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>n=716, kolonner summerer til 100%</td>
<td>112</td>
<td>61</td>
<td>543</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Tabel 6.17d - Er præget af eksperimenter/innovation, åben kommunikation, konstruktiv dialog, videndeling og erfaringsudveksling

<table>
<thead>
<tr>
<th>Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skoleleder, institutionsleder el. lign. (Niveau 2/3)</th>
<th>Sideordnet leder, hvis lederkollega følger diplom i ledelse</th>
<th>Medarbejder/ansat, hvis leder følger diplom i ledelse</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>39,8%</td>
<td>40,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>45,1%</td>
<td>45,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>10,6%</td>
<td>11,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>4,4%</td>
<td>3,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>n=738, kolonner summerer til 100%</td>
<td>113</td>
<td>62</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Spørgsmål stillet til alle personalegrupper (ledere, chefer, sideordnede lederkolleger og ansatte)

Tabel 6.17a-m: Du bedes vurdere i hvor høj grad de passer på din organisation/institution (ikke på dig personligt)

- a. Nytænkende/innovativ

<table>
<thead>
<tr>
<th>Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign. (Niveau 1/2)</th>
<th>Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skoleleder, institutionsleder el. lign. (Niveau 2/3)</th>
<th>Sideordnet leder, hvis lederkollega følger diplom i ledelse</th>
<th>Medarbejder/ansat, hvis leder følger diplom i ledelse</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>7,8%</td>
<td>16,8%</td>
<td>16,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>35,3%</td>
<td>37,2%</td>
<td>38,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>43,1%</td>
<td>38,1%</td>
<td>32,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>11,8%</td>
<td>7,1%</td>
<td>11,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>2%</td>
<td>0,9%</td>
<td>0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Ved ikke</td>
<td>0%</td>
<td>0,0%</td>
<td>1,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>n=804, kolonner summerer til 100%</td>
<td>51</td>
<td>113</td>
<td>62</td>
</tr>
</tbody>
</table>
- b. Læringsorienteret

<table>
<thead>
<tr>
<th>Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign. (Niveau 1/2)</th>
<th>Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skoleleder, institutionsleder el. lign. (Niveau 2/3)</th>
<th>Sideordnet leder, hvis lederkollega følger diplom i ledelse</th>
<th>Medarbejder/ansat, hvis leder følger diplom i ledelse</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>9,6%</td>
<td>20,4%</td>
<td>19%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>40,4%</td>
<td>38,9%</td>
<td>47,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>40,4%</td>
<td>35,4%</td>
<td>23,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>9,6%</td>
<td>4,4%</td>
<td>7,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0%</td>
<td>0,9%</td>
<td>0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Ved ikke</td>
<td>0%</td>
<td>0,0%</td>
<td>1,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>n=805, kolonner summerer til 100%</td>
<td>52</td>
<td>113</td>
<td>63</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- c. Effektivitetsorienteret

<table>
<thead>
<tr>
<th>Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign. (Niveau 1/2)</th>
<th>Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skoleleder, institutionsleder el. lign. (Niveau 2/3)</th>
<th>Sideordnet leder, hvis lederkollega følger diplom i ledelse</th>
<th>Medarbejder/ansat, hvis leder følger diplom i ledelse</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>7,7%</td>
<td>15,0%</td>
<td>14,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>55,8%</td>
<td>43,4%</td>
<td>46,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>28,8%</td>
<td>31,0%</td>
<td>27,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>7,7%</td>
<td>9,7%</td>
<td>9,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0%</td>
<td>0,9%</td>
<td>0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Ved ikke</td>
<td>0%</td>
<td>0,0%</td>
<td>1,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>n=804, kolonner summerer til 100%</td>
<td>52</td>
<td>113</td>
<td>62</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- d. Målorienteret

<table>
<thead>
<tr>
<th>Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign. (Niveau 1/2)</th>
<th>Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skoleleder, institutionsleder el. lign. (Niveau 2/3)</th>
<th>Sideordnet leder, hvis lederkollega følger diplom i ledelse</th>
<th>Medarbejder/ansat, hvis leder følger diplom i ledelse</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>9,6%</td>
<td>16,1%</td>
<td>14,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>44,2%</td>
<td>42,9%</td>
<td>47,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>36,5%</td>
<td>33,9%</td>
<td>28,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>9,6%</td>
<td>6,2%</td>
<td>7,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0%</td>
<td>0,9%</td>
<td>0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Ved ikke</td>
<td>0%</td>
<td>0,0%</td>
<td>1,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>n=803, kolonner summerer til 100%</td>
<td>52</td>
<td>112</td>
<td>63</td>
</tr>
</tbody>
</table>
### e. Værdiorienteret

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign.(Niveau 1/2)</th>
<th>Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skoleleder, institutionsleder el. lign. (Niveau 2/3)</th>
<th>Sideorden leder, hvis lederkollega følger diplom i ledelse</th>
<th>Medarbejder/ansat, hvis leder følger diplom i ledelse</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>17,3%</td>
<td>19,6%</td>
<td>14,3%</td>
<td>15,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>57,7%</td>
<td>41,1%</td>
<td>46%</td>
<td>36,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>19,2%</td>
<td>30,4%</td>
<td>28,6%</td>
<td>32,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>5,8%</td>
<td>8,0%</td>
<td>7,9%</td>
<td>11,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0%</td>
<td>0,9%</td>
<td>0%</td>
<td>2,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>Ved ikke</td>
<td>0%</td>
<td>0,0%</td>
<td>3,2%</td>
<td>-1,4%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>n=800, kolonner summerer til 100%</strong></td>
<td>52</td>
<td>112</td>
<td>63</td>
<td>573</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### f. Eksperimenterende

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign.(Niveau 1/2)</th>
<th>Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skoleleder, institutionsleder el. lign. (Niveau 2/3)</th>
<th>Sideorden leder, hvis lederkollega følger diplom i ledelse</th>
<th>Medarbejder/ansat, hvis leder følger diplom i ledelse</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>5,8%</td>
<td>9,0%</td>
<td>9,5%</td>
<td>7,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>21,2%</td>
<td>29,7%</td>
<td>33,3%</td>
<td>25%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>30,8%</td>
<td>44,1%</td>
<td>34,9%</td>
<td>39,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>38,5%</td>
<td>12,6%</td>
<td>17,5%</td>
<td>21,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>3,8%</td>
<td>4,5%</td>
<td>3,2%</td>
<td>4,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Ved ikke</td>
<td>0%</td>
<td>0,0%</td>
<td>1,6%</td>
<td>1,2%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>n=798, kolonner summerer til 100%</strong></td>
<td>52</td>
<td>111</td>
<td>63</td>
<td>572</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### g. Stærk korpsånd/kultur

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign.(Niveau 1/2)</th>
<th>Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skoleleder, institutionsleder el. lign. (Niveau 2/3)</th>
<th>Sideorden leder, hvis lederkollega følger diplom i ledelse</th>
<th>Medarbejder/ansat, hvis leder følger diplom i ledelse</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>15,4%</td>
<td>19,5%</td>
<td>12,7%</td>
<td>11,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>48,1%</td>
<td>34,5%</td>
<td>39,7%</td>
<td>24,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>26,9%</td>
<td>30,1%</td>
<td>30,2%</td>
<td>35,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>9,6%</td>
<td>14,2%</td>
<td>9,5%</td>
<td>21,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0%</td>
<td>1,8%</td>
<td>7,6%</td>
<td>5,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>Ved ikke</td>
<td>0%</td>
<td>0,0%</td>
<td>6,3%</td>
<td>2,3%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>n=801, kolonner summerer til 100%</strong></td>
<td>52</td>
<td>113</td>
<td>63</td>
<td>573</td>
</tr>
</tbody>
</table>
### h. Præget af tillid

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign.(Niveau 1/2)</th>
<th>Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skoleleder, institutionsleder el. lign. (Niveau 2/3)</th>
<th>Sideordnet leder, hvis lederkollega følger diplom i ledelse</th>
<th>Medarbejder/ansat, hvis leder følger diplom i ledelse</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>15,4%</td>
<td>25,0%</td>
<td>22,2%</td>
<td>22%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>59,6%</td>
<td>40,2%</td>
<td>38,1%</td>
<td>32%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>23,1%</td>
<td>24,1%</td>
<td>23,8%</td>
<td>26,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>1,9%</td>
<td>9,8%</td>
<td>9,5%</td>
<td>13,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0%</td>
<td>0,9%</td>
<td>0%</td>
<td>4,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>Ved ikke</td>
<td>0%</td>
<td>0,0%</td>
<td>6,3%</td>
<td>1,2%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>n=805, kolonner summerer til 100%</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>52</td>
<td>112</td>
<td>63</td>
<td>578</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### i. Præget af anerkendelse

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign.(Niveau 1/2)</th>
<th>Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skoleleder, institutionsleder el. lign. (Niveau 2/3)</th>
<th>Sideordnet leder, hvis lederkollega følger diplom i ledelse</th>
<th>Medarbejder/ansat, hvis leder følger diplom i ledelse</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>13,5%</td>
<td>21,4%</td>
<td>15,9%</td>
<td>16,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>50%</td>
<td>36,6%</td>
<td>47,6%</td>
<td>27,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>30,8%</td>
<td>32,1%</td>
<td>12,7%</td>
<td>31,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>5,8%</td>
<td>8,9%</td>
<td>15,9%</td>
<td>19,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0%</td>
<td>0,9%</td>
<td>1,6%</td>
<td>5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Ved ikke</td>
<td>0%</td>
<td>0,0%</td>
<td>6,3%</td>
<td>1%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>n=803, kolonner summerer til 100%</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>52</td>
<td>112</td>
<td>63</td>
<td>576</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### j. Lægger vægt på refleksion

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign.(Niveau 1/2)</th>
<th>Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skoleleder, institutionsleder el. lign. (Niveau 2/3)</th>
<th>Sideordnet leder, hvis lederkollega følger diplom i ledelse</th>
<th>Medarbejder/ansat, hvis leder følger diplom i ledelse</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>13,5%</td>
<td>16,2%</td>
<td>22,2%</td>
<td>13,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>21,2%</td>
<td>34,2%</td>
<td>31,7%</td>
<td>30,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>42,3%</td>
<td>31,5%</td>
<td>31,7%</td>
<td>29,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>23,1%</td>
<td>16,2%</td>
<td>7,9%</td>
<td>20,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0%</td>
<td>1,8%</td>
<td>0%</td>
<td>3,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>Ved ikke</td>
<td>0%</td>
<td>0,0%</td>
<td>6,3%</td>
<td>2,6%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>n=800, kolonner summerer til 100%</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>52</td>
<td>111</td>
<td>63</td>
<td>574</td>
</tr>
</tbody>
</table>
### k. Stærk fagprofessionel kultur

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign. (Niveau 1/2)</th>
<th>Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skoleleder, institutionsleder el. lign. (Niveau 2/3)</th>
<th>Sideordnet leder, hvis lederkollega følger diplom i ledelse</th>
<th>Medarbejder/ansat, hvis leder følger diplom i ledelse</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>19,2%</td>
<td>17,0%</td>
<td>14,3%</td>
<td>16%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>40,4%</td>
<td>42,9%</td>
<td>42,9%</td>
<td>38,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>28,8%</td>
<td>26,8%</td>
<td>25,4%</td>
<td>29,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>11,5%</td>
<td>13,4%</td>
<td>11,1%</td>
<td>12,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0%</td>
<td>0,0%</td>
<td>1,6%</td>
<td>1,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>Ved ikke</td>
<td>0%</td>
<td>0,0%</td>
<td>4,8%</td>
<td>1,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>n=801, kolonner summerer til 100%</td>
<td>52</td>
<td>112</td>
<td>63</td>
<td>574</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### l. Tydelige formelle magtforhold

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign. (Niveau 1/2)</th>
<th>Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skoleleder, institutionsleder el. lign. (Niveau 2/3)</th>
<th>Sideordnet leder, hvis lederkollega følger diplom i ledelse</th>
<th>Medarbejder/ansat, hvis leder følger diplom i ledelse</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>7,7%</td>
<td>8,9%</td>
<td>7,9%</td>
<td>11%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>26,9%</td>
<td>46,4%</td>
<td>30,2%</td>
<td>26,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>36,5%</td>
<td>27,7%</td>
<td>31,7%</td>
<td>32,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>28,8%</td>
<td>15,2%</td>
<td>22,2%</td>
<td>20,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0%</td>
<td>0,9%</td>
<td>1,6%</td>
<td>4,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>Ved ikke</td>
<td>0%</td>
<td>0,9%</td>
<td>6,3%</td>
<td>4,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>n=800, kolonner summerer til 100%</td>
<td>52</td>
<td>112</td>
<td>63</td>
<td>573</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### m. Tydelige informelle/uformelle magtforhold

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign. (Niveau 1/2)</th>
<th>Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skoleleder, institutionsleder el. lign. (Niveau 2/3)</th>
<th>Sideordnet leder, hvis lederkollega følger diplom i ledelse</th>
<th>Medarbejder/ansat, hvis leder følger diplom i ledelse</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>0%</td>
<td>1,8%</td>
<td>0%</td>
<td>6,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>44,2%</td>
<td>19,6%</td>
<td>17,7%</td>
<td>19,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>30,8%</td>
<td>43,8%</td>
<td>41,9%</td>
<td>38,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>23,1%</td>
<td>32,1%</td>
<td>25,8%</td>
<td>22,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>1,9%</td>
<td>0,9%</td>
<td>3,2%</td>
<td>5,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>Ved ikke</td>
<td>0%</td>
<td>1,8%</td>
<td>11,3%</td>
<td>8%</td>
</tr>
<tr>
<td>n=799, kolonner summerer til 100%</td>
<td>52</td>
<td>112</td>
<td>62</td>
<td>573</td>
</tr>
</tbody>
</table>
(Om arbejdsopgaver)

Tabel 6.18a-l. Du bedes angive i hvilket omfang du er enig i følgende udsagn

Jeg/lederen

- a. Holder medarbejderne orienteret om mål og planer

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Chef for en eller flere leder, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign.(Niveau 1/2)</th>
<th>Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse.  Fx. skoleleder, institutionsleder el. lign. (Niveau 2/3)</th>
<th>Sideordnet leder, hvis lederkollega følger diplom i ledelse</th>
<th>Medarbejder/ansat, hvis leder følger diplom i ledelse</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>19,6%</td>
<td>28,6%</td>
<td>29,3%</td>
<td>15,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>45,7%</td>
<td>53,3%</td>
<td>34,5%</td>
<td>39,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>32,6%</td>
<td>17,1%</td>
<td>31%</td>
<td>32,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>2,2%</td>
<td>0,0%</td>
<td>5,2%</td>
<td>9,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0%</td>
<td>1,0%</td>
<td>1,7%</td>
<td>1,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>n=747, kolonner</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>summerer til 100%</td>
<td>46</td>
<td>105</td>
<td>58</td>
<td>538</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- b. Opstiller mål for den enkeltes præstationer

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Chef for en eller flere leder, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign.(Niveau 1/2)</th>
<th>Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse.  Fx. skoleleder, institutionsleder el. lign. (Niveau 2/3)</th>
<th>Sideordnet leder, hvis lederkollega følger diplom i ledelse</th>
<th>Medarbejder/ansat, hvis leder følger diplom i ledelse</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>2,2%</td>
<td>1,9%</td>
<td>14%</td>
<td>5,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>31,1%</td>
<td>12,3%</td>
<td>24,6%</td>
<td>19,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>51,1%</td>
<td>65,1%</td>
<td>38,6%</td>
<td>35,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>15,6%</td>
<td>17,9%</td>
<td>19,3%</td>
<td>29,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0%</td>
<td>2,8%</td>
<td>3,5%</td>
<td>9,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>n=740, kolonner</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>summerer til 100%</td>
<td>45</td>
<td>106</td>
<td>57</td>
<td>532</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- c. Definerer/drofter standarder for kvalitet i opgaverne

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Chef for en eller flere leder, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign.(Niveau 1/2)</th>
<th>Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse.  Fx. skoleleder, institutionsleder el. lign. (Niveau 2/3)</th>
<th>Sideordnet leder, hvis lederkollega følger diplom i ledelse</th>
<th>Medarbejder/ansat, hvis leder følger diplom i ledelse</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>8,7%</td>
<td>8,6%</td>
<td>14%</td>
<td>6,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>43,5%</td>
<td>41,9%</td>
<td>49,1%</td>
<td>30,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>47,8%</td>
<td>42,9%</td>
<td>24,6%</td>
<td>36,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>0%</td>
<td>5,7%</td>
<td>10,5%</td>
<td>21,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0%</td>
<td>1,0%</td>
<td>1,8%</td>
<td>4,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>n=740, kolonner</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>summerer til 100%</td>
<td>46</td>
<td>105</td>
<td>57</td>
<td>532</td>
</tr>
</tbody>
</table>
- d. Definerer det faglige niveau for opgavevaretagelsen

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign.(Niveau 1/2)</th>
<th>Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skoleleder, institutionssleder el. lign. (Niveau 2/3)</th>
<th>Sideordnet leder, hvis lederkollega følger diplom i ledelse</th>
<th>Medarbejder/ansat, hvis leder følger diplom i ledelse</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>4,4%</td>
<td>9,4%</td>
<td>12,3%</td>
<td>6,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>46,7%</td>
<td>46,2%</td>
<td>52,6%</td>
<td>30,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>44,4%</td>
<td>37,7%</td>
<td>21,1%</td>
<td>36,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>4,4%</td>
<td>5,7%</td>
<td>14%</td>
<td>21,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0%</td>
<td>0,9%</td>
<td>0%</td>
<td>5,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>n=737, kolonner summerer til 100%</td>
<td>45</td>
<td>106</td>
<td>57</td>
<td>529</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- e. Reorganiserer arbejdsgange for at forbedre effektivitet

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign.(Niveau 1/2)</th>
<th>Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skoleleder, institutionssleder el. lign. (Niveau 2/3)</th>
<th>Sideordnet leder, hvis lederkollega følger diplom i ledelse</th>
<th>Medarbejder/ansat, hvis leder følger diplom i ledelse</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>10,9%</td>
<td>12,3%</td>
<td>21,1%</td>
<td>10,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>47,8%</td>
<td>53,8%</td>
<td>36,8%</td>
<td>30,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>37%</td>
<td>27,4%</td>
<td>33,3%</td>
<td>38,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>4,3%</td>
<td>5,7%</td>
<td>7%</td>
<td>16,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0%</td>
<td>0,9%</td>
<td>1,8%</td>
<td>4,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>n=743, kolonner summerer til 100%</td>
<td>46</td>
<td>106</td>
<td>57</td>
<td>534</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- f. Har en kort planlægningshorisont

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign.(Niveau 1/2)</th>
<th>Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skoleleder, institutionssleder el. lign. (Niveau 2/3)</th>
<th>Sideordnet leder, hvis lederkollega følger diplom i ledelse</th>
<th>Medarbejder/ansat, hvis leder følger diplom i ledelse</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>0%</td>
<td>7,6%</td>
<td>8,6%</td>
<td>9,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>13%</td>
<td>21,9%</td>
<td>34,5%</td>
<td>23,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>60,9%</td>
<td>49,5%</td>
<td>32,8%</td>
<td>37,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>26,1%</td>
<td>18,1%</td>
<td>19%</td>
<td>23,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0%</td>
<td>2,9%</td>
<td>5,2%</td>
<td>4,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>n=737, kolonner summerer til 100%</td>
<td>46</td>
<td>105</td>
<td>58</td>
<td>528</td>
</tr>
</tbody>
</table>
- g. Uddeleger arbejdsopgaver til enkeltpersoner og/eller grupper

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign.(Niveau 1/2)</th>
<th>Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skoleleder, institutionsleder el. lign. (Niveau 2/3)</th>
<th>Sideordnet leder, hvis lederkollega følger diplom i ledelse</th>
<th>Medarbejder/ansat, hvis leder følger diplom i ledelse</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>13%</td>
<td>31,1%</td>
<td>28,1%</td>
<td>24,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>43,5%</td>
<td>54,7%</td>
<td>49,1%</td>
<td>39,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>39,1%</td>
<td>12,3%</td>
<td>17,5%</td>
<td>28,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>4,3%</td>
<td>0,9%</td>
<td>5,3%</td>
<td>5,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0%</td>
<td>0,9%</td>
<td>0%</td>
<td>1,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>n=745, kolonner</td>
<td>46</td>
<td>106</td>
<td>57</td>
<td>536</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- h. Gør det klart, hvilke resultater, som forventes opnået for de enkelte arbejdsopgaver

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign.(Niveau 1/2)</th>
<th>Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skoleleder, institutionsleder el. lign. (Niveau 2/3)</th>
<th>Sideordnet leder, hvis lederkollega følger diplom i ledelse</th>
<th>Medarbejder/ansat, hvis leder følger diplom i ledelse</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>2,2%</td>
<td>3,8%</td>
<td>8,8%</td>
<td>7,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>32,6%</td>
<td>49,5%</td>
<td>49,1%</td>
<td>28,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>56,5%</td>
<td>39,0%</td>
<td>29,8%</td>
<td>37,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>8,7%</td>
<td>6,7%</td>
<td>12,3%</td>
<td>20,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0%</td>
<td>1,0%</td>
<td>0%</td>
<td>6%</td>
</tr>
<tr>
<td>n=742, kolonner</td>
<td>46</td>
<td>105</td>
<td>57</td>
<td>534</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- i. Prioriterer ved at vælge til og fra blandt organisationens/institutionens opgaver

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign.(Niveau 1/2)</th>
<th>Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skoleleder, institutionsleder el. lign. (Niveau 2/3)</th>
<th>Sideordnet leder, hvis lederkollega følger diplom i ledelse</th>
<th>Medarbejder/ansat, hvis leder følger diplom i ledelse</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>4,3%</td>
<td>6,6%</td>
<td>12,1%</td>
<td>5,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>28,3%</td>
<td>46,2%</td>
<td>32,8%</td>
<td>23,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>58,7%</td>
<td>36,8%</td>
<td>39,7%</td>
<td>46,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>8,7%</td>
<td>7,5%</td>
<td>12,1%</td>
<td>18,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0%</td>
<td>2,9%</td>
<td>3,4%</td>
<td>6,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>n=740, kolonner</td>
<td>46</td>
<td>106</td>
<td>58</td>
<td>530</td>
</tr>
</tbody>
</table>
- j. Forklarer prioriteter for arbejdspågaver

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign.(Niveau 1/2)</th>
<th>Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skoleleder, institutionsleder el. lign. (Niveau 2/3)</th>
<th>Sideordnet leder, hvis lederkollega følger diplom i ledelse</th>
<th>Medarbejder/ansat, hvis leder følger diplom i ledelse</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>4,3%</td>
<td>5,7%</td>
<td>15,5%</td>
<td>7,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>39,1%</td>
<td>58,1%</td>
<td>31%</td>
<td>29%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>47,8%</td>
<td>33,3%</td>
<td>32,8%</td>
<td>33,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>8,7%</td>
<td>1,9%</td>
<td>17,2%</td>
<td>23,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0%</td>
<td>1,0%</td>
<td>3,4%</td>
<td>6,6%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>n=748, kolonner summerer til 100%</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

- k. Styrer og koordinerer opgaveløsningen

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign.(Niveau 1/2)</th>
<th>Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skoleleder, institutionsleder el. lign. (Niveau 2/3)</th>
<th>Sideordnet leder, hvis lederkollega følger diplom i ledelse</th>
<th>Medarbejder/ansat, hvis leder følger diplom i ledelse</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>8,9%</td>
<td>13,2%</td>
<td>20,7%</td>
<td>3,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>37,8%</td>
<td>36,8%</td>
<td>44,8%</td>
<td>24,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>48,9%</td>
<td>40,6%</td>
<td>24,1%</td>
<td>36,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>4,4%</td>
<td>8,5%</td>
<td>10,3%</td>
<td>24,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0%</td>
<td>0,9%</td>
<td>0%</td>
<td>6,8%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>n=741, kolonner summerer til 100%</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

- l. Løser opståede problemer, som ellers ville forstyrre arbejdspågaverne

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign.(Niveau 1/2)</th>
<th>Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skoleleder, institutionsleder el. lign. (Niveau 2/3)</th>
<th>Sideordnet leder, hvis lederkollega følger diplom i ledelse</th>
<th>Medarbejder/ansat, hvis leder følger diplom i ledelse</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>13,6%</td>
<td>25,0%</td>
<td>10,5%</td>
<td>14,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>40,9%</td>
<td>53,8%</td>
<td>59,6%</td>
<td>31,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>38,6%</td>
<td>16,3%</td>
<td>22,8%</td>
<td>31,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>4,5%</td>
<td>3,8%</td>
<td>5,3%</td>
<td>17,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>2,3%</td>
<td>1,0%</td>
<td>1,8%</td>
<td>4,3%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>n=738, kolonner summerer til 100%</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
(Om relationer)

Tabel 6.19a- p. Du bedes angive i hvilket omfang du er enig i følgende udsagn Jeg/lederen

- **a. Støtter og opmuntrer medarbejdere med vanskelige opgaver**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign.(Niveau 1/2)</th>
<th>Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skoleleder, institutionsleder el. lign. (Niveau 2/3)</th>
<th>Sideordnet leder, hvis lederkollega følger diplom i ledelse</th>
<th>Medarbejder/ansat, hvis leder følger diplom i ledelse</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>13,3%</td>
<td>34,3%</td>
<td>22,8%</td>
<td>24,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>60%</td>
<td>56,2%</td>
<td>45,6%</td>
<td>33,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>26,7%</td>
<td>9,5%</td>
<td>28,1%</td>
<td>28,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>0%</td>
<td>0,0%</td>
<td>1,8%</td>
<td>10,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0%</td>
<td>0,0%</td>
<td>1,8%</td>
<td>3%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>n=744, kolonner summerer til 100%</strong></td>
<td><strong>45</strong></td>
<td><strong>105</strong></td>
<td><strong>57</strong></td>
<td><strong>537</strong></td>
</tr>
</tbody>
</table>

- **b. Udtrykker tillid til at personer og/eller grupper formår at løse vanskelige opgaver**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign.(Niveau 1/2)</th>
<th>Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skoleleder, institutionsleder el. lign. (Niveau 2/3)</th>
<th>Sideordnet leder, hvis lederkollega følger diplom i ledelse</th>
<th>Medarbejder/ansat, hvis leder følger diplom i ledelse</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>22,2%</td>
<td>49,0%</td>
<td>21,1%</td>
<td>29,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>35,6%</td>
<td>44,2%</td>
<td>52,6%</td>
<td>40,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>22,2%</td>
<td>6,7%</td>
<td>17,5%</td>
<td>20,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>0%</td>
<td>0,0%</td>
<td>7%</td>
<td>7,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0%</td>
<td>0,0%</td>
<td>1,8%</td>
<td>2,4%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>n=739, kolonner summerer til 100%</strong></td>
<td><strong>45</strong></td>
<td><strong>104</strong></td>
<td><strong>57</strong></td>
<td><strong>533</strong></td>
</tr>
</tbody>
</table>

- **c. Anerkender handlinger og resultater**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign.(Niveau 1/2)</th>
<th>Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skoleleder, institutionsleder el. lign. (Niveau 2/3)</th>
<th>Sideordnet leder, hvis lederkollega følger diplom i ledelse</th>
<th>Medarbejder/ansat, hvis leder følger diplom i ledelse</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>11,1%</td>
<td>42,3%</td>
<td>21,1%</td>
<td>24,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>73,3%</td>
<td>45,2%</td>
<td>47,4%</td>
<td>32,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>13,3%</td>
<td>12,5%</td>
<td>24,6%</td>
<td>29,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>2,2%</td>
<td>0,0%</td>
<td>5,3%</td>
<td>11,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0%</td>
<td>0,0%</td>
<td>1,8%</td>
<td>2,3%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>n=738, kolonner summerer til 100%</strong></td>
<td><strong>45</strong></td>
<td><strong>104</strong></td>
<td><strong>57</strong></td>
<td><strong>532</strong></td>
</tr>
</tbody>
</table>
- d. Leder ud fra regler og retningslinjer

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign.(Niveau 1/2)</th>
<th>Leder/mediaarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skolelede, institutionsleder el. lign. (Niveau 2/3)</th>
<th>Sideordnet leder, hvis lederkollega følger diplom i ledelse</th>
<th>Medarbejder/ansat, hvis leder følger diplom i ledelse</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>0%</td>
<td>2,9%</td>
<td>8,8%</td>
<td>15,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>22,2%</td>
<td>14,4%</td>
<td>38,6%</td>
<td>31,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>35,6%</td>
<td>51,9%</td>
<td>35,1%</td>
<td>34%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>40%</td>
<td>29,8%</td>
<td>17,5%</td>
<td>17,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>2,2%</td>
<td>1,0%</td>
<td>0%</td>
<td>2,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>n=736, kolonner summerer til 100%</td>
<td>45</td>
<td>104</td>
<td>57</td>
<td>530</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- e. Anvender åbenlyst min/sin formelle ledelsesret

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign.(Niveau 1/2)</th>
<th>Leder/mediaarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skolelede, institutionsleder el. lign. (Niveau 2/3)</th>
<th>Sideordnet leder, hvis lederkollega følger diplom i ledelse</th>
<th>Medarbejder/ansat, hvis leder følger diplom i ledelse</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>2,2%</td>
<td>7,6%</td>
<td>14%</td>
<td>14,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>26,7%</td>
<td>14,3%</td>
<td>33,3%</td>
<td>27,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>42,2%</td>
<td>54,3%</td>
<td>29,8%</td>
<td>36,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>28,9%</td>
<td>21,9%</td>
<td>21,1%</td>
<td>18,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0%</td>
<td>1,9%</td>
<td>1,8%</td>
<td>3,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>n=737, kolonner summerer til 100%</td>
<td>45</td>
<td>105</td>
<td>57</td>
<td>530</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- f. Anvender coaching og/eller fungerer som mentor, når der er behov for det

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign.(Niveau 1/2)</th>
<th>Leder/mediaarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skolelede, institutionsleder el. lign. (Niveau 2/3)</th>
<th>Sideordnet leder, hvis lederkollega følger diplom i ledelse</th>
<th>Medarbejder/ansat, hvis leder følger diplom i ledelse</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>6,7%</td>
<td>13,5%</td>
<td>21,4%</td>
<td>13,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>40%</td>
<td>40,4%</td>
<td>19,6%</td>
<td>27%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>42,2%</td>
<td>30,8%</td>
<td>32,1%</td>
<td>28,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>11,1%</td>
<td>12,5%</td>
<td>23,2%</td>
<td>21%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0%</td>
<td>2,9%</td>
<td>3,6%</td>
<td>9,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>n=734, kolonner summerer til 100%</td>
<td>45</td>
<td>104</td>
<td>56</td>
<td>529</td>
</tr>
</tbody>
</table>
- g. Drøfter beslutninger med de medarbejdere/kolleger, som berøres af beslutningerne

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign.(Niveau 1/2)</th>
<th>Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skoleleder, institutionsleder el. lign. (Niveau 2/3)</th>
<th>Sideordnet leder, hvis lederkollega følger diplom i ledelse</th>
<th>Medarbejder/ansat, hvis leder følger diplom i ledelse</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>8,9%</td>
<td>32,4%</td>
<td>19,3%</td>
<td>17,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>57,8%</td>
<td>54,9%</td>
<td>42,1%</td>
<td>35%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>33,3%</td>
<td>11,8%</td>
<td>36,8%</td>
<td>30,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>0%</td>
<td>1,0%</td>
<td>0%</td>
<td>13,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0%</td>
<td>0,0%</td>
<td>1,8%</td>
<td>3,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>n=735, kolonner</td>
<td>45</td>
<td>102</td>
<td>57</td>
<td>531</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- h. Coacher medarbejdere/kolleger til at beslutte mulige løsninger på opgaver

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign.(Niveau 1/2)</th>
<th>Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skoleleder, institutionsleder el. lign. (Niveau 2/3)</th>
<th>Sideordnet leder, hvis lederkollega følger diplom i ledelse</th>
<th>Medarbejder/ansat, hvis leder følger diplom i ledelse</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>4,4%</td>
<td>12,4%</td>
<td>21,4%</td>
<td>10,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>42,2%</td>
<td>46,7%</td>
<td>25%</td>
<td>27,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>46,7%</td>
<td>32,4%</td>
<td>32,1%</td>
<td>33%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>6,7%</td>
<td>7,6%</td>
<td>16,1%</td>
<td>21,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0%</td>
<td>1,0%</td>
<td>5,4%</td>
<td>7,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>n=737, kolonner</td>
<td>45</td>
<td>105</td>
<td>56</td>
<td>527</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- i. Benytter overtalelse som ledelsesredskab

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign.(Niveau 1/2)</th>
<th>Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skoleleder, institutionsleder el. lign. (Niveau 2/3)</th>
<th>Sideordnet leder, hvis lederkollega følger diplom i ledelse</th>
<th>Medarbejder/ansat, hvis leder følger diplom i ledelse</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>2,2%</td>
<td>0,0%</td>
<td>3,6%</td>
<td>2,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>17,8%</td>
<td>5,7%</td>
<td>10,9%</td>
<td>9,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>44,4%</td>
<td>30,5%</td>
<td>38,2%</td>
<td>30,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>33,3%</td>
<td>49,5%</td>
<td>38,2%</td>
<td>35,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>2,2%</td>
<td>14,3%</td>
<td>9,1%</td>
<td>22,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>n=737, kolonner</td>
<td>45</td>
<td>105</td>
<td>55</td>
<td>532</td>
</tr>
</tbody>
</table>

n=735, kolonner summerer til 100%
- j. Benytter pres og tvang som ledelsesredskaber

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign.(Niveau 1/2)</th>
<th>Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skoleleder, institutionsleder el. lign. (Niveau 2/3)</th>
<th>Sideordnet leder, hvis lederkollega følger diplom i ledelse</th>
<th>Medarbejder/ansat, hvis leder følger diplom i ledelse</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>0%</td>
<td>0,0%</td>
<td>1,8%</td>
<td>3,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>0%</td>
<td>0,0%</td>
<td>7,1%</td>
<td>7,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>22,2%</td>
<td>7,6%</td>
<td>7,1%</td>
<td>14,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>42,2%</td>
<td>36,2%</td>
<td>44,4%</td>
<td>24,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>35,6%</td>
<td>56,2%</td>
<td>39,3%</td>
<td>50,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>n=738, kolonner summerer til 100%</td>
<td>45</td>
<td>105</td>
<td>56</td>
<td>532</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- k. Appellerer til værdier, idealer og følelser

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign.(Niveau 1/2)</th>
<th>Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skoleleder, institutionsleder el. lign. (Niveau 2/3)</th>
<th>Sideordnet leder, hvis lederkollega følger diplom i ledelse</th>
<th>Medarbejder/ansat, hvis leder følger diplom i ledelse</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>2,2%</td>
<td>9,5%</td>
<td>7%</td>
<td>5,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>40%</td>
<td>38,1%</td>
<td>49,1%</td>
<td>21%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>48,9%</td>
<td>29,5%</td>
<td>22,8%</td>
<td>37,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>6,7%</td>
<td>15,2%</td>
<td>15,8%</td>
<td>24,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>2,2%</td>
<td>7,6%</td>
<td>5,3%</td>
<td>11,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>n=735, kolonner summerer til 100%</td>
<td>45</td>
<td>105</td>
<td>57</td>
<td>528</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- l. Benytter ’noget for noget-principper’ som en del af min ledelsespraksis

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign.(Niveau 1/2)</th>
<th>Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skoleleder, institutionsleder el. lign. (Niveau 2/3)</th>
<th>Sideordnet leder, hvis lederkollega følger diplom i ledelse</th>
<th>Medarbejder/ansat, hvis leder følger diplom i ledelse</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>0%</td>
<td>0,0%</td>
<td>0%</td>
<td>1%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>4,4%</td>
<td>7,8%</td>
<td>12,3%</td>
<td>8%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>28,9%</td>
<td>17,6%</td>
<td>26,3%</td>
<td>16,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>53,3%</td>
<td>38,2%</td>
<td>28,1%</td>
<td>31,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>13,3%</td>
<td>36,3%</td>
<td>33,3%</td>
<td>42,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>n=730, kolonner summerer til 100%</td>
<td>45</td>
<td>102</td>
<td>57</td>
<td>526</td>
</tr>
</tbody>
</table>
- m. Holder medarbejdere/kolleger orienteret om beslutninger, som vedrører dem

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign.(Niveau 1/2)</th>
<th>Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skoleleder, institutionsleder el. lign. (Niveau 2/3)</th>
<th>Sideordnet leder, hvis lederkollega følger diplom i ledelse</th>
<th>Medarbejder/ansat, hvis leder følger diplom i ledelse</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>8,9%</td>
<td>41,3%</td>
<td>30,4%</td>
<td>19,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>57,8%</td>
<td>53,8%</td>
<td>41,1%</td>
<td>37,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>31,1%</td>
<td>4,8%</td>
<td>19,6%</td>
<td>28,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>2,2%</td>
<td>0,0%</td>
<td>7,1%</td>
<td>12,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0%</td>
<td>0,0%</td>
<td>1,8%</td>
<td>2,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>n=734, kolonner</td>
<td>45</td>
<td>104</td>
<td>56</td>
<td>529</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- n. Hjælper til med at løse konflikter mellem medarbejdere/kolleger

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign.(Niveau 1/2)</th>
<th>Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skoleleder, institutionsleder el. lign. (Niveau 2/3)</th>
<th>Sideordnet leder, hvis lederkollega følger diplom i ledelse</th>
<th>Medarbejder/ansat, hvis leder følger diplom i ledelse</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>8,9%</td>
<td>30,8%</td>
<td>21,4%</td>
<td>15,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>57,8%</td>
<td>46,2%</td>
<td>48,2%</td>
<td>28%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>33,3%</td>
<td>18,3%</td>
<td>21,4%</td>
<td>35,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>0%</td>
<td>2,9%</td>
<td>7,1%</td>
<td>16,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0%</td>
<td>1,9%</td>
<td>1,8%</td>
<td>4,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>n=733, kolonner</td>
<td>45</td>
<td>104</td>
<td>56</td>
<td>528</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- o. Anvender symboler, ceremonier, ritualer og historier for at opbygge team-/gruppeidentitet

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign.(Niveau 1/2)</th>
<th>Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skoleleder, institutionsleder el. lign. (Niveau 2/3)</th>
<th>Sideordnet leder, hvis lederkollega følger diplom i ledelse</th>
<th>Medarbejder/ansat, hvis leder følger diplom i ledelse</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>4,4%</td>
<td>13,3%</td>
<td>8,8%</td>
<td>3,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>24,4%</td>
<td>26,7%</td>
<td>19,3%</td>
<td>10,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>53,3%</td>
<td>36,2%</td>
<td>29,8%</td>
<td>24,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>15,6%</td>
<td>20,0%</td>
<td>22,8%</td>
<td>35,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>2,2%</td>
<td>3,8%</td>
<td>19,3%</td>
<td>25,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>n=728, kolonner</td>
<td>45</td>
<td>105</td>
<td>57</td>
<td>521</td>
</tr>
</tbody>
</table>
- p. Opmuntrer til gensidig tillid og samarbejde i organisationen/institutionen

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign.(Niveau 1/2)</th>
<th>Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skøleleder, institutionsleder el. lign. (Niveau 2/3)</th>
<th>Sideordnet leder, hvis lederkollega følger diplom i ledelse</th>
<th>Medarbejder/ansat, hvis leder følger diplom i ledelse</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>22,2%</td>
<td>52,9%</td>
<td>26,3%</td>
<td>25,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>53,3%</td>
<td>42,3%</td>
<td>47,4%</td>
<td>35,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>24,4%</td>
<td>3,8%</td>
<td>17,5%</td>
<td>22,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>0%</td>
<td>1,0%</td>
<td>7%</td>
<td>12,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0%</td>
<td>0,0%</td>
<td>1,0%</td>
<td>3,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>n=734, kolonner summerer til 100%</td>
<td>45</td>
<td>104</td>
<td>57</td>
<td>528</td>
</tr>
</tbody>
</table>

(Om forandringer)

Tabel 6.20a-n. Du bedes angive i hvilket omfang du er enig i følgende udsagn

Jeg/lederen

- a. Holder mig/sig orinteret om forandringer i de eksterne omgivelser for at opdage trusler og muligheder

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign.(Niveau 1/2)</th>
<th>Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skøleleder, institutionsleder el. lign. (Niveau 2/3)</th>
<th>Sideordnet leder, hvis lederkollega følger diplom i ledelse</th>
<th>Medarbejder/ansat, hvis leder følger diplom i ledelse</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>8,7%</td>
<td>25,5%</td>
<td>22,8%</td>
<td>17,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>47,8%</td>
<td>50,9%</td>
<td>38,6%</td>
<td>35,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>41,3%</td>
<td>20,8%</td>
<td>28,1%</td>
<td>34,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>2,2%</td>
<td>2,8%</td>
<td>8,8%</td>
<td>10,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0%</td>
<td>0,0%</td>
<td>1,8%</td>
<td>2,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>n=735, kolonner summerer til 100%</td>
<td>46</td>
<td>106</td>
<td>57</td>
<td>526</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- b. Analyserer og fortolker bevidst aktiviteter med henblik på at forklare behov for forandring

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign.(Niveau 1/2)</th>
<th>Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skøleleder, institutionsleder el. lign. (Niveau 2/3)</th>
<th>Sideordnet leder, hvis lederkollega følger diplom i ledelse</th>
<th>Medarbejder/ansat, hvis leder følger diplom i ledelse</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>6,7%</td>
<td>14,2%</td>
<td>12,3%</td>
<td>10,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>42,2%</td>
<td>53,8%</td>
<td>43,9%</td>
<td>27,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>48,9%</td>
<td>24,5%</td>
<td>26,3%</td>
<td>40,7%</td>
</tr>
</tbody>
</table>
### a. Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign. (Niveau 1/2)

<table>
<thead>
<tr>
<th>I mindre grad</th>
<th>2,2%</th>
<th>6,6%</th>
<th>15,8%</th>
<th>15,9%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0%</td>
<td>0,9%</td>
<td>1,8%</td>
<td>5,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>n=731, kolonner summerer til 100%</td>
<td>45</td>
<td>106</td>
<td>57</td>
<td>523</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### b. Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skoleleder, institutionsleder el. lign. (Niveau 2/3)

<table>
<thead>
<tr>
<th>I meget høj grad</th>
<th>2,2%</th>
<th>26,2%</th>
<th>12,5%</th>
<th>10,7%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>65,2%</td>
<td>49,5%</td>
<td>51,8%</td>
<td>39,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>30,4%</td>
<td>22,4%</td>
<td>26,8%</td>
<td>36,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>2,2%</td>
<td>1,9%</td>
<td>8,9%</td>
<td>10,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0%</td>
<td>0,0%</td>
<td>0%</td>
<td>3,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>n=732, kolonner summerer til 100%</td>
<td>46</td>
<td>107</td>
<td>56</td>
<td>523</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### c. Lærer af kolleger og eksterne interessenter for at få ideer til forbedringer

<table>
<thead>
<tr>
<th>I meget høj grad</th>
<th>8,7%</th>
<th>30,2%</th>
<th>19,3%</th>
<th>12,4%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>52,2%</td>
<td>55,7%</td>
<td>45,6%</td>
<td>38,9%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### d. Kommunikerer strategisk/målrettet (f.x. med medarbejdere, lederkolleger og eksterne interessenter)

<table>
<thead>
<tr>
<th>I meget høj grad</th>
<th>0%</th>
<th>16,0%</th>
<th>14%</th>
<th>10%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>34,8%</td>
<td>51,9%</td>
<td>38,6%</td>
<td>35,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>58,7%</td>
<td>29,2%</td>
<td>31,6%</td>
<td>39,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>6,5%</td>
<td>2,8%</td>
<td>15,8%</td>
<td>11,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0%</td>
<td>0,0%</td>
<td>0%</td>
<td>3,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>n=730, kolonner summerer til 100%</td>
<td>46</td>
<td>106</td>
<td>57</td>
<td>521</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### e. Drøfter nye muligheder for organisationen/institutionen med medarbejdere/lederkolleger og/eller chef

<table>
<thead>
<tr>
<th>I meget høj grad</th>
<th>8,7%</th>
<th>30,2%</th>
<th>19,3%</th>
<th>12,4%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>52,2%</td>
<td>55,7%</td>
<td>45,6%</td>
<td>38,9%</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign.(Niveau 1/2)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Grad</th>
<th>Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign.(Niveau 1/2)</th>
<th>Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skoleleder, institutionsleder el. lign. (Niveau 2/3)</th>
<th>Sideordnet leder, hvis lederkollega følger diplom i ledelse</th>
<th>Medarbejder/ansat, hvis leder følger diplom i ledelse</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>37%</td>
<td>12,3%</td>
<td>28,1%</td>
<td>33,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>2,2%</td>
<td>1,9%</td>
<td>5,3%</td>
<td>12,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0%</td>
<td>0,0%</td>
<td>1,8%</td>
<td>3,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>n=733, kolonner</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>summerer til 100%</td>
<td>46</td>
<td>106</td>
<td>57</td>
<td>524</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- f. Opmuntrer medarbejdere og/eller lederkolleger til at se problemer og udfordringer i et nyt lys

Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign.(Niveau 1/2)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Grad</th>
<th>Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign.(Niveau 1/2)</th>
<th>Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skoleleder, institutionsleder el. lign. (Niveau 2/3)</th>
<th>Sideordnet leder, hvis lederkollega følger diplom i ledelse</th>
<th>Medarbejder/ansat, hvis leder følger diplom i ledelse</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>4,3%</td>
<td>24,3%</td>
<td>17,9%</td>
<td>13,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>54,3%</td>
<td>63,6%</td>
<td>46,4%</td>
<td>41,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>39,1%</td>
<td>11,2%</td>
<td>21,4%</td>
<td>30,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>2,2%</td>
<td>0,9%</td>
<td>12,5%</td>
<td>12%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0%</td>
<td>0,0%</td>
<td>1,8%</td>
<td>2,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>n=734, kolonner</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>summerer til 100%</td>
<td>46</td>
<td>107</td>
<td>56</td>
<td>525</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- g. Udvikler nye ideer til varetagelsen af organisationens/institutionens kerneopgaver

Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign.(Niveau 1/2)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Grad</th>
<th>Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign.(Niveau 1/2)</th>
<th>Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skoleleder, institutionsleder el. lign. (Niveau 2/3)</th>
<th>Sideordnet leder, hvis lederkollega følger diplom i ledelse</th>
<th>Medarbejder/ansat, hvis leder følger diplom i ledelse</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>4,3%</td>
<td>29,0%</td>
<td>17,2%</td>
<td>12,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>43,5%</td>
<td>45,8%</td>
<td>39,7%</td>
<td>32,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>45,7%</td>
<td>21,5%</td>
<td>31%</td>
<td>35%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>6,5%</td>
<td>3,7%</td>
<td>10,3%</td>
<td>15,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0%</td>
<td>0,0%</td>
<td>1,7%</td>
<td>4,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>n=737, kolonner</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>summerer til 100%</td>
<td>46</td>
<td>107</td>
<td>58</td>
<td>526</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- h. Faciliterer innovation og entreprenørskab i organisationen/institutionen

Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign.(Niveau 1/2)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Grad</th>
<th>Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign.(Niveau 1/2)</th>
<th>Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skoleleder, institutionsleder el. lign. (Niveau 2/3)</th>
<th>Sideordnet leder, hvis lederkollega følger diplom i ledelse</th>
<th>Medarbejder/ansat, hvis leder følger diplom i ledelse</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>2,2%</td>
<td>12,1%</td>
<td>12,1%</td>
<td>7,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>28,3%</td>
<td>41,1%</td>
<td>34,5%</td>
<td>23,8%</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign.(Niveau 1/2) | Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skoleleder, institutionsleder el. lign. (Niveau 2/3) | Sideordnet leder, hvis lederkollega følger diplom i ledelse | Medarbejder/ansat, hvis leder følger diplom i ledelse
---|---|---|---
I nogen grad | 60,9% | 36,4% | 39,7% | 42,2%
I mindre grad | 8,7% | 10,3% | 10,3% | 20,8%
Slet ikke | 0% | 0,0% | 3,4% | 5,9%

\[ n=720, \text{ kolonner summerer til 100\%} \]

### - i. Understøttet kollektiv læring i organisationen/institutionen

| Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign.(Niveau 1/2) | Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skoleleder, institutionsleder el. lign. (Niveau 2/3) | Sideordnet leder, hvis lederkollega følger diplom i ledelse | Medarbejder/ansat, hvis leder følger diplom i ledelse
---|---|---|---
I meget høj grad | 2,2% | 16,8% | 15,5% | 11%
I høj grad | 46,7% | 58,9% | 36,2% | 36,2%
I nogen grad | 46,7% | 18,7% | 39,7% | 34,7%
I mindre grad | 4,4% | 5,6% | 8,6% | 14,8%
Slet ikke | 0% | 0,0% | 0% | 3,3%

\[ n=729, \text{ kolonner summerer til 100\%} \]

### - j. Eksperimenterer med nye måder for at realisere målsætninger

| Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign.(Niveau 1/2) | Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skoleleder, institutionsleder el. lign. (Niveau 2/3) | Sideordnet leder, hvis lederkollega følger diplom i ledelse | Medarbejder/ansat, hvis leder følger diplom i ledelse
---|---|---|---
I meget høj grad | 2,2% | 16,0% | 13,8% | 8,8%
I høj grad | 21,7% | 41,5% | 29,3% | 27%
I nogen grad | 63% | 31,1% | 41,4% | 41%
I mindre grad | 10,9% | 10,4% | 10,3% | 18%
Slet ikke | 2,2% | 0,9% | 5,2% | 5,2%

\[ n=732, \text{ kolonner summerer til 100\%} \]

### - k. Laver symbolske forandringer, som understreger nye visioner og/eller strategier

| Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign.(Niveau 1/2) | Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skoleleder, institutionsleder el. lign. (Niveau 2/3) | Sideordnet leder, hvis lederkollega følger diplom i ledelse | Medarbejder/ansat, hvis leder følger diplom i ledelse
---|---|---|---
I meget høj grad | 0% | 8,4% | 1,8% | 3,3%
I høj grad | 10,9% | 25,2% | 24,6% | 17,1%
I nogen grad | 52,2% | 43,9% | 33,3% | 38,7%

\[ n=720, \text{ kolonner summerer til 100\%} \]
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign.(Niveau 1/2)</th>
<th>Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skoleleder, institutionsleder el. lign. (Niveau 2/3)</th>
<th>Sideordnet leder, hvis lederkollega følger diplom i ledelse</th>
<th>Medarbejder/ansat, hvis leder følger diplom i ledelse</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>I mindre grad</strong></td>
<td>30,4%</td>
<td>18,7%</td>
<td>26,3%</td>
<td>29,2%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Slet ikke</strong></td>
<td>6,5%</td>
<td>3,7%</td>
<td>14%</td>
<td>11,7%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>n=724, kolonner summerer til 100%</strong></td>
<td>46</td>
<td>107</td>
<td>57</td>
<td>514</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- **I. Gør forandringer meningsfulde for medarbejderne**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign.(Niveau 1/2)</th>
<th>Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skoleleder, institutionsleder el. lign. (Niveau 2/3)</th>
<th>Sideordnet leder, hvis lederkollega følger diplom i ledelse</th>
<th>Medarbejder/ansat, hvis leder følger diplom i ledelse</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>I meget høj grad</strong></td>
<td>8,7%</td>
<td>33,0%</td>
<td>17,5%</td>
<td>9,4%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>I høj grad</strong></td>
<td>52,2%</td>
<td>52,8%</td>
<td>38,6%</td>
<td>27,8%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>I nogen grad</strong></td>
<td>39,1%</td>
<td>13,2%</td>
<td>35,1%</td>
<td>37%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>I mindre grad</strong></td>
<td>0%</td>
<td>0,9%</td>
<td>5,3%</td>
<td>20,1%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Slet ikke</strong></td>
<td>0%</td>
<td>0,0%</td>
<td>3,5%</td>
<td>5,7%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>n=731, kolonner summerer til 100%</strong></td>
<td>46</td>
<td>106</td>
<td>57</td>
<td>522</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- **m. Opmuntrer til og understøtter initiativer for at implementere større forandringer**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign.(Niveau 1/2)</th>
<th>Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skoleleder, institutionsleder el. lign. (Niveau 2/3)</th>
<th>Sideordnet leder, hvis lederkollega følger diplom i ledelse</th>
<th>Medarbejder/ansat, hvis leder følger diplom i ledelse</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>I meget høj grad</strong></td>
<td>6,5%</td>
<td>27,4%</td>
<td>17,2%</td>
<td>10,5%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>I høj grad</strong></td>
<td>52,2%</td>
<td>56,6%</td>
<td>46,6%</td>
<td>35,1%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>I nogen grad</strong></td>
<td>41,3%</td>
<td>12,3%</td>
<td>20,7%</td>
<td>34,3%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>I mindre grad</strong></td>
<td>0%</td>
<td>3,8%</td>
<td>13,8%</td>
<td>14%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Slet ikke</strong></td>
<td>0%</td>
<td>0,0%</td>
<td>1,7%</td>
<td>6,1%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>n=732, kolonner summerer til 100%</strong></td>
<td>46</td>
<td>106</td>
<td>58</td>
<td>522</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- **n. Italesætter og fejrer fremgang/progression i forandringsprocesser**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign.(Niveau 1/2)</th>
<th>Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skoleleder, institutionsleder el. lign. (Niveau 2/3)</th>
<th>Sideordnet leder, hvis lederkollega følger diplom i ledelse</th>
<th>Medarbejder/ansat, hvis leder følger diplom i ledelse</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>I meget høj grad</strong></td>
<td>2,2%</td>
<td>18,9%</td>
<td>14%</td>
<td>11,7%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>I høj grad</strong></td>
<td>47,8%</td>
<td>44,3%</td>
<td>31,6%</td>
<td>28,5%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>I nogen grad</strong></td>
<td>45,7%</td>
<td>35,8%</td>
<td>38,6%</td>
<td>36,5%</td>
</tr>
</tbody>
</table>
(Om beslutninger)

Tabel 6.21a-e. Vurder venligst, i hvilken grad de følgende udsagn generelt passer til din organisation/institution. Der tænkes ikke på et specielt problem, hvorfor du bedes vurdere, hvad du/lederen generelt gør.

Jeg/lederen

- a. Løser selv problemet eller tager selv en beslutning på baggrund af de informationer jeg/lederen har til rådighed på det pågældende tidspunkt

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>I meget høj grad</th>
<th>I høj grad</th>
<th>I nogen grad</th>
<th>I mindre grad</th>
<th>Slet ikke</th>
<th>Ved ikke</th>
<th>n=736, kolonner summerer til 100%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Chef for en eller flere</td>
<td>8,7%</td>
<td>28,3%</td>
<td>32,6%</td>
<td>30,4%</td>
<td>0%</td>
<td>0%</td>
<td>46</td>
</tr>
<tr>
<td>ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign. (Niveau 1/2)</td>
<td>3,7%</td>
<td>16,7%</td>
<td>50,9%</td>
<td>25,0%</td>
<td>2,8%</td>
<td>0,9%</td>
<td>108</td>
</tr>
<tr>
<td>Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skoleleder, institutionsleder el. lign. (Niveau 2/3)</td>
<td>15,5%</td>
<td>34,5%</td>
<td>22,4%</td>
<td>24,1%</td>
<td>0%</td>
<td>3,4%</td>
<td>58</td>
</tr>
<tr>
<td>Sideordnet leder, hvis lederkollega følger diplom i ledelse</td>
<td>9,9%</td>
<td>23,9%</td>
<td>38,5%</td>
<td>17,7%</td>
<td>3,8%</td>
<td>6,1%</td>
<td>524</td>
</tr>
<tr>
<td>Medarbejder/ansat, hvis leder følger diplom i ledelse</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

- b. Indsamlings den nødvendige information fra medarbejderne/kollegerne og tager derefter selv en beslutning for at løse problemet

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>I meget høj grad</th>
<th>I høj grad</th>
<th>I nogen grad</th>
<th>I mindre grad</th>
<th>Slet ikke</th>
<th>Ved ikke</th>
<th>n=736, kolonner summerer til 100%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Chef for en eller flere</td>
<td>4,3%</td>
<td>37%</td>
<td>47,8%</td>
<td>10,9%</td>
<td>0%</td>
<td>0%</td>
<td>46</td>
</tr>
<tr>
<td>ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign. (Niveau 1/2)</td>
<td>6,5%</td>
<td>45,4%</td>
<td>35,2%</td>
<td>10,2%</td>
<td>1,9%</td>
<td>0,9%</td>
<td>108</td>
</tr>
<tr>
<td>Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skoleleder, institutionsleder el. lign. (Niveau 2/3)</td>
<td>10,5%</td>
<td>24,6%</td>
<td>42,1%</td>
<td>19,3%</td>
<td>1,8%</td>
<td>1,8%</td>
<td>58</td>
</tr>
<tr>
<td>Sideordnet leder, hvis lederkollega følger diplom i ledelse</td>
<td>5,5%</td>
<td>22,7%</td>
<td>35,3%</td>
<td>21,8%</td>
<td>5,5%</td>
<td>4,2%</td>
<td>524</td>
</tr>
<tr>
<td>Medarbejder/ansat, hvis leder følger diplom i ledelse</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
- c. Orienterer individuelt de relevante medarbejdere/kolleger om problemet (dvs. uden at samle dem som gruppe/team) for at få deres ideer og forslag til løsning af problemet. På den baggrund træffer jeg/lederen selv beslutning om løsning på problemet.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign. (Niveau 1/2)</th>
<th>Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skoleleder, institutionsleder el. lign. (Niveau 2/3)</th>
<th>Sideordnet leder, hvis lederkollega følger diplom i ledelse</th>
<th>Medarbejder/ansat, hvis leder følger diplom i ledelse</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>n=734, kolonner summerer til 100%</td>
<td>46</td>
<td>108</td>
<td>57</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- d. Orienterer kollektivt medarbejder-/lederteamet om problemet for at få deres kollektive ideer og forslag. På den baggrund træffer jeg/lederen en beslutning som evt. afspejler medarbejdernes/kollegernes holdninger.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd.chef el. lign. (Niveau 1/2)</th>
<th>Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skoleleder, institutionsleder el. lign. (Niveau 2/3)</th>
<th>Sideordnet leder, hvis lederkollega følger diplom i ledelse</th>
<th>Medarbejder/ansat, hvis leder følger diplom i ledelse</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>n=734, kolonner summerer til 100%</td>
<td>46</td>
<td>108</td>
<td>58</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- e. Orienterer om og deler problemet med medarbejdere/kollegerne som team/gruppe. I fællesskab drøftes forskellige løsningsforslag og konsensus om et løsningsforslag søges opnået.
<table>
<thead>
<tr>
<th>Chef for en eller flere ledere, som følger diplom i ledelse. Fx. forvaltningschef, afd. chef el. lign. (Niveau 1/2)</th>
<th>Leder/medarbejder, som følger diplom i ledelse. Fx. skoleleder, institutionsleder el. lign. (Niveau 2/3)</th>
<th>Sideordnet leder, hvis lederkollega følger diplom i ledelse</th>
<th>Medarbejder/ansat, hvis leder følger diplom i ledelse</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>2,2%</td>
<td>17,6%</td>
<td>12,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>39,1%</td>
<td>42,6%</td>
<td>35,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>37%</td>
<td>30,6%</td>
<td>33,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>21,7%</td>
<td>7,4%</td>
<td>15,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0%</td>
<td>0,9%</td>
<td>0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Ved ikke</td>
<td>0%</td>
<td>0,9%</td>
<td>3,5%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

n=737, kolonner summerer til 100%
Svar fra respondenter i kontrolgruppe

Tabel 6.21. Har du taget eller er du i gang med at tage nogen former for kursus og/eller uddannelse i ledelse?

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Ja</td>
<td>34</td>
<td>91,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>Nej</td>
<td>3</td>
<td>8,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>37</td>
<td>100,0%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabel 6.22. Hvilke former for lederkurser/-uddannelser har du taget eller er ved at tage?

<table>
<thead>
<tr>
<th>Formål</th>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Interne kurser i ledelse - korte forløb, der overvejende er tilrettelagt af og afholdt hos arbejdsgiveren</td>
<td>19</td>
<td>55,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>Eksterne kurser i ledelse - korte forløb, der overvejende er tilrettelagt af udd.institutioner eller konsulentfirmaer</td>
<td>13</td>
<td>38,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>Eksterne lederuddannelsesforløb, fx. fra videregående udd.institutioner eller konsulentfirmaer</td>
<td>18</td>
<td>52,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>Den grundlæggende lederuddannelse (Erhvervsskoler/AMU)</td>
<td>3</td>
<td>8,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>Akademiuddannelse i ledelse (Erhvervsakademier)</td>
<td>13</td>
<td>38,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>Masteruddannelse i ledelse (universiteter/handelshøjskoler)</td>
<td>5</td>
<td>14,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>34</td>
<td>100,0%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabel 6.23. Hvor mange arbejdstimer udgør en gennemsnitlig arbejdsege for dig?

<table>
<thead>
<tr>
<th>Timetabell</th>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>30-34 timer</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>35-40 timer</td>
<td>11</td>
<td>29,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>41-45 timer</td>
<td>16</td>
<td>43,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>46-50 timer</td>
<td>4</td>
<td>10,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>51-55 timer</td>
<td>4</td>
<td>10,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>56-60 timer</td>
<td>1</td>
<td>2,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>Andet timetal (skriv gerne ca. timetal)</td>
<td>1</td>
<td>2,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>37</td>
<td>100,0%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabel 6.24. Er du alt i alt tilfreds med dit nuværende job?

<table>
<thead>
<tr>
<th>Tilfreds</th>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Meget tilfreds</td>
<td>15</td>
<td>40,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Tilfreds</td>
<td>18</td>
<td>48,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>Hverken tilfreds eller utilfreds</td>
<td>2</td>
<td>5,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>Ikke tilfreds</td>
<td>1</td>
<td>2,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>Meget utilfreds</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Ønsker ikke at besvare spørgsmålet</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Kommenter gerne</td>
<td>1</td>
<td>2,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>Person/Gruppe</td>
<td>Respondenter</td>
<td>Procent</td>
</tr>
<tr>
<td>--------------------------------------------------</td>
<td>--------------</td>
<td>---------</td>
</tr>
<tr>
<td>Nærmeste chef/overordnede</td>
<td>5</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Lederkolleges/sideordnede ledere i egen kommune</td>
<td>17</td>
<td>36</td>
</tr>
<tr>
<td>Andere ansatte i egen kommune</td>
<td>17</td>
<td>35</td>
</tr>
<tr>
<td>Borgere/brugere/klienter</td>
<td>58</td>
<td>36</td>
</tr>
<tr>
<td>Lederkolleges i anden kommune</td>
<td>22</td>
<td>36</td>
</tr>
<tr>
<td>Andere ansatte i anden kommune</td>
<td>61</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>Journalister</td>
<td>61</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>Fagforeningsrepræsententer</td>
<td>61</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Statslige akteær</td>
<td>22</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>Andre ledende repræsentanter (fx. fra frivillige organisationer og foreninger)</td>
<td>23</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Virksomhedsledere eller andre akteær fra den private sektor</td>
<td>28</td>
<td>11</td>
</tr>
<tr>
<td>Udenlandske samarbejdspartnere</td>
<td>6</td>
<td>9</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabel 6.25. Hvor hyppigt er du normalt i kontakt (telefonisk, pr. mail eller ’ansigt til ansigt’) med følgende personer/grupper? (n=37)
Tabel 6.26. Hvem søger du råd og vejledning hos, når du står over for ledelsesmæssige udfordringer/problemer?  
(n=37)

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Min chef/overordnede</td>
<td>9</td>
<td>23,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>Ledelseskolleger/sideord.</td>
<td>14</td>
<td>37,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>Ledeskolleger i egen</td>
<td>7</td>
<td>18,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>Ledernetværk i anden/and.</td>
<td>11</td>
<td>29,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>Betroede medarbejdere</td>
<td>11</td>
<td>29,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>Min fagforening</td>
<td>13</td>
<td>35,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>Konsulenter</td>
<td>14</td>
<td>37,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>Coach, mentor eller lign.</td>
<td>14</td>
<td>37,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>Andre professionelle</td>
<td>11</td>
<td>29,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>Andre</td>
<td>12</td>
<td>32,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>Familier</td>
<td>1</td>
<td>2,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>Andre</td>
<td>9</td>
<td>23,7%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabel 6.27a-i. Hvordan synes du, at politikerne og forvaltningen i din kommune forholder sig til det faglige område du er leder af?  
- a. De lokale politikere ytre stor interesse for vores arbejdsområde

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Helt enig</td>
<td>15</td>
<td>40,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Enig</td>
<td>12</td>
<td>32,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>Hverken / eller</td>
<td>7</td>
<td>18,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>Uenig</td>
<td>2</td>
<td>5,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>Helt uenig</td>
<td>1</td>
<td>2,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>37</td>
<td>100,0%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- b. Kommunens politikere er gode til at forklare borgere og brugere, hvorfor vi arbejder som vi gør indenfor vores fagområde

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Helt enig</td>
<td>1</td>
<td>2,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>Enig</td>
<td>15</td>
<td>40,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Hverken / eller</td>
<td>10</td>
<td>27,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Uenig</td>
<td>10</td>
<td>27,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Helt uenig</td>
<td>1</td>
<td>2,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>37</td>
<td>100,0%</td>
</tr>
</tbody>
</table>
- **c. Kommunens politikere er ikke modtagelige for faglige argumenter, når de træffer beslutninger for vores fagområde**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Helt enig</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Enig</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>Hverken / ellel</td>
<td>11</td>
</tr>
<tr>
<td>Uenig</td>
<td>19</td>
</tr>
<tr>
<td>Helt uenig</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>37</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- **d. Topledelsen i kommunen ytrer kun sjældent forståelse for de problemer vi har indenfor vores fagområde**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Helt enig</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Enig</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Hverken / ellel</td>
<td>15</td>
</tr>
<tr>
<td>Uenig</td>
<td>18</td>
</tr>
<tr>
<td>Helt uenig</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>37</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- **e. Forvaltningen/direktionen tænker primært på økonomi**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Helt enig</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Enig</td>
<td>13</td>
</tr>
<tr>
<td>Hverken / ellel</td>
<td>9</td>
</tr>
<tr>
<td>Uenig</td>
<td>11</td>
</tr>
<tr>
<td>Helt uenig</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>37</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- **f. Faglige målsætninger**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>18</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>9</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>37</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- **g. Borger- og brugerrettede målsætninger**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>19</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>10</td>
</tr>
</tbody>
</table>
### h. Økonomiske målsætninger

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>12</td>
<td>32,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>22</td>
<td>59,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>3</td>
<td>8,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>37</td>
<td>100,0%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### i. Målsætninger for organisation og medarbejdere

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>3</td>
<td>8,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>15</td>
<td>41,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>13</td>
<td>36,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>5</td>
<td>13,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>36</td>
<td>100,0%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabel 6.28a-d. Hvordan vil du umiddelbart (dvs. på nuværende tidspunkt) karakterisere din organisation/institution? Min organisation/institution:

- a. Arbejder ud fra overbevisningen om, at der findes én bedste måde at organisere, lede og udføre opgaverne på

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>3</td>
<td>8,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>12</td>
<td>34,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>6</td>
<td>17,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>14</td>
<td>40,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>35</td>
<td>100,0%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- b. Foretager helst kun de forandringer, som er direkte forenelige med organisationens kultur, kerneværdier og -opgaver

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>1</td>
<td>2,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>21</td>
<td>60,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>10</td>
<td>28,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>3</td>
<td>8,6%</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Respondenter</td>
<td>Procent</td>
</tr>
<tr>
<td>--------------------------</td>
<td>--------------</td>
<td>---------</td>
</tr>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>35</td>
<td>100,0%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- **c. Identificerer, analyserer og løser problemer efterhånden som de opstår**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>10</td>
<td>28,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>22</td>
<td>62,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>3</td>
<td>8,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>35</td>
<td>100,0%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- **d. Er præget af eksperimenter/innovation, åben kommunikation, konstruktiv dialog, videndeling og erfaringsudveksling**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>10</td>
<td>28,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>22</td>
<td>62,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>2</td>
<td>5,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>1</td>
<td>2,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>35</td>
<td>100,0%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Tabel 6.29a-m.** Nedenfor listes en række egenskaber og karakteristika fra forskellige organisationer. Du bedes vurdere i hvor høj grad de passer på din organisation/institution (ikke på dig personligt)

- **a. Nytænkende/innovativ**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>1</td>
<td>2,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>17</td>
<td>48,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>16</td>
<td>45,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>1</td>
<td>2,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Ved ikke</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>35</td>
<td>100,0%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- **b. Læringsorienteret**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>7</td>
<td>20,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>17</td>
<td>48,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>9</td>
<td>25,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>2</td>
<td>5,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Ved ikke</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>35</td>
<td>100,0%</td>
</tr>
</tbody>
</table>
### c. Effektivitetsorienteret

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>4</td>
<td>11,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>15</td>
<td>42,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>14</td>
<td>40,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>2</td>
<td>5,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Ved ikke</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>I alt</strong></td>
<td><strong>35</strong></td>
<td><strong>100,0%</strong></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### d. Målorienteret

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>6</td>
<td>17,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>16</td>
<td>45,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>10</td>
<td>28,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>3</td>
<td>8,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Ved ikke</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>I alt</strong></td>
<td><strong>35</strong></td>
<td><strong>100,0%</strong></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### e. Værdiorienteret

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>7</td>
<td>20,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>19</td>
<td>54,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>8</td>
<td>22,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>1</td>
<td>2,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Ved ikke</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>I alt</strong></td>
<td><strong>35</strong></td>
<td><strong>100,0%</strong></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### f. Eksperimenterende

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>1</td>
<td>2,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>13</td>
<td>37,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>17</td>
<td>48,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>3</td>
<td>8,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Ved ikke</td>
<td>1</td>
<td>2,9%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>I alt</strong></td>
<td><strong>35</strong></td>
<td><strong>100,0%</strong></td>
</tr>
</tbody>
</table>
### - g. Stærk korpsånd/kultur

<table>
<thead>
<tr>
<th>Grad</th>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>9</td>
<td>25,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>16</td>
<td>45,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>8</td>
<td>22,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>2</td>
<td>5,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Ved ikke</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>35</td>
<td>100,0%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### - h. Præget af tillid

<table>
<thead>
<tr>
<th>Grad</th>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>10</td>
<td>28,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>20</td>
<td>57,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>3</td>
<td>8,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>2</td>
<td>5,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Ved ikke</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>35</td>
<td>100,0%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### - i. Præget af anerkendelse

<table>
<thead>
<tr>
<th>Grad</th>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>9</td>
<td>25,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>21</td>
<td>60,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>3</td>
<td>8,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>2</td>
<td>5,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Ved ikke</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>35</td>
<td>100,0%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### - j. Lægger vægt på refleksion

<table>
<thead>
<tr>
<th>Grad</th>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>4</td>
<td>11,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>21</td>
<td>60,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>9</td>
<td>25,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>1</td>
<td>2,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Ved ikke</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>35</td>
<td>100,0%</td>
</tr>
</tbody>
</table>
- **k. Stærk fagprofessionel kultur**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Grad</th>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>7</td>
<td>20,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>17</td>
<td>50,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>7</td>
<td>20,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>3</td>
<td>8,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Ved ikke</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>I alt</strong></td>
<td><strong>34</strong></td>
<td><strong>100,0%</strong></td>
</tr>
</tbody>
</table>

- **l. Tydelige formelle magtforhold**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Grad</th>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>2</td>
<td>5,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>15</td>
<td>42,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>12</td>
<td>34,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>6</td>
<td>17,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Ved ikke</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>I alt</strong></td>
<td><strong>35</strong></td>
<td><strong>100,0%</strong></td>
</tr>
</tbody>
</table>

- **m. Tydelige informelle/uformelle magtforhold**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Grad</th>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>9</td>
<td>25,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>11</td>
<td>31,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>9</td>
<td>25,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>2</td>
<td>5,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>Ved ikke</td>
<td>4</td>
<td>11,4%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>I alt</strong></td>
<td><strong>35</strong></td>
<td><strong>100,0%</strong></td>
</tr>
</tbody>
</table>

(Om arbejdsopgaver)

Tabel 6.30a-l. Du bedes angive i hvilket omfang du er enig i følgende udsagn.

Jeg:
- **a. Holder medarbejderne orienteret om mål og planer**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Grad</th>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>13</td>
<td>38,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>18</td>
<td>52,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>3</td>
<td>8,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
</tbody>
</table>
### b. Opstiller mål for den enkeltes præstationer

<table>
<thead>
<tr>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>34</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>20</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>34</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### c. Definerer/dråfter standarder for kvalitet i opgaverne

<table>
<thead>
<tr>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>34</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>15</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>16</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>34</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### d. Definerer det faglige niveau for opgavevaretagelsen

<table>
<thead>
<tr>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>33</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>21</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>12</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>33</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### e. Reorganiserer arbejdsgange for at forbedre effektivitet

<table>
<thead>
<tr>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>34</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>9</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>16</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>9</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>34</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### f. Har en kort planlægningshorisont

<table>
<thead>
<tr>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>58</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Respondenter</td>
<td>Procent</td>
</tr>
<tr>
<td>--------------</td>
<td>---------</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>19</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>34</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- g. Uddelegerer arbejdsopgaver til enkeltpersoner og/eller grupper

<table>
<thead>
<tr>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>9</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>19</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>34</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- h. Gør det klart, hvilke resultater, som forventes opnået for de enkelte arbejdsopgaver

<table>
<thead>
<tr>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>18</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>13</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>34</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- i. Prioriterer ved at vælge til og fra blandt organisationens/institutionens opgaver

<table>
<thead>
<tr>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>12</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>13</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>34</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- j. Forklarer prioriteter for arbejdsopgaver

<table>
<thead>
<tr>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>15</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>34</td>
</tr>
</tbody>
</table>
- **k. Styrer og koordinerer opgaveløsningen**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>2</td>
<td>5,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>14</td>
<td>41,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>13</td>
<td>38,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>5</td>
<td>14,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>I alt</strong></td>
<td><strong>34</strong></td>
<td><strong>100,0%</strong></td>
</tr>
</tbody>
</table>

- **l. Løser opståede problemer, som ellers ville forstyrre arbejdsopgaverne**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>8</td>
<td>23,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>17</td>
<td>50,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>8</td>
<td>23,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>1</td>
<td>2,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>I alt</strong></td>
<td><strong>34</strong></td>
<td><strong>100,0%</strong></td>
</tr>
</tbody>
</table>

(Om relationer)

Tabel 6.31a-p.

**Jeg:**

- **a. Støtter og opmuntrer medarbejdere med vanskelige opgaver**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>12</td>
<td>35,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>21</td>
<td>61,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>1</td>
<td>2,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>I alt</strong></td>
<td><strong>34</strong></td>
<td><strong>100,0%</strong></td>
</tr>
</tbody>
</table>

- **b. Udtrykker tillid til at personer og/eller grupper formår at løse vanskelige opgaver**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>14</td>
<td>41,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>18</td>
<td>52,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>2</td>
<td>5,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>I alt</strong></td>
<td><strong>34</strong></td>
<td><strong>100,0%</strong></td>
</tr>
</tbody>
</table>
- c. Anerkender handlinger og resultater

<table>
<thead>
<tr>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>20</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>11</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>34</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- d. Leder ud fra regler og retningslinjer

<table>
<thead>
<tr>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>19</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>34</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- e. Anvender åbenlyst min formelle ledelsesret

<table>
<thead>
<tr>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>18</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>34</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- f. Anvender coaching og/eller fungerer som mentor, når der er behov for det

<table>
<thead>
<tr>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>20</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>34</td>
</tr>
</tbody>
</table>
- g. Drøfter beslutninger med de medarbejdere/kolleger, som berøres af beslutningerne

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>11</td>
<td>32,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>19</td>
<td>55,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>4</td>
<td>11,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>34</td>
<td>100,0%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- h. Coacher medarbejdere/kolleger til at beslutte mulige løsninger på opgaver

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>7</td>
<td>20,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>14</td>
<td>41,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>9</td>
<td>26,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>2</td>
<td>5,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>2</td>
<td>5,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>34</td>
<td>100,0%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- i. Benytter overtalelse som ledelsesredskab

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>2</td>
<td>6,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>6</td>
<td>18,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>18</td>
<td>54,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>7</td>
<td>21,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>33</td>
<td>100,0%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- j. Benytter pres og tvang som ledelsesredskaber

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>2</td>
<td>5,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>11</td>
<td>32,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>21</td>
<td>61,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>34</td>
<td>100,0%</td>
</tr>
</tbody>
</table>
- **k. Appellerer til værdier, idealer og følelser**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>4</td>
<td>11,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>17</td>
<td>50,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>7</td>
<td>20,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>4</td>
<td>11,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>2</td>
<td>5,9%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>I alt</strong></td>
<td><strong>34</strong></td>
<td><strong>100,0%</strong></td>
</tr>
</tbody>
</table>

- **l. Benytter ’noget for noget-principper’ som en del af min ledelsespraksis**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>1</td>
<td>2,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>1</td>
<td>2,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>10</td>
<td>29,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>11</td>
<td>32,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>11</td>
<td>32,4%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>I alt</strong></td>
<td><strong>34</strong></td>
<td><strong>100,0%</strong></td>
</tr>
</tbody>
</table>

- **m. Holder medarbejdere/kolleger orienteret om beslutninger, som vedrører dem**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>16</td>
<td>47,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>17</td>
<td>50,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>1</td>
<td>2,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>I alt</strong></td>
<td><strong>34</strong></td>
<td><strong>100,0%</strong></td>
</tr>
</tbody>
</table>

- **n. Hjælper til med at løse konflikter mellem medarbejdere/kolleger**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>11</td>
<td>32,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>17</td>
<td>50,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>6</td>
<td>17,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>I alt</strong></td>
<td><strong>34</strong></td>
<td><strong>100,0%</strong></td>
</tr>
</tbody>
</table>

- **o. Anvender symboler, ceremonier, ritualer og historier for at opbygge team-/gruppeidentitet**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>2</td>
<td>5,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>13</td>
<td>38,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>9</td>
<td>26,5%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

63
- p. Opmuntrer til gensidig tillid og samarbejde i organisationen/institutionen

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>5</td>
<td>14,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>5</td>
<td>14,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>34</td>
<td>100,0%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

(Om forandringer)
Tabel 6.32a-n.

Jeg:

- a. Holder mig/sig orienteret om forandringer i de eksterne omgivelser for at opdage trusler og muligheder

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>17</td>
<td>50,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>17</td>
<td>50,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>34</td>
<td>100,0%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- b. Analyserer og fortolker bevidst aktiviteter med henblik på at forklare behov for forandring

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>15</td>
<td>44,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>13</td>
<td>38,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>6</td>
<td>17,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>34</td>
<td>100,0%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- c. Lærer af kolleger og eksterne interessenter for at få ideer til forbedringer

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>10</td>
<td>29,4%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

64
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>14</td>
<td>41,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>10</td>
<td>29,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>34</td>
<td>100,0%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- **d. Kommunikerer strategisk/målrettet (fx. med medarbejdere, lederkolleger og eksterne interessenter)**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>5</td>
<td>14,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>22</td>
<td>64,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>7</td>
<td>20,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>34</td>
<td>100,0%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- **e. Drøfter nye muligheder for organisationen/institutionen med medarbejdere/lederkolleger og/eller chef**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>11</td>
<td>32,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>20</td>
<td>58,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>3</td>
<td>8,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>34</td>
<td>100,0%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- **f. Opmuntrer medarbejdere og/eller lederkolleger til at se problemer og udfordringer i et nyt lys**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>11</td>
<td>32,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>19</td>
<td>55,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>4</td>
<td>11,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>34</td>
<td>100,0%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- **g. Udvikler nye ideer til varetagelsen af organisationens/institutionens kerneopgaver**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>9</td>
<td>26,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>18</td>
<td>52,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>6</td>
<td>17,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>1</td>
<td>2,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>Respondenter</td>
<td>Procent</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>--------------</td>
<td>---------</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>34</td>
<td>100,0%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- **h. Faciliterer innovation og entreprenørskab i organisationen/institutionen**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>17</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>14</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>34</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- **i. Understøtter kollektiv læring i organisationen/institutionen**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>24</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>34</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- **j. Eksperimenterer med nye måder for at realisere målsætninger**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>15</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>33</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- **k. Laver symbolske forandringer, som understreger nye visioner og/eller strategier**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>16</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>34</td>
</tr>
</tbody>
</table>
- l. Gør forandringer meningfulde for medarbejderne

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>10</td>
<td>29,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>21</td>
<td>61,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>3</td>
<td>8,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>34</td>
<td>100,0%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- m. Opmuntrer til og understøtter initiativer for at implementere større forandringer

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>12</td>
<td>36,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>18</td>
<td>54,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>2</td>
<td>6,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>1</td>
<td>3,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>33</td>
<td>100,0%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- n. Italesætter og fejrer fremgang/progression i forandringsprocesser

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>9</td>
<td>26,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>16</td>
<td>47,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>8</td>
<td>23,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>1</td>
<td>2,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>34</td>
<td>100,0%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

(Om beslutninger)

Tabel 6.33a-e. Når der skal træffes en beslutning for at løse et problem, kan det foregå på flere måder. Vurder venligst, i hvilken grad de følgende udsagn generelt passer til din organisation/institution.

Der tænkes ikke på et specielt problem, hvorfor du bedes vurdere, hvad du generelt gør.

Jeg:

- a. Løser selv problemet eller tager selv en beslutning på baggrund af de informationer jeg har til rådighed på det pågældende tidspunkt

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>2</td>
<td>5,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>6</td>
<td>17,6%</td>
</tr>
</tbody>
</table>
### a. Respondenter og Procent

<table>
<thead>
<tr>
<th>Grad</th>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>19</td>
<td>55,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>7</td>
<td>20,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Ved ikke</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>34</td>
<td>100,0%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### b. Indsamlingsprocedure

- b. Indsamlingsprocedure fra medarbejderne/kollegerne og tager derefter selv en beslutning for at løse problemet

<table>
<thead>
<tr>
<th>Grad</th>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>3</td>
<td>8,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>16</td>
<td>47,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>14</td>
<td>41,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>1</td>
<td>2,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Ved ikke</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>34</td>
<td>100,0%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### c. Orienteringsstrategier

- c. Orienterer individuelt de relevante medarbejdere/kolleger om problemet (dvs. uden at samle dem som gruppe/team) for at få deres ideer og forslag til løsning af problemet. På den baggrund træffer jeg selv beslutning om løsning på problemet.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Grad</th>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>1</td>
<td>3,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>7</td>
<td>21,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>15</td>
<td>45,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>8</td>
<td>24,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>2</td>
<td>6,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>Ved ikke</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>33</td>
<td>100,0%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### d. Kollektiv Orientering

- d. Orienterer kollektivt medarbejder-/lederteamet om problemet for at få deres kollektive ideer og forslag. På den baggrund træffer jeg en beslutning som evt. afspejler medarbejdernes/kollegernes holdninger.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Grad</th>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>2</td>
<td>6,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>16</td>
<td>48,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>14</td>
<td>42,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>1</td>
<td>3,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Ved ikke</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>33</td>
<td>100,0%</td>
</tr>
</tbody>
</table>
- e. Orienterer om og deler problemet med medarbejderne/kollegerne som team/gruppe. I fællesskab drøftes forskellige løsningsforslag og konsensus om et løsningsforslag søges opnået.

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget høj grad</td>
<td>2</td>
<td>6,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>I høj grad</td>
<td>19</td>
<td>57,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>I nogen grad</td>
<td>10</td>
<td>30,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>I mindre grad</td>
<td>2</td>
<td>6,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>Slet ikke</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Ved ikke</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>33</td>
<td>100,0%</td>
</tr>
</tbody>
</table>
# Baggrundsoplysninger

## Chefer

### 7.1.1. Hvad er dit køn?

<table>
<thead>
<tr>
<th>Køn</th>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Mand</td>
<td>26</td>
<td>56,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Kvinde</td>
<td>20</td>
<td>43,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>46</td>
<td>100,0%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### 7.1.2. Hvilket område arbejder du inden for? (evt. flere markeringer)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Område</th>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Kommunale værker</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Miljøområdet</td>
<td>2</td>
<td>4,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Det tekniske område</td>
<td>2</td>
<td>4,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Dagtilbud børn</td>
<td>14</td>
<td>31,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>Familieområdet</td>
<td>3</td>
<td>6,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>Ældre- og handikapområdet</td>
<td>6</td>
<td>13,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>Andre sociale opgaver</td>
<td>3</td>
<td>6,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>Sundhedsområdet</td>
<td>2</td>
<td>4,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Beskæftigelsesområdet</td>
<td>4</td>
<td>9,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>Borgerservice</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Skoleområdet</td>
<td>2</td>
<td>4,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Det kulturelle område</td>
<td>2</td>
<td>4,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Fritids- og idrætsområdet</td>
<td>1</td>
<td>2,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>Økonomiområdet</td>
<td>2</td>
<td>4,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Personaleområdet/HR</td>
<td>2</td>
<td>4,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Centralforvaltningen</td>
<td>2</td>
<td>4,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Andet</td>
<td>1</td>
<td>2,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>44</td>
<td>100,0%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- Andet
  - Administration
  - Intern praktisk service og IT

### 7.1.3. Har du gennemført anden skoleuddannelse udover folkeskolen?

<table>
<thead>
<tr>
<th>Svar</th>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Ja</td>
<td>46</td>
<td>100%</td>
</tr>
<tr>
<td>Nej</td>
<td>0</td>
<td>0%</td>
</tr>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>46</td>
<td>100,0%</td>
</tr>
</tbody>
</table>
### 7.1.4. Hvilke uddannelsesniveauer har du gennemført udover folkeskolen?

<table>
<thead>
<tr>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Ungdomsuddannelse (fx. erhvervsuddannelse, gymnasial uddannelse el. lign.)</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>Kort videregående uddannelse (fx. kommunal elevuddannelse, social- og sundhedsassistent el. lign.)</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Mellemlang videregående uddannelse (fx. lærer, pædagog, sygeplejerske, ergo-/fysioterapeut el. lign.)</td>
<td>22</td>
</tr>
<tr>
<td>Lang videregående uddannelse (fx. universitets- eller handelshøjskoleuddannelse)</td>
<td>22</td>
</tr>
<tr>
<td>Anden uddannelse (skriv gerne hvilken)</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>I alt</strong></td>
<td>46</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- Anden uddannelse
  - MBA
  - master
  - Diplom i ledelse
  - Merconom
  - MPG
  - eMBA
  - sundhedsplejerske

### 7.2. **Ledere**

#### 7.2.1. Hvad er dit køn?

<table>
<thead>
<tr>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Mand</td>
<td>24</td>
</tr>
<tr>
<td>Kvinde</td>
<td>84</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>I alt</strong></td>
<td>108</td>
</tr>
</tbody>
</table>

#### 7.2.2. Hvilket område arbejder du inden for?

(evt. flere markeringer)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Kommunale værker</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Miljøområdet</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Det tekniske område</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>Dagtilbud børn</td>
<td>26</td>
</tr>
<tr>
<td>Familieområdet</td>
<td>9</td>
</tr>
<tr>
<td>Ældre- og handikapområdet</td>
<td>21</td>
</tr>
<tr>
<td>Andre sociale opgaver</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Sundhedsområdet</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>Beskæftigelsesområdet</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>Borgerservice</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Skoleområdet</td>
<td>19</td>
</tr>
</tbody>
</table>

71
<table>
<thead>
<tr>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Det kulturelle område</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Fritids- og idrætsområdet</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Økonomiområdet</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>Personaleområdet/HR</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>Centralforvaltningen</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Andet</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>108</td>
</tr>
</tbody>
</table>

7.2.3. Hvilket område arbejder du inden for?

- Andet
  - køkken
  - Vagt funktion
  - køkkenleder
  - Ungdomsskolen
  - Socialpsykiatri
  - Havne

7.2.4. Har du gennemført anden skoleuddannelse udover folkeskolen?

<table>
<thead>
<tr>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Ja</td>
<td>108</td>
</tr>
<tr>
<td>Nej</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>108</td>
</tr>
</tbody>
</table>

7.2.5. Hvilke uddannelsesniveauer har du gennemført udover folkeskolen?

<table>
<thead>
<tr>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Ungdomsuddannelse (fx. erhvervsuddannelse, gymnasial uddannelse el. lign.)</td>
<td>34</td>
</tr>
<tr>
<td>Kort videregående uddannelse (fx. kommunal elevuddannelse, social- og sundhedssæssistent el. lign.)</td>
<td>17</td>
</tr>
<tr>
<td>Mellemlang videregående uddannelse (fx. lærer, pædagog, sygeplejerske, ergo-/fysioterapeut el. lign.)</td>
<td>77</td>
</tr>
<tr>
<td>Lang videregående uddannelse (fx. universitets- eller handelshøjskoleuddannelse)</td>
<td>17</td>
</tr>
<tr>
<td>Anden uddannelse (skriv gerne hvilken)</td>
<td>13</td>
</tr>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>108</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- Anden uddannelse
  - sundhedsplejerske
  - Flere diplom fag indenfor pædagogik og ledelse
  - HD
  - psykoterapeut
  - har 2 uddannelser
  - master
  - enkelttag HF
  - pd-psykologi og ungdomsskolelederuddannelsen
  - Befalingsmand Søværnet
  - social og sundhedssæssistent
### 7.3 Sideordnede lederkolleger

#### 7.3.1 Hvad er dit køn?

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Mand</td>
<td>19</td>
<td>32,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>Kvinde</td>
<td>40</td>
<td>67,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>59</td>
<td>100,0%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

#### 7.3.2. Hvilket område arbejder du inden for? (evt. flere markeringer)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Område</th>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Kommunale værker</td>
<td>2</td>
<td>3,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>Miljøområdet</td>
<td>1</td>
<td>1,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>Det tekniske område</td>
<td>4</td>
<td>6,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>Dagtilbud børn</td>
<td>15</td>
<td>25,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>Familieområdet</td>
<td>4</td>
<td>6,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>Ældre- og handikapområdet</td>
<td>7</td>
<td>11,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>Andre sociale opgaver</td>
<td>5</td>
<td>8,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Sundhedsområdet</td>
<td>4</td>
<td>6,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>Beskæftigelsesområdet</td>
<td>6</td>
<td>10,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>Borgerservice</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Skoleområdet</td>
<td>9</td>
<td>15,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>Det kulturelle område</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Fritids- og idrætsområdet</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Økonomiområdet</td>
<td>1</td>
<td>1,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>Personaleområdet/HR</td>
<td>1</td>
<td>1,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>Centraforvaltningen</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Andet</td>
<td>3</td>
<td>5,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>59</td>
<td>100,0%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- Andet
  - Intern praktisk service og IT
  - Beredskab

#### 7.3.3. Har du gennemført anden skoleuddannelse udover folkeskolen?

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Ja</td>
<td>57</td>
<td>96,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>Nej</td>
<td>2</td>
<td>3,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>59</td>
<td>100,0%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

#### 7.3.4. Hvilke uddannelsesniveauer har du gennemført udover folkeskolen?

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
</table>
### Ungdomsuddannelse (fx. erhvervsuddannelse, gymnasial uddannelse el. lign.)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Procent</th>
<th>Respondenter</th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>15,8%</td>
<td>9</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Kort videregående uddannelse (fx. kommunal elevuddannelse, social- og sundhedssættet el. lign.)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Procent</th>
<th>Respondenter</th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>7,0%</td>
<td>4</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Mellemlang videregående uddannelse (fx. lærer, pædagog, sygeplejerske, ergo-/fysioterapeut el. lign.)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Procent</th>
<th>Respondenter</th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>80,7%</td>
<td>46</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Lang videregående uddannelse (fx. universitets- eller handelshøjskoleuddannelse)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Procent</th>
<th>Respondenter</th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>10,5%</td>
<td>6</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Anden uddannelse (skriv gerne hvilken)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Procent</th>
<th>Respondenter</th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>19,3%</td>
<td>11</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**I alt:**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Procent</th>
<th>Respondenter</th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>100,0%</td>
<td>57</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

- **Anden uddannelse**
  - Diplom i ledelse
  - DIL
  - diplom i ledelse
  - diplom i ledelse
  - Diplom i ledelse
  - Diplom i ledelse
  - Diplomuddannelse mv.
  - Diplom i ledelse
  - Systemiske lederuddannelse
  - diplomudd. i ledelse
  - Handel og kontoruddannelse
  - diplom i ledelse

### Medarbejdere/ansatte

#### 7.4.1. Hvad er dit køn?

<table>
<thead>
<tr>
<th>Procent</th>
<th>Respondenter</th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>16,2%</td>
<td>86</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>83,8%</td>
<td>444</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**I alt:**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Procent</th>
<th>Respondenter</th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>100,0%</td>
<td>530</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

#### 7.4.2. Hvilket område arbejder du inden for?

(evt. flere markeringer)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Procent</th>
<th>Respondenter</th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2,3%</td>
<td>12</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>3,3%</td>
<td>17</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>5,2%</td>
<td>27</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>20,5%</td>
<td>107</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>5,7%</td>
<td>30</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>19,9%</td>
<td>104</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>6,7%</td>
<td>35</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
## Sundhedsområdet

- Sundhedsområdet
  - 71 respondenter (13,6%)

## Beskæftigelsesområdet

- Beskæftigelsesområdet
  - 65 respondenter (12,5%)

## Borgerservice

- Borgerservice
  - 19 respondenter (3,6%)

## Skoleområdet

- Skoleområdet
  - 23 respondenter (4,4%)

## Det kulturelle område

- Det kulturelle område
  - 9 respondenter (1,7%)

## Fritids- og idrætsområdet

- Fritids- og idrætsområdet
  - 4 respondenter (0,8%)

## Økonomiområdet

- Økonomiområdet
  - 23 respondenter (4,4%)

## Personaleområdet/HR

- Personaleområdet/HR
  - 6 respondenter (1,1%)

## Centralforvaltningen

- Centralforvaltningen
  - 10 respondenter (1,9%)

## Andet

- Andet
  - 23 respondenter (4,4%)

## I alt

- I alt
  - 522 respondenter (100,0%)

---

### - Andet

- Hjemmeplejen.
- Hjemmevejleder - ved ikke hvilken "kasse" det er??
- misbrugsbehandling
- web
- familiebehandling
- Voksneservice, Socialpsykiatri, Bostøtten § 85
- socialpsykiatrien
- Socialpsykiatrien - bostøtten
- Er bostatte i socialpsykiatrien.
- Socialpsykiatrien
- plejesektoren
- underviser / psykoterapeut
- Stab
- administrativt arbejde
- vejle misbrugs center
- misbrugscenter
- Døgn området for unge
- Døgninstitution / børn - unge
- Træning
- Myndighedsafdelingen
- børn & udd.
- Socialpsykiatrien
- jobcenter
- Social Psykiatri
- social mentor
- Psykiatrien

### 7.4.3. Har du gennemført anden skoleuddannelse udover folkeskolen?

<table>
<thead>
<tr>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Ja</td>
<td>501</td>
</tr>
<tr>
<td>Nej</td>
<td>29</td>
</tr>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>530</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### 7.4.4. Hvilke uddannelsesniveauer har du gennemført udover folkeskolen?

<table>
<thead>
<tr>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Uddannelse</td>
<td>Respondenter</td>
</tr>
<tr>
<td>---------------------------------------------------------------------------</td>
<td>--------------</td>
</tr>
<tr>
<td>Ungdomsuddannelse (fx. erhvervsuddannelse, gymnasial uddannelse el. lign.)</td>
<td>138</td>
</tr>
<tr>
<td>Kort videregående uddannelse (fx. kommunal elevuddannelse, social- og sundhedsassistent el. lign.)</td>
<td>109</td>
</tr>
<tr>
<td>Mellemlang videregående uddannelse (fx. lærer, pædagog, sygeplejerske, ergo-/fysioterapeut el. lign.)</td>
<td>290</td>
</tr>
<tr>
<td>Lang videregående uddannelse (fx. universitets- eller handelshøjskoleuddannelse)</td>
<td>52</td>
</tr>
<tr>
<td>Anden uddannelse (skriv gerne hvilken)</td>
<td>56</td>
</tr>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>495</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- Anden uddannelse
  - diplom
  - Diplom i offentlig administration
  - Kommunomuddannelsen
  - Sygeplejeske og jordemode
  - butik
  - Butiksassistent
  - Klinikassistent
  - anlæsgartner
  - kok
  - væksthusgartner og anlæsgartner
  - bygge og anlæg.
  - har diplom modul i medarbejder og ledelse, BUPL leder kkursus, diplom modul i kommunikation i praksis, har været souschef i over 10 år for 5 år siden
  - diplom uddannelse
  - Pædagogisk Diplom Udd. , Det personlige lederskab
  - Sundhedsplejerske
  - DIP (mini MBA)
  - akademiuddannelse i ledelse
  - Psykiatrivejleder
  - Diplom fra Forvaltningshøjskolen
  - Kommunom
  - overbygning på elevuddannelse
  - icc coach -icc stress coach
  - systemisk familieterapi 3 årig.
  - Pædagog uddannelse i Odense
  - HF og sygehjælperuddannelsen
  - ssh
  - social og sundheshjælper
  - landbrugsteknikker
  - klinikassistent
  - TX
  - basis år/handel-kontor
  - VUC. HF.
  - Teknisk designer
  - Handelsskole
  - handelsskole
  - Industri laborant
  - Kontor assistent
  - Frisør
  - Butiksassistent
  - Psykoterapeut
  - psykoterapeut & communicater uddannelse
  - håndværker
  - Er uddannet boghandler og har efterfølgende løst kommunom
  - I gang med Kommunom uddannelse
  - Kommunom
- kommunom
- Teknomom
- Forvaltningshøjskolens Diplom studie
- Kommunom
- diplom i DLH
- diplomuddannelse i logopædi
- Kleinsmed / Oversergent, Hæren
- Psykoterapeut 5½ år
- Diplom Hjerneskade, vejleder.
- kurser diplom
- Erhvervschauffør (bus)
- Kontor og regnskabsass
- Kontorassistent
- Ledelse og arbejdspsykologi
- diplom i ledelse, projektledelse og procesledelse
- + speciallæreruddannelse
- Også farmakonom
- Diplomleder
- NLP og Hypnoseterapeut
- Butik
- Salgsassistent.
- efteruddannelse i tværfaglig neuropædagogik
- Butiks uddannet
- Merkonom i regnskabsvæsen
- Er i gang med kommunomuddannelsen
- kontorassistent

### 7.5 Kontrolgruppe

#### 7.5.1. Hvad er dit køn?

<table>
<thead>
<tr>
<th>Køn</th>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Mand</td>
<td>9</td>
<td>26,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Kvinde</td>
<td>25</td>
<td>73,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>34</td>
<td>100,0%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

#### 7.5.2. Hvilket område arbejder du inden for? (evt. flere markerings)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Område</th>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Kommunale værker</td>
<td>1</td>
<td>2,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>Miljøområdet</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Det tekniske område</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Dagtilbud børn</td>
<td>19</td>
<td>55,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>Familieområdet</td>
<td>4</td>
<td>11,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>Ældre- og handikapområdet</td>
<td>1</td>
<td>2,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>Andre sociale opgaver</td>
<td>2</td>
<td>5,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>Sundhedsområdet</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Beskæftigelsesområdet</td>
<td>1</td>
<td>2,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>Borgerservice</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>--------------</td>
<td>---</td>
<td>------</td>
</tr>
<tr>
<td>Skoleområdet</td>
<td>12</td>
<td>35,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>Det kulturelle område</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Fritids- og idrætsområdet</td>
<td>1</td>
<td>2,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>Økonomiområdet</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Personaleområdet/HR</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Centralforvaltningen</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Andet</td>
<td>1</td>
<td>2,9%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>I alt</strong></td>
<td>34</td>
<td>100,0%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

7.5.3. Har du gennemført anden skoleuddannelse udover folkeskolen?

<table>
<thead>
<tr>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Ja</td>
<td>33</td>
</tr>
<tr>
<td>Nej</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>I alt</strong></td>
<td>34</td>
</tr>
</tbody>
</table>

7.5.4. Hvilke uddannelsesniveauer har du gennemført udover folkeskolen?

<table>
<thead>
<tr>
<th>Respondenter</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Ungdomsuddannelse (fx. erhvervsuddannelse, gymnasial uddannelse el. lign.)</td>
<td>19</td>
</tr>
<tr>
<td>Kort videregående uddannelse (fx. kommunal elevuddannelse, social- og sundhedsassistent el. lign.)</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Mellemlang videregående uddannelse (fx. lærer, pædagog, sygeplejerske, ergo-/fysioterapeut el. lign.)</td>
<td>32</td>
</tr>
<tr>
<td>Lang videregående uddannelse (fx. universitets- eller handelshøjskoleuddannelse)</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Anden uddannelse (skriv gerne hvilken)</td>
<td>9</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>I alt</strong></td>
<td>33</td>
</tr>
</tbody>
</table>