



# Udvikling af fælles spørgsmål til den fællesoffentlige ledelsevaluering

Af Caroline Howard Grøn, Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse, Aarhus Universitet

I dette notat kan du læse om, hvorfor de *fælles spørgsmål* i den fællesoffentlige ledelsevaluering er formuleret som de er, hvilken forskning spørgsmålene er baseret på og hvordan spørgsmålene er afprøvet.

De fælles spørgsmål tjener flere formål. De skal:

- Give den evaluerede leder et overordnet indtryk af, hvordan vedkommendes ledelse opleves. Dette er særligt vigtigt, da valgfriheden i forhold til temaerne ikke sikrer, at lederen nødvendigvis kommer "hele vejen rundt" om sit lederskab. De fælles spørgsmål skal altså være med til at give lederen et bredt overblik.
- Understøtte en kvalificeret samtale mellem leder og dennes leder og medarbejdere om evalueringen, fordi spørgsmålene giver en overordnet pejling på, hvordan lederens ledelse opleves. Det kan være med til at sætte de øvrige, mere specifikke ledelsestemaer i perspektiv.
- Give medarbejderne mulighed for at udtrykke deres overordnede oplevelse af lederens ledelsesadfærd. Det er vigtigt, hvis medarbejderne skal engagere sig i evalueringsprocessen, at de oplever spørgsmålene som relevante for den ledelse, de oplever.
- Bruges til generelle analyser af ledelse i den offentlige sektor i Danmark, hvor det er en fordel, at alle respondenter har besvaret nogle af de samme spørgsmål. For at undgå, at de fælles spørgsmål bliver oplevet som irrelevante i dele af den offentlige sektor, er de formuleret som relativt generelle spørgsmål om ledelse.

## Hvad måler vi med de fælles spørgsmål?

I en ledelsevaluering måler vi den *oplevede* ledelse, og ikke et objektivi mål for performance (jf. bl.a. Hansbrough et al., 2015). Det er på den ene side vigtigt, fordi det understreger, at resultaterne af en ledelsevaluering skal behandles som subjektive oplevelser af en ledelsespraksis. På den anden side er det også vigtigt at huske på, at forskningen viser, at det ikke er den intenderede, men den faktisk oplevede ledelseskvalitet, der påvirker enhedens performance. Det er altså ikke lederens hensigter med sin ledelse, men derimod medarbejdernes oplevelse af ledelsesadfærden, der skaber

resultater (Jacobsen og Andersen, 2015; Nowack og Mashih, 2012; Smither et al., 2005). Der er dermed god grund til at tage medarbejdernes oplevelse af ledelsen alvorligt.

Når man som leder forstår, hvordan andre oplever ens ledelse, leverer man bedre resultater (Heidemeier og Moser, 2009: 353, Fleenor et al., 2010: 1005, Atwater og Brett, 2005, Bass og Yammarino, 1991). Det er en central byggesten for at kunne arbejde med sit lederskab, at man ved, hvordan det opleves af andre.

Det betyder, at det er vigtigt at være præcis i kommunikationen om, hvad spørgsmålene i evalueringen siger noget om, og hvad de ikke siger noget om. Det gælder kommunikationen til lederne, der skal vide, at der er tale om, hvordan andre opfatter deres ledelse. Og det gælder, hvis målingerne skal bruges i den offentlige debat.

Fordi de fælles spørgsmål indgår i undersøgelsen for alle organisationer, der bruger den fællesoffentlige ledelsesevaluering, er det centralt, at vi opbygger et mål, der kan give os en overordnet pejling af oplevelsen af ledelse i enheden. Målet skal desuden være meningsfuldt på tværs af den offentlige sektor. Derfor kalder vi målet for *overordnet oplevet ledelse*. Vi vil i næste afsnit se nærmere på mål i forskningslitteraturen, der giver en overordnet vurdering af "ledelseskvalitet" eller "ledelseseffektivitet". Vi tager udgangspunkt i denne forskningslitteratur, fordi den tilbyder mere generelle og overordnede mål for en leders samlede ledelse.

De øvrige ledelsestemaer, som organisationerne kan vælge imellem i den fællesoffentlige ledelsesevaluering, giver mulighed for lokal tilpasning og strategiske prioriteringer. De er beskrevet nærmere på [www.ledelsesevaluering.dk](http://www.ledelsesevaluering.dk).

## Hvad har andre gjort før os?

Når vi ser på, hvordan ledelse er målt i ledelsesevalueringens litteratur, finder vi en række forskellige bud. De fleste opererer enten med enkelte, teoretiske udledte typer af ledelsesadfærd eller mere omfattende dimensionelle mål.

I litteraturen om ledelsesevalueringer finder vi i den første kategori en del undersøgelser, der undersøger bestemte former for ledelsesadfærd. Det gælder fx den litteratur, der ser på transformations- og transaktionsledelse (Jacobsen og Andersen, 2015; Lee og Carpenter 2018; Muterera et al., 2015), undersøgelser af *empowering leadership* (Amundsen og Martinsen, 2014) og distinktionen mellem opgave og relationsorientering (*task vs. relations orientation*) (Braddy et al., 2014; Lee og Carpenter, 2018). I en dansk kontekst har Eriksson og Smith (2015) undersøgt hhv. dialogbaseret og regelbaseret ledelse meget lig det Hansen og Villadsen (2010) undersøger som hhv. *participatory* og *directive leadership*.

Mens distinktionerne ofte kan være nyttige til at sammenligne forskellige former for ledelsesadfærd, er der ikke nogen af dem, der tilbyder os et overordnet mål for, hvordan ledelse opleves på flere dimensioner. Dertil kommer, at med muligheden for at vælge temaer til den fællesoffentlige ledelsesevaluering har organisationerne stadig mulighed for fx at afdække bestemte former for ledelsesadfærd, som fx transformationsledelse (visionsledelse) eller distribueret ledelse (samarbejde om ledelsesopgaver).

En anden del af litteraturen tilbyder mere omfattende typologier. Atwater & Brett (2005) opererer med tre dimensioner: hensyntagen (*consideration*), performance-orientering og medarbejderudvikling, der måles på 47 spørgsmål. *Leadership Versatility Index* (LVI) er et andet værktøj, der også anvendes i litteraturen (Kaiser og Overfield, 2011), og som blandt andet bruges til de statslige ledelsesudviklingsforløb (SPOT). Her skelnes mellem fire dimensioner, hhv. *forceful*, *enabling*, *strategic* og *operational*. Disse typologier minder i højere grad om et multidimensionalt ledelsesbegreb, vi også finder hos fx Goleman et al. (2002), der skelner mellem autoritær (*commanding*)-, visionær (*visionary*)-, tilknyttende (*affiliative*)-, demokratisk (*democratic*)-, temposættende (*pacesetting*)- og coachende (*coaching*) ledelse (egen oversættelse). Mens disse mål giver os et bud på "alle" relevante dimensioner af ledelsespraksis, bliver det samtidig også meget omfattende, når de enkelte organisationer ud over dette mål også kan tilføje andre temaer, når de bruger den fællesoffentlige ledelsesevaluering. For mange spørgsmål/dimensioner i en ledelsesevaluering medfører en risiko for, lederen ikke kan overskue at handle på den feedback, vedkommende modtager (Day, 2000).

I praksis har vi også set eksempler på flerdimensionelle ledelsesbegreber. I en offentlig organisation skelnes mellem relationer, fornyelse, resultater og stabilitet. I en anden skelnes mellem driftsledelse, personaleledelse, faglig ledelse og strategisk ledelse og i en tredje arbejdes med en skelnen mellem nytænkning, resultater, styring og relationer.<sup>1</sup>

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (herefter NFA) måling af ledelseskvalitet består af otte spørgsmål, der dækker en række forskellige teoretiske perspektiver (Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø 2016: 5) herunder et spørgsmål, der omhandler transformationsledelse (8.1), et der omhandler positiv feedback (transaktionsledelse i versionen verbal betinget belønning) (8.6), et der omhandler samarbejde om ledelse og distribuering af ledelsesopgaven (8.4) og et der handler om tillid til lederen (8.8). Mens bredden i spørgsmålene afspejler en række af de dimensioner, der i øvrigt diskuteres i litteraturen, er der fx ikke noget særligt fokus på målopnåelse. Det vender vi tilbage til nedenfor.

Der er to grunde til ikke at inkludere et af de (mange) flerdimensionelle ledelsesmål i de fælles spørgsmål i den fællesoffentlige ledelsesevaluering. For det første bør vi

---

<sup>1</sup> Baseret på materiale udleveret af organisationerne i foråret 2019.

tænke nøje over, hvor lang tid de fælles spørgsmål bør tage at besvare. Det gør, at vi har brug for et relativt simpelt mål, der kan afdækkes med få spørgsmål. For det andet står vi med en udfordring i forhold til at vælge en typologi, som er relevant på tværs af den offentlige sektor. Her giver ledelsestemaerne dog mulighed for, at man i den lokale kontekst kan vælge dimensioner, der ræsonnerer med den måde, man tænker ledelse på i den enkelte organisation.

I en nyere måling af ledelseskvalitet operer NFA med en forståelse af ledelse, der delvist trækker på litteraturen om transformationsledelse og delvist tilføjer en række elementer hhv. medarbejdertrivsel, kommunikation, konfliktløsning og motivation (Det nationale forskningscenter for arbejdsmiljø, 2017: 169). Målet består af nedenstående spørgsmål og er valideret:

- Prioriterer din nærmeste leder trivslen på arbejdspladsen højt?
- Er din nærmeste leder god til at kommunikere klare mål for arbejdet?
- Er din nærmeste leder god til at løse konflikter?
- Er din nærmeste leder god til at motivere medarbejderne?

På samme måde har fx offentlig organisation inkluderet et mindre antal spørgsmål, der vurderes at dække centrale dimensioner af lederskabet, i deres trivselsundersøgelser.

- Min leder kommunikerer tydeligt om retningen for vores enhed
- Jeg får god sparring af min leder
- Jeg oplever, at de krav der stilles til mig er tilpas udfordrende
- Jeg oplever tilpas anerkendelse for mit arbejde
- Jeg er generelt velinformeret om de forandringer, der har betydning for mit arbejde
- Alt i alt har jeg en god leder

Disse mål ligger tættere op ad den internationale litteratur om begrebet *opfattet ledelseseffektivitet* (*perceived leadership effectiveness*). Det anvendes flere steder i litteraturen med lidt forskellige operationaliseringer (Amundsen og Martinsen, 2014; Gissner et al., 2009; Hiller et al. 2011; van Knippenberg og van Knippenberg 2005; Tummers og Knies, 2016). Tabel 1 viser en oversigt over, hvilke spørgsmål der anvendes i litteraturen om opfattet ledelseseffektivitet.

**Tabel 1. Emner og spørgsmål i litteraturen om opfattet ledelseffektivitet og praktiske eksempler**

Overordnet emne	Amundsen og Martinsen	Tummers og Knies	Edelman og Van Knippenberg	NFA's danske spørgsmål	Politiet
Målgruppe	Leders leder	Medarbejderne	Medarbejderne	Medarbejderne	Medarbejderne
Overordnet oplevelse af lederen		My supervisor is a good leader	The participant is an excellent leader		Alt i alt har jeg en god leder
		My supervisor is an excellent supervisor			
Effektivitet og arbejdsindsats	My subordinate leader gives it everything at work	My supervisor is very effective	The participant is an effective leader		
	My subordinate leader makes an effort at work				
Målopnåelse og fælles retning	My subordinate leader is valuable to the department's overall performance		The participant motivates people to work hard for their organizational unit	Er din nærmeste leder god til at kommunikere klare mål for arbejdet?	Min leder kommunikerer tydeligt om retningen for vores enhed
	My subordinate leader reaches his/her goals				Jeg er generelt velinformeret om de forandringer, der har betydning for mit arbejde
Motivation			The participant leads in a way that motivates people	Er din nærmeste leder god til at motivere medarbejderne?	Jeg oplever tilpas anerkendelse for mit arbejde
Tillid til lederen		I have full confidence in my supervisor			
Samarbejds-kompetencer			Others like to work together with the participant		
Medarbejdertrivsel				Prioriterer din nærmeste leder trivslen på arbejdspladsen højt?	
Konfliktløsning				Er din nærmeste leder god til at løse konflikter?	

Bidrag til opgaveløsning					Jeg oplever, at de krav der stilles til mig er tilpas udfordrende
					Jeg får god sparring af min leder

Ud over emnerne, der fremgår af litteraturen om *leadership effectiveness*, vælger vi også at inkludere et mål for jobtilfredshed. Jobtilfredshed blandt medarbejderne nævnes ofte i litteraturen som en konsekvens af god ledelse (se fx Amundsen og Martinsen, 2014; Eriksson og Smith, 2015; Muterera et al., 2015; Tummers og Knies, 2016). Mens litteraturen byder på en række forskellige diskussioner af fænomenet og også understreger, at jobtilfredshed naturligvis ikke alene er en konsekvens af god ledelse, er der generel enighed om, at succesfulde organisationer alt andet lige har tilfredse medarbejdere, og at jobtilfredshed medvirker til organisatorisk performance (Muterera et al., 2015).

Mens Amundsen & Martinsen (2014) undersøger jobtilfredshed med tre spørgsmål, der indekseres, og Muterera et al. (2015) bruger seks spørgsmål, argumenterer Tummers og Knies (2016: 442) for, at jobtilfredshed kan måles med et enkelt spørgsmål (med reference til Wanous et al 1997): *"Generally speaking, I am very satisfied with my job."* Et tilsvarende mål anvendes i LEAP projektet<sup>2</sup>, hvor der spørges: *Samlet set på en skala fra 0 til 10, hvor tilfreds er du med dit nuværende job?*

### Afprøvning i pilottest

Med udgangspunkt i den eksisterende litteratur valgte vi i vores første pilottest at afprøve spørgsmålene i tabel 2. Vi har valgt ikke at tage udgangspunkt i de flerdimensionelle mål, da vi frygter, at de ikke vil ræsonnere stærkt nok med respondenterne. Samtidig ønsker vi ikke et for stort overlap med de ledelsestemaer, organisationerne kan vælge mellem til de øvrige spørgsmål i ledelsesevalueringen. Vi har dog, med udgangspunkt i Ledelseskommisionens definition af ledelse, valgt at prioritere spørgsmål, der vægter organisatorisk målopfyldelse, fremfor NFA's fokus på medarbejdernes arbejdsmiljø, når vi har tilpasset spørgsmålene om opfattet ledelseseffektivitet.

<sup>2</sup> Se: [https://ps.au.dk/fileadmin/Statskundskab/Billeder/Forskning/Forskningsprojekter/LEAP/Dokumenter/Appendix\\_C\\_Employee\\_Pre-Treatment\\_Survey\\_Danish\\_.pdf](https://ps.au.dk/fileadmin/Statskundskab/Billeder/Forskning/Forskningsprojekter/LEAP/Dokumenter/Appendix_C_Employee_Pre-Treatment_Survey_Danish_.pdf)

**Tabel 2. Spørgsmål afprøvet i første pilottest <sup>3</sup>**

Emne	Afprøvede spørgsmål inden for temaet	Hvor er inspirationen hentet?
<b>Samlet vurdering af ledelse</b>	Alt i alt har jeg en god leder Min leder er en god leder	van Knippenberg og van Knippenberg 2005; Tummers og Knies 2016, en offentlig organisation
<b>Målopnåelse og fælles retning</b>	Min leder kommunikerer tydeligt om retningen for vores enhed Min leder sikrer, at vi når organisationens mål Min leder yder et værdifuldt bidrag til organisationen	Amundsen og Martinsen 2014; van Knippenberg og van Knippenberg 2005; Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø 2017, en offentlig organisation
<b>Motivation</b>	Min leder motiverer mig til at yde en ekstra indsats	van Knippenberg og van Knippenberg 2005; Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø 2017, en offentlig organisation
<b>Tillid til lederen</b>	Jeg har stor tillid til min leder	Tummers og Knies 2016
<b>Samarbejdskompetencer</b>	[udeladt i pilottest]	
<b>Medarbejdertrivsel</b>	Min leder er med til at gøre arbejdspladsen attraktiv	Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø 2017
<b>Konfliktløsning</b>	Min leder løser konflikter på arbejdspladsen på en retfærdig måde	Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø 2017 Dimension for retfærdighed tilføjet for at dække social kapitaldimensionerne
<b>Bidrag til opgaveløsningen</b>	Jeg oplever, at de krav min leder stiller til mig, er tilpas udfordrende	En offentlig organisation
<b>Jobtilfredshed</b>	Hvor tilfreds er du med dit nuværende job på en skala fra 0-10, hvor 0 er "meget utilfreds", mens 10 er "meget tilfreds"?	Tummers og Knies 2016, bemærk at skaleringen går fra 0-10 i stedet for en 5-pkt. Likert-skala

Note: skala helt uenig – helt enig, 5 punkter.

Efterfølgende har vi løbende tilpasset og afprøvet forskellige formuleringer af de fælles spørgsmål i 7 pilotorganisationer. I alt har 6924 medarbejdere besvaret forskellige versioner af spørgeskemaet i afprøvningsperioden. I alle pilottest, på nær én, har vi som opfølgning afholdt fokusgrupper med ledere og medarbejdere, hvor vi bl.a. har spurgt til deres forståelse af de fælles spørgsmål samt om der er centrale dimensioner, de synes, der mangler.

Vi har derudover gennemført en række kvantitative analyser, der viser, at de fælles spørgsmål, der har været inkluderet i de forskellige pilottest, korrelerer med hinanden på tværs af pilottest.

<sup>3</sup> Spørgsmålene blev besvaret af medarbejdere og leders leder, ikke af lederen selv.

Tilpasning af formuleringer og spørgsmål på baggrund af pilottest:

- Efter den første afprøvning slettede vi spørgsmålet, der gav en samlet vurdering af ledelse, da det af mange blev opfattet som provokerende og unødigt for-simplende.
- Spørgsmålene i kategorien "målopnåelse og fælles retning" er blevet omformuleret på baggrund af input fra fokusgrupper. Dertil er der tilføjet et eksempel baseret på respondentens sektortilhørsforhold for at sikre, at spørgsmålene blev forstået. Endelig er der et spørgsmål, der nu kun stilles til leders leder. Spørgsmålet blev oplevet som svært at svare på blandt respondenterne, men som centralt af overordnede ledere.
- Spørgsmålet om motivation er omformuleret, fordi en del respondenter i fokus-grupperne oplevede motivation som noget iboende og derfor reagerede ne-gativt på spørgsmålets oprindelige formulering.
- Spørgsmålet om tillid er bibeholdt, men det kvalificerende led "stor" er udeladt. Til gengæld er der tilføjet et spørgsmål om retfærdighed for at dække begrebet social kapital bredere. Dette erstatter det tidligere spørgsmål om retfærdig konfliktløsning, som respondenterne havde svært ved at forstå og svare på.
- Spørgsmålet, der handler om medarbejdertrivsel, er omformuleret for at sænke lixtallet.
- Der er tilføjet en række spørgsmål, der dækker centrale dimensioner af perso-naleledelse. Herunder er det oprindelige spørgsmål om bidrag til opgaveløs-ningen erstattet. Spørgsmålene dækker i stedet centrale dimensioner som feedback, opfølgning, inddragelse og nærvær.

Efter pilottest så de fælles spørgsmål således ud:

**Tabel 3. Spørgsmål efter pilottest**

Emne	Spørgsmål til medarbejdere	Kommentar
<b>Målopnåelse og fælles retning</b>	Min leder har fokus på, at vi når enhedens målsætninger fx at politikere eller ansatte i organisationen får den nødvendige hjælp eller støtte. [eks. tilpasset sektor]	Sprogligt tilpasset, situeret med eksempel
	Min leder skaber tydelighed om, hvad vi skal opnå i vores enhed.	Sprogligt tilpasset
	Lederen yder et værdifuldt bidrag til organisationen.	Stilles kun til leders leder
<b>Motivation</b>	Min leder bidrager til at skabe motivation i vores enhed.	Sprogligt tilpasset
<b>Tillid til lederen og so-cial kapital</b>	Jeg har tillid til min leder.	Sprogligt tilpasset
	Min leder behandler mig retfærdigt.	Spørgsmål tilføjet for at dække retfærdighedsdi-



		mension i social kapital. Tidligere spørgsmål om retfærdig konfliktløsning udgår
<b>Medarbejdertrivsel</b>	Min leder er med til at skabe en god arbejdsplads.	Tilpasset sprogligt
<b>Personaleledelse</b>	Min leder giver mig brugbar feedback.	Tilføjet efter pilottest
	Min leder inddrager mig i beslutninger, der vedrører mit arbejdsliv.	Tilføjet efter pilottest
	Min leder sikrer, at mine kompetencer bliver brugt hensigtsmæssigt.	Tilføjet efter pilottest
	Min leder handler, hvis noget ikke er i orden i enheden.	Tilføjet efter pilottest
	Min leder følger løbende op på de opgaver, der sættes i gang i enheden.	Tilføjet efter pilottest
	Jeg kan få fat på min leder, når jeg har brug for det.	Tilføjet efter pilottest (udgår her hvis temaet om nærvær vælges)
<b>Jobtilfredshed</b>	Hvor tilfreds er du med dit nuværende job på en skala fra 0-10, hvor 0 er "meget utilfreds", mens 10 er "meget tilfreds"? Du kan også svare "ved ikke".	

### Endelig kvalitativ validering af spørgsmål

Disse spørgsmål var udgangspunktet for en endelig kvalitativ validering. I januar og februar 2021 afholdt vi 16 fokusgrupper med i alt 66 deltagere, 26 ledere og 40 medarbejdere, fra både stat, regioner og kommuner. I disse grupper gennemgik vi spørgsmålene for at få indblik i, hvordan deltagerne forstod spørgsmålene, og om der var centrale dimensioner, de synes, der manglede. På den baggrund tilpassede parterne i den fællesoffentlige ledelsesevaluering endeligt spørgsmålene.

Tilpasning af formuleringer og spørgsmål på baggrund af kvalitativ validering:

- Enkelte spørgsmål blev tilpasset sprogligt (jf. tabellen nedenfor).
- På baggrund af fokusgrupperne blev det tydeligt, at lederens samarbejdsevner ikke var dækket. Derfor tilføjede vi to spørgsmål om samarbejdskompetencer. En kategori, der i øvrigt var i spil i den første udgave.
- Derudover var det også tydeligt, at en del organisationer ønskede et tydeligere fokus på driftsledelse. Derfor tilføjede vi et spørgsmål om denne type ledelse.

- Spørgsmål om medarbejdertrivsel er taget ud for at holde det samlede antal spørgsmål nede. Det blev taget ud, fordi det blev oplevet som overlappende med andre spørgsmål, særligt det om motivation.
- Spørgsmålet om retfærdighed blev taget ud, fordi det var svært for respondenterne i den afsluttende validering at forstå.
- Spørgsmålet fra personaleledelse om inddragelse blev taget ud, fordi der i forvejen er en række spørgsmål om personaleledelse, og dette blev vurderet som mindst centralt af parterne.

Efter den kvalitative validering og endelige tilpasning af spørgsmål ser de fælles spørgsmål således ud:

**Tabel 4. Endelige spørgsmål**

Emne	Spørgsmål til medarbejdere	Kommentar
<b>Målopnåelse og fælles retning</b>	Min leder har fokus på, at vi når vores mål.	Eksempel udeladt, mindre sproglig tilpasning
	Min leder er tydelig om, hvad vi skal opnå i vores enhed.	Ingen ændringer
	Lederen yder et værdifuldt bidrag til organisationen. [Kun leders leder]	Ingen ændringer
<b>Motivation</b>	Min leder bidrager til at skabe motivation i vores enhed.	Ingen ændringer
<b>Tillid til lederen og social kapital</b>	Jeg har tillid til min leder.	Ingen ændringer
<b>Personaleledelse</b>	Min leder giver mig brugbar feedback.	Ingen ændringer
	Min leder sikrer, at mine kompetencer bliver brugt hensigtsmæssigt.	Ingen ændringer
	Min leder handler, hvis noget ikke er i orden i enheden.	Ingen ændringer
	Min leder følger løbende op på de opgaver, der sættes i gang i enheden.	Ingen ændringer
	Jeg kan få fat på min leder, når jeg har brug for det.	Ingen ændringer (udgår her hvis temaet om nærvær vælges)
	Min leder tager ansvar for en vel fungerende drift.	Nyt spørgsmål – tilføjet efter validering
<b>Samarbejdskompetencer</b>	Min leder bidrager til et godt samarbejde med andre uden for vores enhed.	Nyt spørgsmål – tilføjet efter validering

	Min leder bidrager til et godt samarbejde i vores enhed.	Nyt spørgsmål – tilføjet efter validering
<b>Jobtilfredshed</b>	Hvor tilfreds er du med dit nuværende job på en skala fra 0-10, hvor 0 er "meget utilfreds", mens 10 er "meget tilfreds"? Du kan også svare "ved ikke".	

## Referencer

- Amundsen, Stein, og Øyvind L. Martinsen (2014). Self–other agreement in empowering leadership: Relationships with leader effectiveness and subordinates' job satisfaction and turnover intention. *The Leadership Quarterly* 25 (4): 784–800.
- Atwater, Leanne E., og Joan F. Brett (2005). Antecedents and consequences of reactions to developmental 360 feedback. *Journal of Applied Psychology* 66 (3): 532–548.
- Bass, Bernard M., og Francis J. Yammarino (1991). Congruence of Self and Others' Leadership Ratings of Naval Officers for Understanding Successful Performance. *Applied Psychology* 40 (4): 437–54.
- Braddy, Phillip W., Janaki Gooty, John W. Fleenor og Francis J. Yammarino (2014). Leader behaviors and career derailment potential: A multi-analytic method examination of rating source and self–other agreement. *The Leadership Quarterly* 25 (2): 373–390.
- Day, David V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly* 11 (4): 581–613.
- Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (2016) "Arbejdsmiljø og helbred i Danmark. Spørgeskemaundersøgelse 2016", tilgængelig ved <https://at.dk/arbejdsmiljoe-i-tal/arbejdsmiljoe-og-helbred-2012-2018/om-undersoegelsen-arbejdsmiljoe-og-helbred/>
- Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (2017). Dansk Psykosocialt Spørgeskema (DPQ), tilgængelig ved <https://nfa.dk/da/Vaerktoejer/Sporgeske-maer/Dansk-psykosocialt-sporgeskema>
- Eriksson, Tor, og Valdemar Smith (2015). God ledelse og god performance i danske virksomheder og organisationer. Undersøgelse gennemført af Aarhus Universitet i samarbejde med Lederne. Tilgængelig ved: <https://www.lederne.dk/presse-og-nyheder/analyser-og-undersoegelser/ledere-og-ledelse/god-ledelse-og-god-performance-i-danske-virksomheder-og-organisationer>
- Fleenor, John W., James W. Smither, Leanne E. Atwater, Phillip W. Braddy, og Rachel E. Sturm (2010). Self–other rating agreement in leadership: A review. *The Leadership Quarterly* 22 (6): 1005–1034.
- Giessner, Steffen R., Daan van Knippenberg og Ed Sleebos (2009). License to fail? How leader group prototypicality moderates the effects of leader performance on perceptions of leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly* 20 (3): 434–451.
- Goleman, Daniel, Richard E. og Annie McKee (2002). *The New Leaders. Transforming the art of leadership into the science of results*. London: Sphere.

- Hansbrough, Tiffany, Robert G. Lord, og Birgit Schyns (2015). Reconsidering the accuracy of follower leadership ratings. *The Leadership Quarterly* 26 (2): 220–237.
- Hansen, Jesper Rosenberg og Anders R. Villadsen (2010). Comparing Public and Private Managers' Leadership Styles: Understanding the Role of Job Context. *International Public Management Journal* 13 (3): 247–74.
- Heidemeier, Heike og Klaus Moser (2009). Self-Other Agreement in Job Performance Ratings: A Meta-Analytic Test of a Process Model. *Journal of Applied Psychology* 94 (2): 353–370.
- Hiller, Nathan J., Leslie A. DeChurch, Toshio Murase, og Daniel Doty (2011). Searching for Outcomes of Leadership: A 25-Year Review. *Journal of Management* 37 (4): 1137–1177.
- Jacobsen, Christian Bøtcher og Lotte Bøgh Andersen (2015). Is leadership in the eye of the beholder? A study of intended and perceived leadership practices and organizational performance. *Public Administration Review* 75 (6): 829–841.
- Kaiser, Robert, og Darren V. Overfield (2011). Strengths, strengths overused, and lopsided leadership. *Journal: Practice and Research* 63 (2): 89–109.
- Knippenberg, Barbara van, og Daan van Knippenberg (2005). Leader Self-Sacrifice and Leadership Effectiveness: The Moderating Role of Leader Prototypicality. *Journal of Applied Psychology* 90 (1): 25–37.
- Lee, Angela og Nichelle C. Carpenter (2018). Seeing eye to eye: A meta-analysis of self-other agreement of leadership. *The Leadership Quarterly* 29 (2): 253–275.
- Muterera, Jonathan, David Hemsworth, Anahita Baregheh, og Blanca Rosa Garcia-Rivera (2015). The leader– follower dyad: The link between leader and follower perceptions of transformational leadership and its impact on job satisfaction and organizational performance. *International Public Management Journal* 21 (1): 131–162.
- Nowack, Kenneth M. og Sandra Mashihhi (2012). Evidence-based answers to 15 questions about leveraging 360-degree feedback. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 64 (3): 157–182.
- Smither, James W., Manuel London og Richard R. Reilly (2005). Does performance improve following multisource feedback? A theoretical model, meta-analysis and review of empirical findings. *Personnel Psychology* 58 (1): 33–66.
- Tummers, Lars, og Eva Knies (2016). Measuring Public Leadership: Developing Scales for Four Key Public Leadership Roles. *Public Administration* 94 (2): 433–451.