LVI | LEADERSHIP © VERSATILITY INDEX

U.S. PATENT NO. 7,121,830

UDARBEJDET TIL

ANNA LETH
juni 2026

LEVERET AF

KAISER
leadership solutions

LVI LEADERSHIP © VERSATILITY INDEX

U.S. PATENT NO. 7,121,830

ANNA LETH

VICE PRESIDENT
EKSEMPEL VIRKSOMHED

TID I NUVÆRENDE JOB

0 ÅR, 6 MÅNEDER

LEDELSESERFARING

13 ÅR, 3 MÅNEDER

FEEDBACK FRA 15 KOLLEGER I ALT

- **O** Overordnede (1)
- **A** Andre overordnede (2)
- **S** Sideordnede (4)
- **U** Underordnede (8)

ANVENDELSE AF DENNE RAPPORT

Leadership Versatility Index® har til hensigt at give feedback med formålet om at øge selvbevidstheden og for at guide udviklingen af den enkelte leder. Værktøjet er ikke oprettet for at give oplysninger, som man kan træffe beslutninger om ansættelse, forfremmelse, kompensation eller opsigelse på baggrund af, og bør derfor ikke bruges som den eneste informationskilde til sådanne beslutninger.

DENNE RAPPORT ER FORTROLIG OG MÅ IKKE DELES UDEN TILLADELSE.

Leadership Versatility Index, version 6.0
U.S. Patent No. 7,121,830

Alle rettigheder forbeholdes

Publiceret af
Kaiser Leadership Solutions, LLC
info@kaiserleadership.com
www.kaiserleadership.com

Normerne på denne side kan bruges til sammenligning. Normerne stammer fra et sample med følgende karakteristika:

NORMGRUPPE:

23.072 LEDERE

BEDØMT AF:

284.432 KOLLEGAER

OMRÅDE

USA/Canada	49,7%
Europa	31,7%
Asien/Stillehavsområdet	10,4%
Latinamerika	3,2%
Afrika	2,6%
Mellemøsten	2,4%

BRANCHE

Luftfart & Forsvar	2,6%
Byggeri	3,9%
Dagligvarer	3,4%
Uddannelse	2,2%
Underholdning & Beværtning	1,4%
Finans	13,5%
Statslig myndighed	11,2%
Sundhedspleje og biovidenskab	12,7%
Produktion & Industri	6,4%
Medier	1,0%
Olie & Gas	1,7%
Service	3,9%
Detailhandel	1,3%
Teknologi & Software & Internet	16,8%
Telekommunikation	6,9%
Transport	2,4%
Forsyning	2,3%
Andet	6,4%

NIVEAU

C-suite	14,0%
Administrerende direktør	22,1%
Chef	26,6%
Leder	19,7%
Supervisor	11,0%
Andet	6,4%

DEMOGRAFI	GNS	RÆKKE
Alder (år)	45,3	18 - 83
Erfaring (år)	13,5	0,25 - 51
Ansættelsesperiode (år)	4,2	0,25 - 35
Mand | Kvinde	62,5% |	37,1%

VISUALISERING AF NORMER

Normerne for enkelte scores præsenteres ud fra følgende grafik:

© Kaiser Leadership Solutions

LEDELSESMODEL

Versatilitet er evnen til at læse og respondere på skiftende omstændigheder med et bredt handlingsrepertoire; at kunne bruge modsatrettede tilgange frit, uafhængigt af personlige præferencer og fordomme overfor særlige ledelsesstile.

Leadership Versatility Index (LVI) måler versatilitet på to par af dimensioner i ledelse. Hvert par er en kombination af modsatrettede men komplementære adfærdsmønstre, som afspejler de spændinger og kompromiser, der gør ledelse til en balanceakt.

Modellen skelner hvordan du leder, forstået som din interaktionsstil med andre mennesker, fra hvad du leder, forstået som de organisatoriske anliggender, du fokuserer på.

VURDERINGSSKALA

Øget versatilitet handler ikke kun om at styrke de mindre udviklede områder; det kan også indebære en tilpasning af de styrker, som du måske overgør fra tid til anden.

I stedet for at evaluere dig som "god" eller "dårlig", giver denne LVI-feedback et billede af, hvilken adfærd du med fordel kan gøre mere af, og hvilken du kan tone ned, for bedre at kunne forene de modsatrettede krav, du som leder skal kunne håndtere.

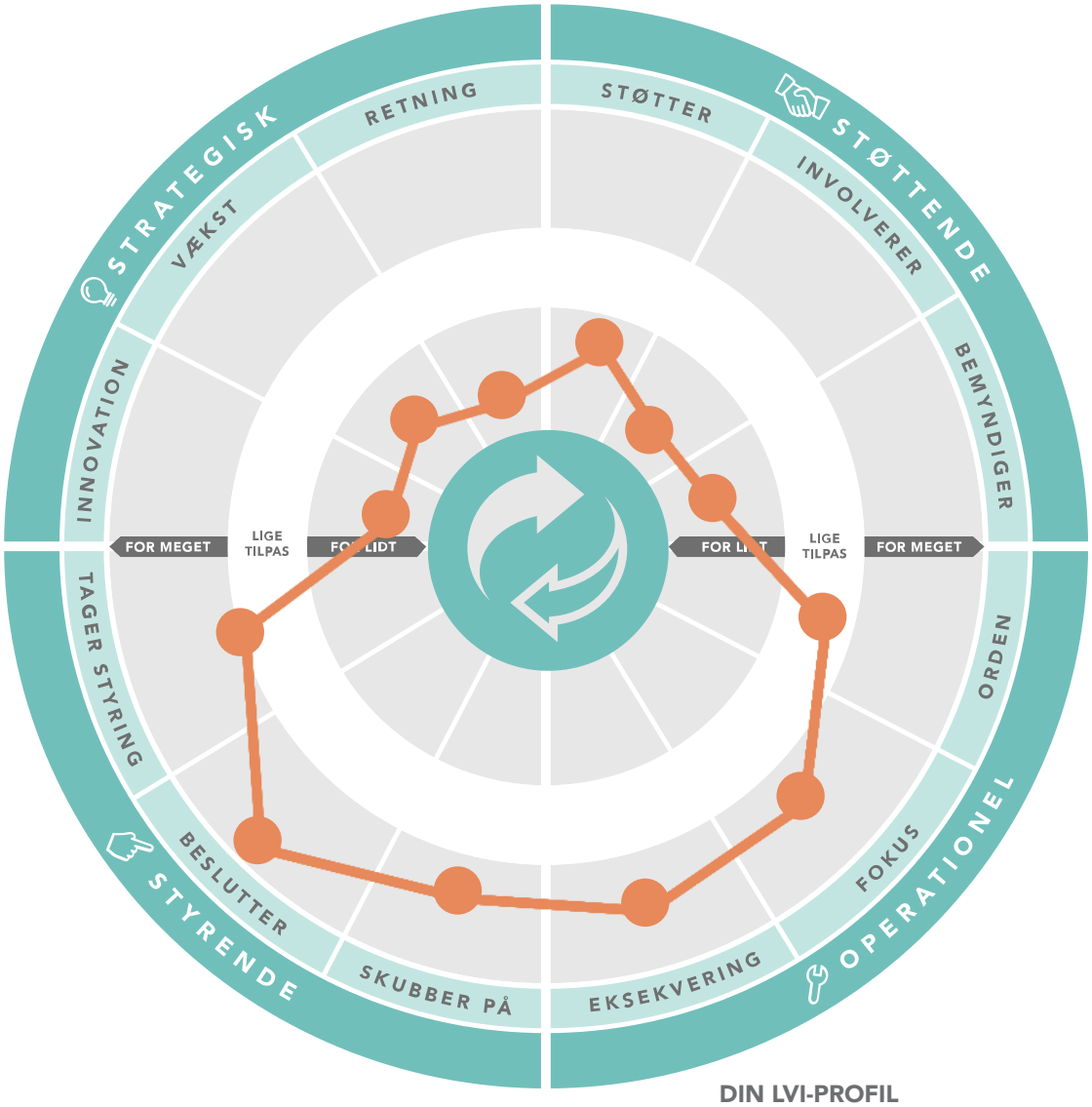
Hvor meget af en adfærd, der er for lidt, lige tilpas eller for meget, afhænger af situationen. For eksempel er kulturelle værdier og normer, forretningsudfordringer og behovene hos de mennesker, du arbejder med, med til at bestemme, hvor meget af en bestemt adfærd, der er passende.

Din adfærd er blevet vurderet på en unik skala. I modsætning til den typiske vurderingsskala, hvor "højere scorer er bedre", ligger den ideelle score midt på denne skala, 0, som "Lige tilpas".

SKRIFTLIG FEEDBACK

I slutningen af rapporten vil du finde de kvalitative, skriftlige kommentarer, der supplerer den kvantitative feedback, som dine kolleger har givet dig. De skriftlige kommentarer uddyber og præciserer ofte, hvad der ligger til grund for de forskellige scores. De skriftlige kommentarer kan også belyse nogle elementer, som ikke nødvendigvis afdækkes i den kvantitative feedback.

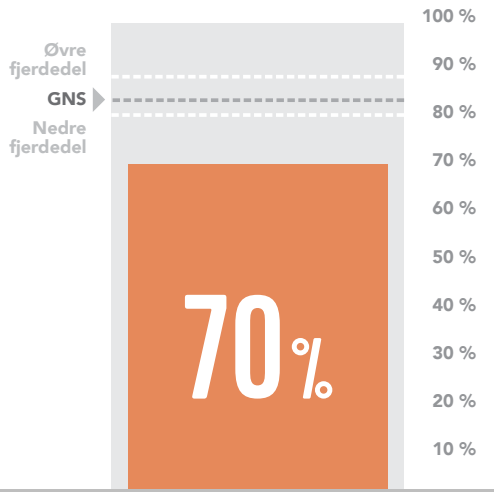
© Kaiser Leadership Solutions



DIN LVI-PROFIL

Resultaterne opsummerer den samlede 360-graders feedback fra dine 15 kolleger på tværs af 4 respondentgrupper, der har givet dig feedback. Disse resultater inkluderer ikke din egen vurdering. Resultaterne er udregnet som et gennemsnit af alle dine kollegers feedback. Derfor bidrager hver respondentgruppe ligeligt til den samlede 360-graders feedback.

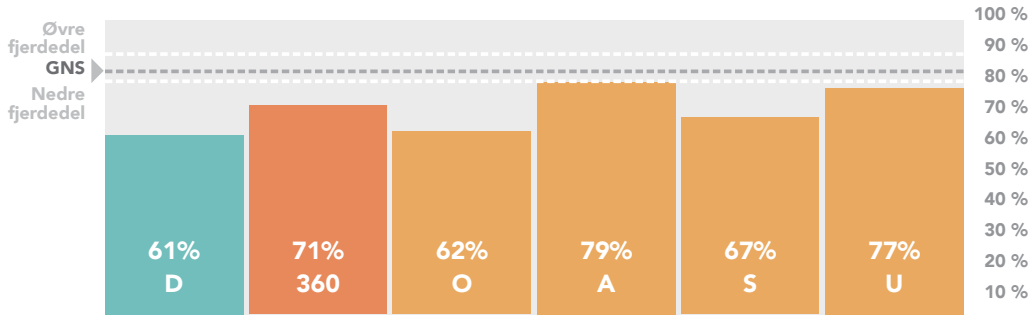
Til højre ses din samlede versatilitetsscore. Jo tættere din profil er på den hvide cirkel i centrum af modellen ovenfor, des mere balanceret opfatter dine kolleger din ledelse. En score på 100% betyder, at alt er vurderet som "lige tilpas", mens en score under 100% viser, at nogle punkter er blevet vurderet som enten "for lidt" eller "for meget".

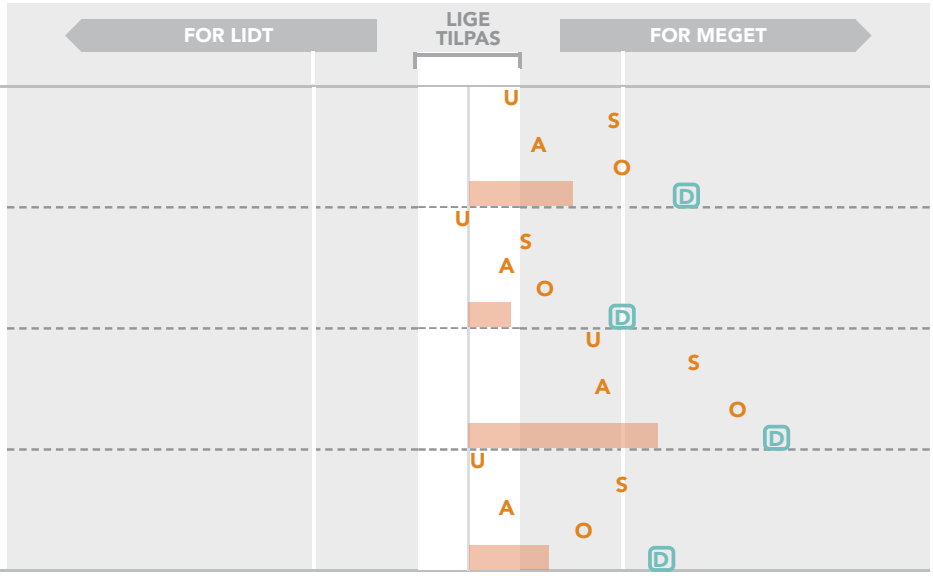


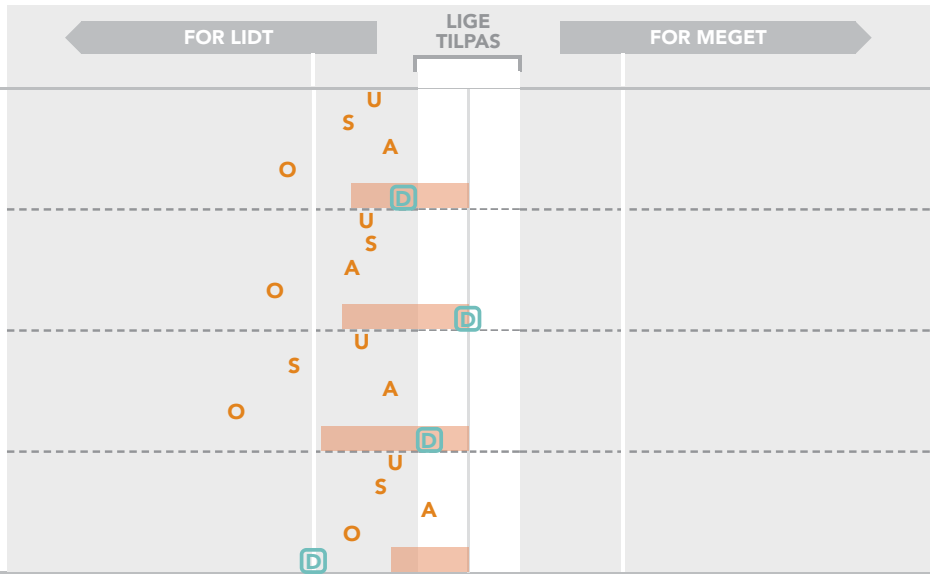
© Kaiser Leadership Solutions

STYRENDE-STØTTENDE VERSATILITET

I hvilken udstrækning du er i stand til både at anvende magt som noget personligt og til at bemyndige andre



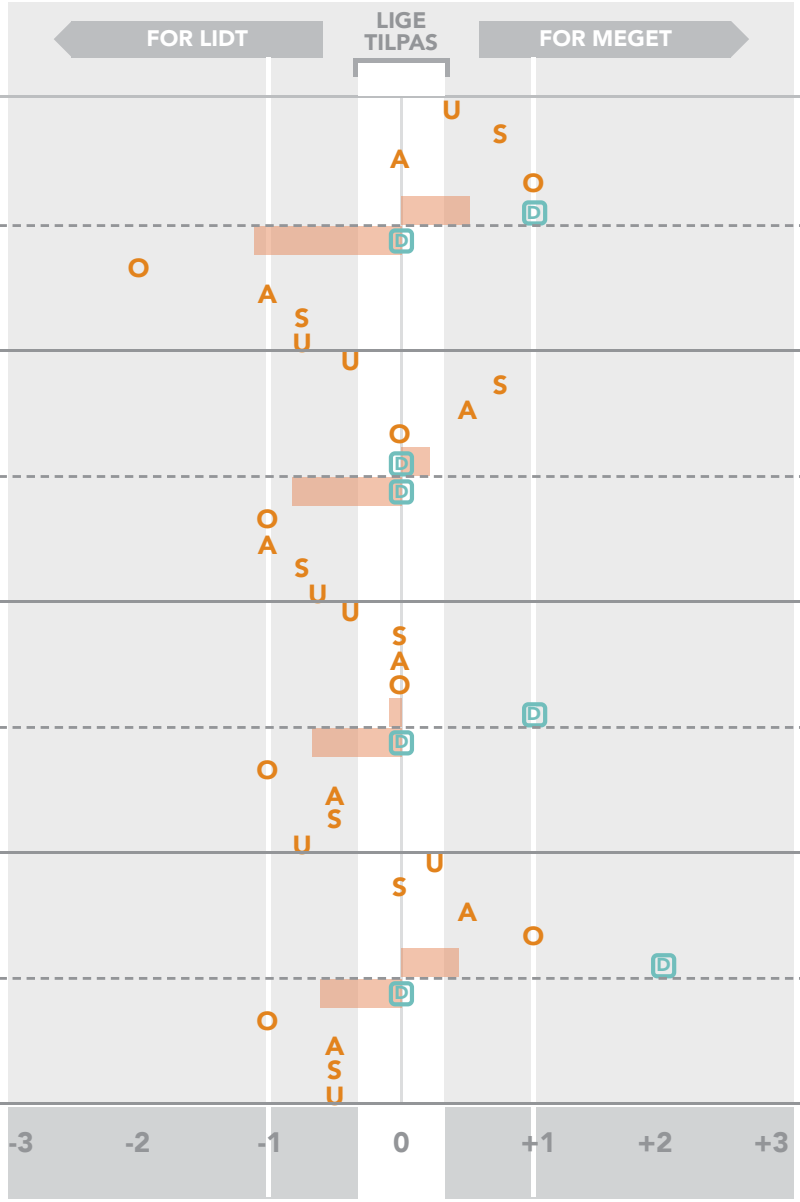




D Dig | 360 Gns. af O, A, S & U | O Overordnede (1) | A Andre overordnede (2) | S Sideordnede (4) | U Underordnede (8)

© Kaiser Leadership Solutions

Tager styring & Bemyndiger



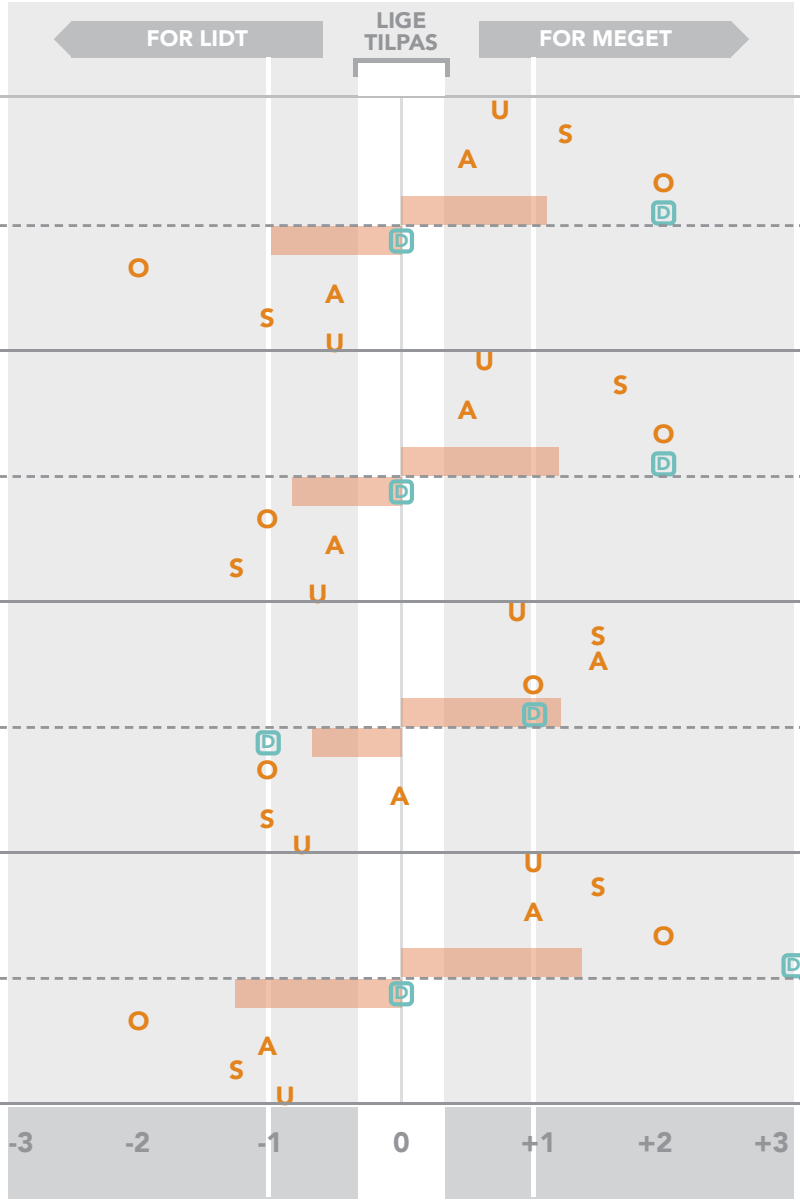
		D	360	O	A	S	U
1	Tager styring--har kontrol over sit ansvarsområde.	+1,00	**+0,53**	+1,00	0,00*	+0,75	+0,38
	Bemyndiger andre--giver plads til at andre kan bestemme, hvordan de udfører arbejdet.	0,00	**- 1,12**	- 2,00	- 1,00	- 0,75	- 0,75
2	Udviser autoritet--gør det klart, at hun er lederen.	0,00	**+0,22***	0,00	+0,50	+0,75	- 0,38
	Uddelegerer ansvar--giver andre rum til at tage initiativ.	0,00	**- 0,84**	- 1,00	- 1,00	- 0,75	- 0,63
3	Sætter retning--fortæller andre, hvad de skal gøre.	+1,00	**- 0,10**	0,00	0,00	0,00	- 0,38
	Giver plads--lader andre gøre tingene på deres måde.	0,00	**- 0,69**	- 1,00	- 0,50	- 0,50	- 0,75
4	Træder til--involverer sig personligt, når problemer opstår.	+2,00	**+0,44**	+1,00	+0,50	0,00	+0,25
	Træder tilbage--har tillid til at andre kan håndtere eget ansvarsområde.	0,00	**- 0,62**	- 1,00	- 0,50	- 0,50	- 0,50

Scores markeret med * er et gennemsnit baseret på et sammenfald af "for lidt"- og "for meget"-vurderinger og kan være upræcise eller svære at tolke. Se side 20-21 for en uddybende forklaring af disse scorer.

D Dig | 360 Gns. af O, A, S & U | O Overordnede (1) | A Andre overordnede (2) | S Sideordnede (4) | U Underordnede (8)

© Kaiser Leadership Solutions

Beslutter & Involverer

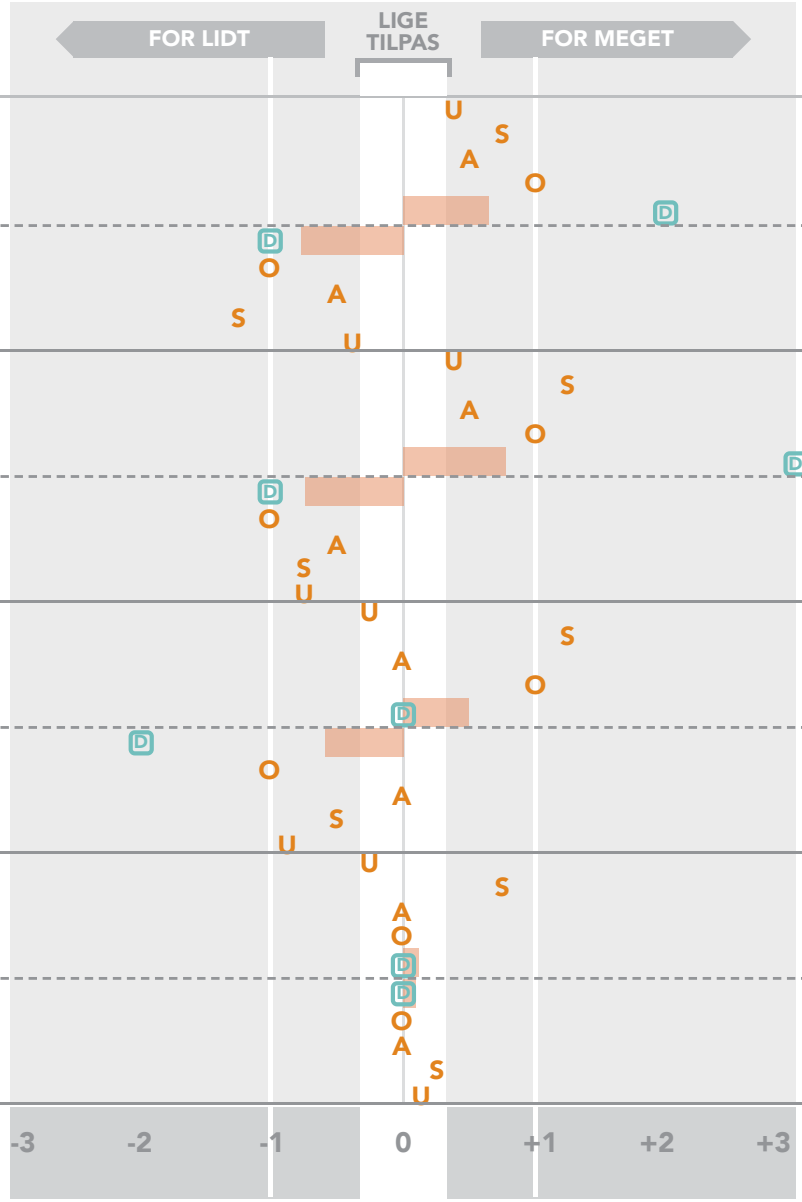


		D	360	O	A	S	U
5	Tydeliggør sit standpunkt--lader andre vide, hvor hun står i forskellige sager.	+2,00	**+1,12**	+2,00	+0,50	+1,25	+0,75
	Efterspørger input--ønsker at vide, hvad andre tænker.	0,00	**- 1,00**	- 2,00	- 0,50	- 1,00	- 0,50
6	Siger sin mening--argumenterer for sit standpunkt.	+2,00	**+1,20**	+2,00	+0,50	+1,67	+0,63
	Lytter--tager andres holdninger seriøst.	0,00	**- 0,84**	- 1,00	- 0,50	- 1,25	- 0,63
7	Beslutsom--træffer beslutninger hurtigt.	+1,00	**+1,22**	+1,00	+1,50	+1,50	+0,88
	Involverende--inkluderer andre i beslutningsprocesser.	- 1,00	**- 0,69**	- 1,00	0,00*	- 1,00	- 0,75
8	Forsvarer sin position--trækker sig ikke uden videre.	+3,00	**+1,38**	+2,00	+1,00	+1,50	+1,00
	Åben for påvirkning--kan overtales til at skifte mening.	0,00	**- 1,28**	- 2,00	- 1,00	- 1,25	- 0,88

Scores markeret med * er et gennemsnit baseret på et sammenfald af "for lidt"- og "for meget"-vurderinger og kan være upræcise eller svære at tolke. Se side 20-21 for en uddybende forklaring af disse scorer.

D Dig | 360 Gns. af O, A, S & U | O Overordnede (1) | A Andre overordnede (2) | S Sideordnede (4) | U Underordnede (8)

© Kaiser Leadership Solutions



Skubber på & Støtter		D	360	O	A	S	U
9	Skaber en følelse af vigtighed--skubber på og presser andre godt.	+2,00	**+0,66**	+1,00	+0,50	+0,75	+0,38
	Udviser empati--udviser sensitivitet for andres følelser.	- 1,00	**- 0,78**	- 1,00	- 0,50	- 1,25	- 0,38
10	Forventer meget--har høje standarder.	+3,00	**+0,78**	+1,00	+0,50	+1,25	+0,38
	Udvikler talent--tager sig tid til at coache andre.	- 1,00	**- 0,75**	- 1,00	- 0,50	- 0,75	- 0,75
11	Giver direkte feedback--fortæller andre, når arbejdet ikke er godt nok.	0,00	**+0,50**	+1,00	0,00	+1,25	- 0,25
	Giver positiv feedback--værdsætter tydeligt andres bidrag.	- 2,00	**- 0,60**	- 1,00	0,00	- 0,50	- 0,88
12	Holder folk ansvarlige--står fast, når andre ikke præsterer.	0,00	**+0,12**	0,00	0,00	+0,75	- 0,25
	Tror på andre--giver andre en chance for at løse præstationsproblemer.	0,00	**+0,10**	0,00	0,00	+0,25	+0,13

Scores markeret med * er et gennemsnit baseret på et sammenfald af "for lidt"- og "for meget"-vurderinger og kan være upræcise eller svære at tolke. Se side 20-21 for en uddybende forklaring af disse scorer.

D Dig | 360 Gns. af O, A, S & U | O Overordnede (1) | A Andre overordnede (2) | S Sideordnede (4) | U Underordnede (8)

© Kaiser Leadership Solutions

STYRENDE

	FOR LIDT				LIGE TILPAS			FOR MEGET			
	O	A	S	U	I ALT			O	A	S	U
Tager styring											
1 I kontrol	0	1	0	0	**1**	**6**	**8**	1	1	3	3
2 Udviser autoritet	0	0	0	3	**3**	**8**	**4**	0	1	3	0
3 Sætter retning	0	0	0	3	**3**	**12**	**0**	0	0	0	0
4 Træder til	0	0	0	1	**1**	**9**	**5**	1	1	0	3
Beslutter											
5 Tydeliggør sit standpunkt	0	0	0	0	**0**	**5**	**10**	1	1	4	4
6 Siger sin mening	0	0	0	0	**0**	**5**	**9**	1	1	3	4
7 Beslutsom	0	0	0	0	**0**	**4**	**11**	1	2	4	4
8 Trækker sig ikke	0	0	0	0	**0**	**2**	**13**	1	2	4	6
Skubber på											
9 Skubber på	0	0	0	0	**0**	**7**	**8**	1	1	3	3
10 Forventer meget af andre	0	0	0	0	**0**	**7**	**8**	1	1	3	3
11 Giver direkte feedback	0	0	0	2	**2**	**8**	**5**	1	0	3	1
12 Holder folk ansvarlige	0	0	0	3	**3**	**8**	**4**	0	0	3	1
I alt	0	1	0	12	**13**	**81**	**85**	9	11	33	32
Procent	0%	4%	0%	13%	**7%**	**45%**	**47%**	75%	46%	70%	33%

STØTTENDE

	FOR LIDT				LIGE TILPAS			FOR MEGET			
	O	A	S	U	I ALT			O	A	S	U
Bemyndiger											
1 Bemyndiger	1	2	3	5	**11**	**4**	**0**	0	0	0	0
2 Uddelegerer ansvar	1	2	3	4	**10**	**5**	**0**	0	0	0	0
3 Giver plads	1	1	2	4	**8**	**7**	**0**	0	0	0	0
4 Træder tilbage	1	1	2	2	**6**	**9**	**0**	0	0	0	0
Involverer											
5 Efterspørger input	1	1	3	4	**9**	**6**	**0**	0	0	0	0
6 Lytter	1	1	4	5	**11**	**4**	**0**	0	0	0	0
7 Involverende	1	1	3	5	**10**	**4**	**1**	0	1	0	0
8 Åben for påvirkning	1	2	3	5	**11**	**4**	**0**	0	0	0	0
Støtter											
9 Udviser empati	1	1	4	3	**9**	**6**	**0**	0	0	0	0
10 Udvikler andre	1	1	3	6	**11**	**4**	**0**	0	0	0	0
11 Udviser værdsættelse	1	0	2	6	**9**	**5**	**1**	0	0	0	1
12 Giver andre en chance	0	0	0	1	**1**	**11**	**3**	0	0	1	2
I alt	11	13	32	50	**106**	**69**	**5**	0	1	1	3
Procent	92%	54%	67%	52%	**59%**	**38%**	**3%**	0%	4%	2%	3%

I ALT Opsummering på tværs O, A, S & U (15) **O** Overordnede (1) **A** Andre overordnede (2) **S** Sideordnede (4) **U** Underordnede (8)

© Kaiser Leadership Solutions

Tabellen viser, hvor ofte du blev bedømt "lige tilpas". Det betyder, at respondenten synes, at du tenderer til at anvende adfærden i tilpas grad i de rigtige situationer.

STYRENDE

	LIGE TILPAS					
	D	I ALT	O	A	S	U
Tager styring						
1 I kontrol	0	6	0	0	1	5
2 Udviser autoritet	1	8	1	1	1	5
3 Sætter retning	0	12	1	2	4	5
4 Træder til	0	9	0	1	4	4
Beslutter						
5 Tydeliggør sit standpunkt	0	5	0	1	0	4
6 Siger sin mening	0	5	0	1	0	4
7 Beslutsom	0	4	0	0	0	4
8 Trækker sig ikke	0	2	0	0	0	2
Skubber på						
9 Skubber på	0	7	0	1	1	5
10 Forventer meget af andre	0	7	0	1	1	5
11 Giver direkte feedback	1	8	0	2	1	5
12 Holder folk ansvarlige	1	8	1	2	1	4
I alt	3	81	3	12	14	52
Procent	25%	45%	25%	50%	30%	54%

STØTTENDE

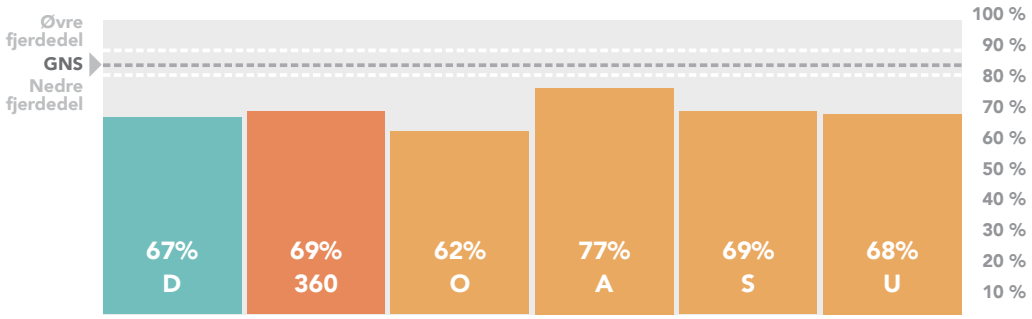
	LIGE TILPAS					
	D	I ALT	O	A	S	U
Bemyndiger						
1 Bemyndiger	1	4	0	0	1	3
2 Uddelegerer ansvar	1	5	0	0	1	4
3 Giver plads	1	7	0	1	2	4
4 Træder tilbage	1	9	0	1	2	6
Involverer						
5 Efterspørger input	1	6	0	1	1	4
6 Lytter	1	4	0	1	0	3
7 Involverende	0	4	0	0	1	3
8 Åben for påvirkning	1	4	0	0	1	3
Støtter						
9 Udviser empati	0	6	0	1	0	5
10 Udvikler andre	0	4	0	1	1	2
11 Udviser værdsættelse	0	5	0	2	2	1
12 Giver andre en chance	1	11	1	2	3	5
I alt	8	69	1	10	15	43
Procent	67%	38%	8%	42%	31%	45%

D Dig I ALT Opsummering på tværs O, A, S & U (15) O Overordnede (1) A Andre overordnede (2) S Sideordnede (4) U Underordnede (8)

© Kaiser Leadership Solutions

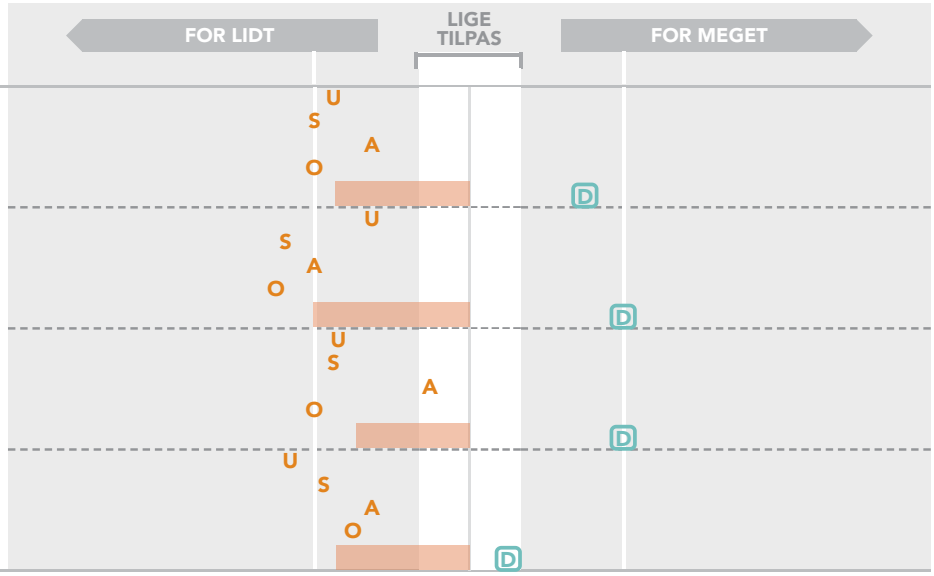
STRATEGISK-OPERATIONEL VERSATILITET

I hvilken udstrækning du er i stand til både at forudse fremtiden og effektuere, at det sker



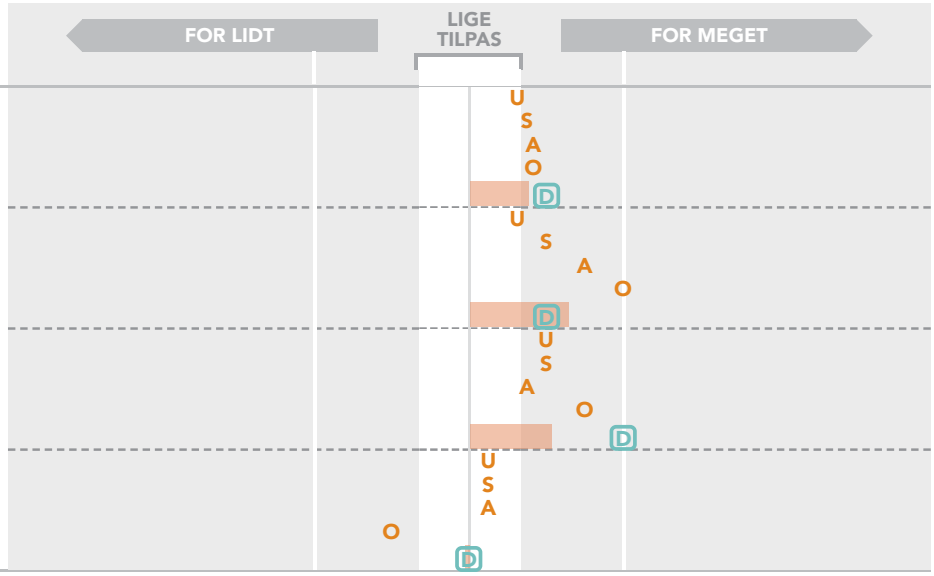
STRATEGISK

Positionerer organisationen til succes på den lange bane



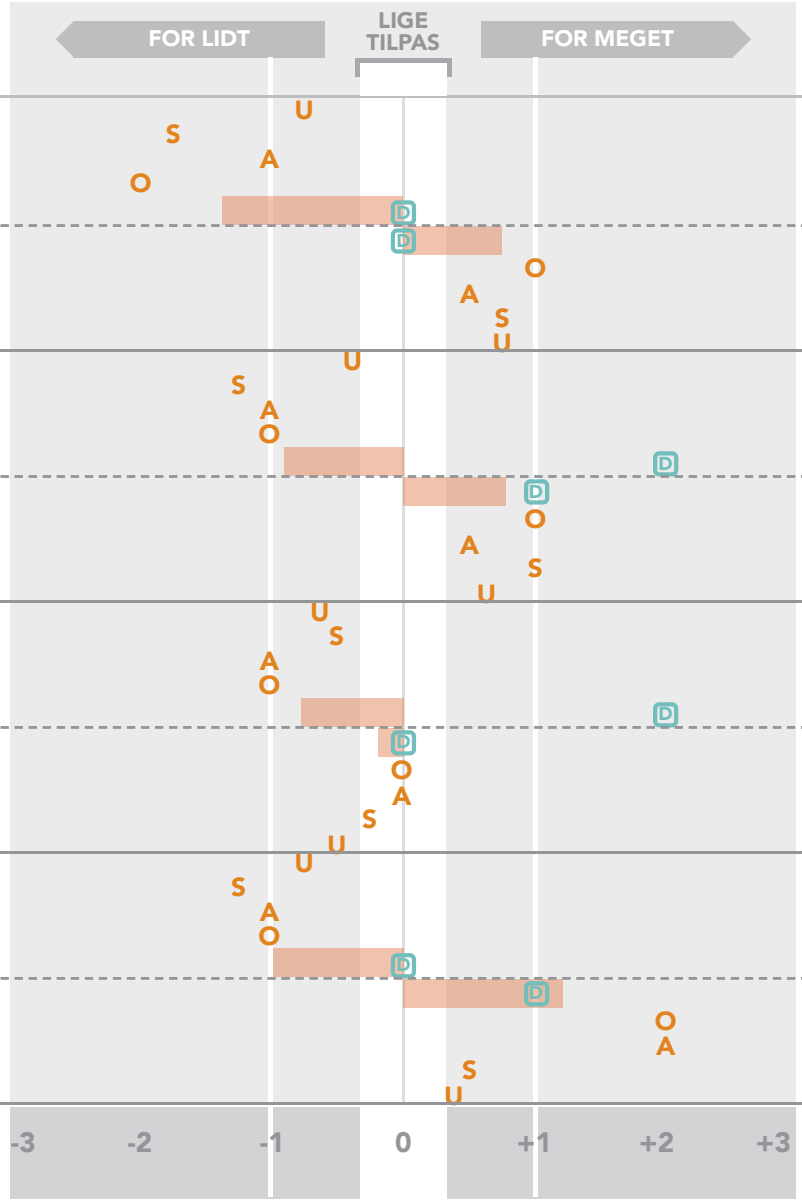
OPERATIONEL

Fokuserer organisationen på detaljerne i at få eksekveret



D Dig | 360 Gns. af O, A, S & U | O Overordnede (1) | A Andre overordnede (2) | S Sideordnede (4) | U Underordnede (8)

© Kaiser Leadership Solutions

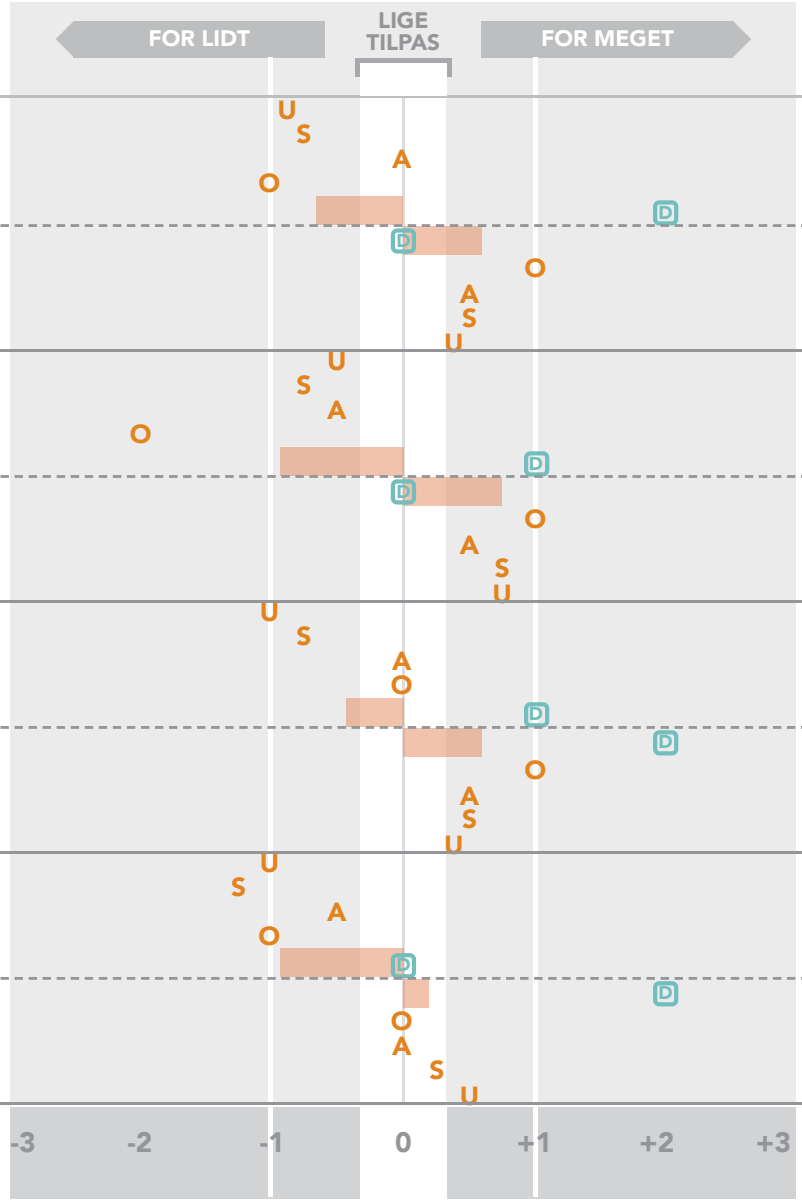


Retning & Eksekvering	D	360	O	A	S	U
1 Tænker strategisk--bruger tid på langtidsplanlægning.	0,00	**- 1,38**	- 2,00	- 1,00	- 1,75	- 0,75
Tænker kortsigtet--fokuserer på at få tingene gjort her og nu.	0,00	**+0,75**	+1,00	+0,50	+0,75	+0,75
2 Zoomer ud--leder fra et helikopterperspektiv med blik for det store billede.	+2,00	**- 0,91**	- 1,00	- 1,00	- 1,25	- 0,38
Zoomer ind--involverer sig i de taktiske detaljer i opgaven.	+1,00	**+0,78**	+1,00	+0,50	+1,00	+0,63
3 Opmærksom på omverdenen--følger med i udviklingen udenfor organisationen.	+2,00	**- 0,78**	- 1,00	- 1,00	- 0,50	- 0,63
Internt fokuseret--er omhyggelig med at imødekomme interne interessenters behov, processer og standarder.	0,00	**- 0,19**	0,00	0,00	- 0,25	- 0,50
4 Ser frem--forudser behovet for at skifte retning.	0,00	**- 1,00**	- 1,00	- 1,00	- 1,25	- 0,75
Problemløsende--reagerer hurtigt på dag-til-dag-problemer.	+1,00	**+1,22**	+2,00	+2,00	+0,50	+0,38*

Scores markeret med * er et gennemsnit baseret på et sammenfald af "for lidt"- og "for meget"-vurderinger og kan være upræcise eller svære at tolke. Se side 20-21 for en uddybende forklaring af disse scorer.

D Dig | 360 Gns. af O, A, S & U | O Overordnede (1) | A Andre overordnede (2) | S Sideordnede (4) | U Underordnede (8)

© Kaiser Leadership Solutions

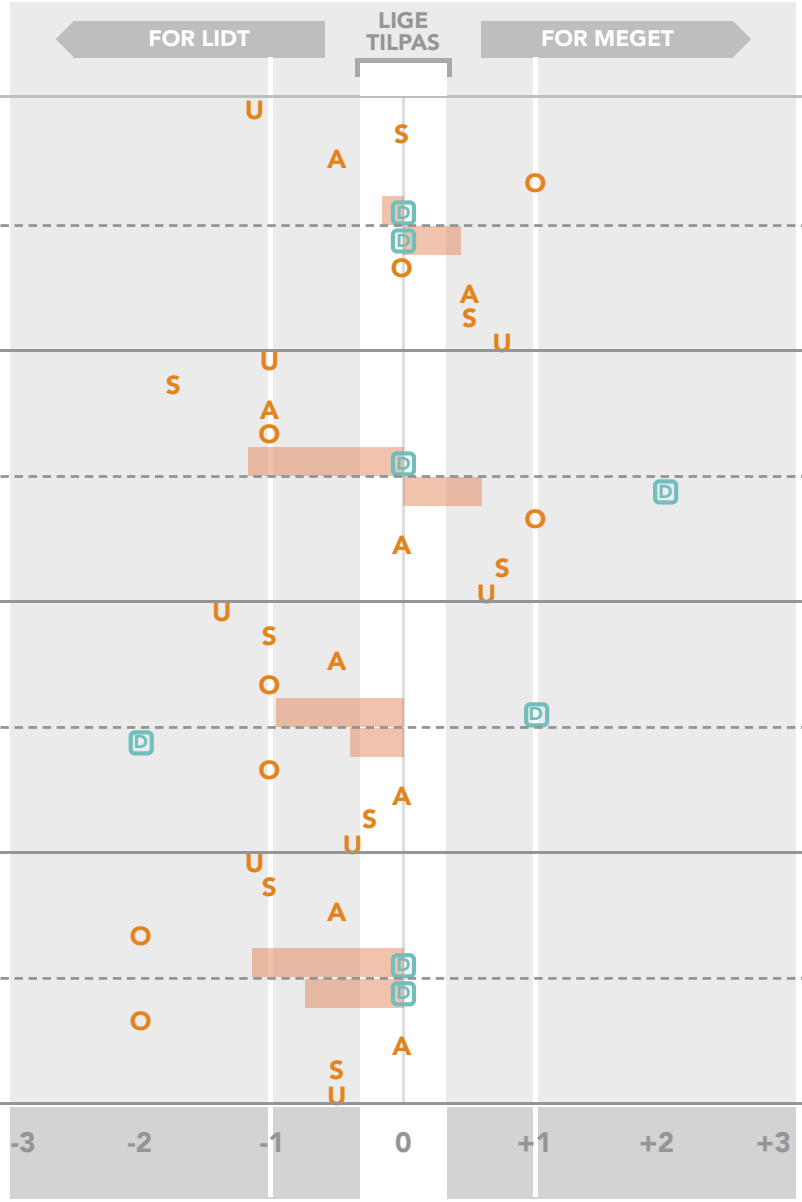


Vækst & Fokus		D	360	O	A	S	U
5	Risikovillig--parat til at træffe dristige beslutninger.	+2,00	**- 0,66**	- 1,00	0,00	- 0,75	- 0,88
	Spiller sikkert spil--er forsigtig med at løbe risici.	0,00	**+0,60**	+1,00	+0,50	+0,50	+0,38*
6	Vækstorienteret--er ambitiøs ift. at vække organisationen.	+1,00	**- 0,94**	- 2,00	- 0,50	- 0,75	- 0,50
	Praktisk tilgang til forandringer--forholder sig realistisk til mængden af forandringer på samme tid.	0,00	**+0,75**	+1,00	+0,50	+0,75	+0,75
7	Entreprenant--griber nye muligheder.	+1,00	**- 0,44**	0,00	0,00	- 0,75	- 1,00
	Fokuseret--holder organisationen fokuseret på de aftalte prioriteter.	+2,00	**+0,60**	+1,00	+0,50	+0,50	+0,38
8	Opbygger kapacitet--villig til at investere i at udvikle organisationen.	0,00	**- 0,94**	- 1,00	- 0,50	- 1,25	- 1,00
	Omkostningsbevidst--begrænser udgifter og omkostninger.	+2,00	**+0,19**	0,00	0,00	+0,25	+0,50

Scores markeret med * er et gennemsnit baseret på et sammenfald af "for lidt"- og "for meget"-vurderinger og kan være upræcise eller svære at tolke. Se side 20-21 for en uddybende forklaring af disse scorer.

D Dig | 360 Gns. af O, A, S & U | O Overordnede (1) | A Andre overordnede (2) | S Sideordnede (4) | U Underordnede (8)

© Kaiser Leadership Solutions



Innovation & Orden	D	360	O	A	S	U
9 Udfordrer status quo--baner vejen for forandring.	0,00	**- 0,16***	+1,00	- 0,50	0,00	- 1,13
Holder sig til det, som virker--stoler på det, som har virket før.	0,00	**+0,44**	0,00	+0,50	+0,50	+0,75
10 Forandringsvillig--tager hurtigt imod nye ideer.	0,00	**- 1,19**	- 1,00	- 1,00	- 1,75	- 1,00
Disciplineret--har alt under kontrol.	+2,00	**+0,60**	+1,00	0,00	+0,75	+0,63
11 Kreativ--får nye og originale ideer.	+1,00	**- 0,97**	- 1,00	- 0,50	- 1,00	- 1,38
Struktureret--organiserer projekter og opgaver grundigt.	- 2,00	**- 0,41**	- 1,00	0,00*	- 0,25	- 0,38
12 Opfordrer til innovation--skaber et trygt miljø at afprøve nye ting i.	0,00	**- 1,16**	- 2,00	- 0,50	- 1,00	- 1,13
Følger op--tjekker hyppigt op på, hvordan tingene går.	0,00	**- 0,75**	- 2,00	0,00	- 0,50	- 0,50

Scores markeret med * er et gennemsnit baseret på et sammenfald af "for lidt"- og "for meget"-vurderinger og kan være upræcise eller svære at tolke. Se side 20-21 for en uddybende forklaring af disse scorer.

D Dig | 360 Gns. af O, A, S & U | O Overordnede (1) | A Andre overordnede (2) | S Sideordnede (4) | U Underordnede (8)

© Kaiser Leadership Solutions

STRATEGISK

	FOR LIDT				LIGE TILPAS			FOR MEGET			
	O	A	S	U	I ALT			O	A	S	U
Retning											
1 Tænker strategisk	1	1	4	4	**10**	**5**	**0**	0	0	0	0
2 Ser det store billede	1	2	2	4	**9**	**5**	**1**	0	0	0	1
3 Opmærksom på omverdenen	1	2	2	4	**9**	**6**	**0**	0	0	0	0
4 Ser frem	1	2	2	4	**9**	**6**	**0**	0	0	0	0
Vækst											
5 Risikovillig	1	0	2	3	**6**	**9**	**0**	0	0	0	0
6 Vækstorienteret	1	1	2	4	**8**	**7**	**0**	0	0	0	0
7 Entreprenant	0	0	2	5	**7**	**7**	**1**	0	0	0	1
8 Opbygger kapacitet	1	1	4	5	**11**	**3**	**1**	0	0	0	1
Innovation											
9 Udfordrer status quo	0	1	0	4	**5**	**9**	**1**	1	0	0	0
10 Forandringsvillig	1	2	4	4	**11**	**3**	**1**	0	0	0	1
11 Kreativ	1	1	3	5	**10**	**5**	**0**	0	0	0	0
12 Opfordrer til innovation	1	1	4	5	**11**	**3**	**1**	0	0	0	1
I alt	10	14	31	51	**106**	**68**	**6**	1	0	0	5
Procent	83%	58%	65%	53%	**59%**	**38%**	**3%**	8%	0%	0%	5%

OPERATIONEL

	FOR LIDT				LIGE TILPAS			FOR MEGET			
	O	A	S	U	I ALT			O	A	S	U
Eksekvering											
1 Tænker kortsigtet	0	0	0	0	**0**	**7**	**8**	1	1	2	4
2 Involverer sig i taktiske detaljer	0	0	0	0	**0**	**6**	**9**	1	1	3	4
3 Internt fokuseret	0	0	1	4	**5**	**10**	**0**	0	0	0	0
4 Problemløsende	0	0	0	3	**3**	**3**	**9**	1	2	2	4
Fokus											
5 Udviser forsigtighed ved risici	0	0	0	2	**2**	**6**	**7**	1	1	2	3
6 Praktisk tilgang til forandringer	0	0	0	0	**0**	**5**	**10**	1	1	3	5
7 Fokuseret på prioriteterne	0	0	0	1	**1**	**7**	**7**	1	1	2	3
8 Omkostningsbevidst	0	0	0	1	**1**	**10**	**4**	0	0	1	3
Orden											
9 Holder sig til det, som virker	0	0	0	0	**0**	**9**	**6**	0	1	2	3
10 Disciplineret	0	0	0	1	**1**	**7**	**7**	1	0	2	4
11 Struktureret	1	1	1	3	**6**	**8**	**1**	0	1	0	0
12 Følger op	1	0	2	3	**6**	**9**	**0**	0	0	0	0
I alt	2	1	4	18	**25**	**87**	**68**	7	9	19	33
Procent	17%	4%	8%	19%	**14%**	**48%**	**38%**	58%	38%	40%	34%

I ALT Opsummering på tværs O, A, S & U (15) **O** Overordnede (1) **A** Andre overordnede (2) **S** Sideordnede (4) **U** Underordnede (8)

© Kaiser Leadership Solutions

Tabellen viser, hvor ofte du blev bedømt "lige tilpas". Det betyder, at respondenten synes, at du tenderer til at anvende adfærden i tilpas grad i de rigtige situationer.

STRATEGISK

	LIGE TILPAS					
	D	I ALT	O	A	S	U
Retning						
1 Tænker strategisk	1	5	0	1	0	4
2 Ser det store billede	0	5	0	0	2	3
3 Opmærksom på omverdenen	0	6	0	0	2	4
4 Ser frem	1	6	0	0	2	4
Vækst						
5 Risikovillig	0	9	0	2	2	5
6 Vækstorienteret	0	7	0	1	2	4
7 Entreprenant	0	7	1	2	2	2
8 Opbygger kapacitet	1	3	0	1	0	2
Innovation						
9 Udfordrer status quo	1	9	0	1	4	4
10 Forandringsvillig	1	3	0	0	0	3
11 Kreativ	0	5	0	1	1	3
12 Opfordrer til innovation	1	3	0	1	0	2
I alt	6	68	1	10	17	40
Procent	50%	38%	8%	42%	35%	42%

OPERATIONEL

	LIGE TILPAS					
	D	I ALT	O	A	S	U
Eksekvering						
1 Tænker kortsigtet	1	7	0	1	2	4
2 Involverer sig i taktiske detaljer	0	6	0	1	1	4
3 Internt fokuseret	1	10	1	2	3	4
4 Problemløsende	0	3	0	0	2	1
Fokus						
5 Udviser forsigtighed ved risici	1	6	0	1	2	3
6 Praktisk tilgang til forandringer	1	5	0	1	1	3
7 Fokuseret på prioriteterne	0	7	0	1	2	4
8 Omkostningsbevidst	0	10	1	2	3	4
Orden						
9 Holder sig til det, som virker	1	9	1	1	2	5
10 Disciplineret	0	7	0	2	2	3
11 Struktureret	0	8	0	0	3	5
12 Følger op	1	9	0	2	2	5
I alt	6	87	3	14	25	45
Procent	50%	48%	25%	58%	52%	47%

D Dig I ALT Opsummering på tværs O, A, S & U (15) O Overordnede (1) A Andre overordnede (2) S Sideordnede (4) U Underordnede (8)

© Kaiser Leadership Solutions

			D	360	O	A	S	U	
	8	Trækker sig ikke	+3,00	+1,38	+2,00	+1,00	+1,50	+1,00	
	7	Beslutsom	+1,00	+1,22	+1,00	+1,50	+1,50	+0,88	
	4	Problemløsende	+1,00	+1,22	+2,00	+2,00	+0,50	+0,38*	
	6	Siger sin mening	+2,00	+1,20	+2,00	+0,50	+1,67	+0,63	
	5	Tydeliggør sit standpunkt	+2,00	+1,12	+2,00	+0,50	+1,25	+0,75	
	10	Forventer meget af andre	+3,00	+0,78	+1,00	+0,50	+1,25	+0,38	
	2	Involverer sig i taktiske detaljer	+1,00	+0,78	+1,00	+0,50	+1,00	+0,63	
	1	Tænker kortsigtet	0,00	+0,75	+1,00	+0,50	+0,75	+0,75	
	6	Praktisk tilgang til forandringer	0,00	+0,75	+1,00	+0,50	+0,75	+0,75	FOR MEGET
	9	Skubber på	+2,00	+0,66	+1,00	+0,50	+0,75	+0,38	
	5	Udviser forsigtighed ved risici	0,00	+0,60	+1,00	+0,50	+0,50	+0,38*	
	7	Fokuseret på prioriteterne	+2,00	+0,60	+1,00	+0,50	+0,50	+0,38	
	10	Disciplineret	+2,00	+0,60	+1,00	0,00	+0,75	+0,63	
	1	I kontrol	+1,00	+0,53	+1,00	0,00*	+0,75	+0,38	
	11	Giver direkte feedback	0,00	+0,50	+1,00	0,00	+1,25	- 0,25	
	4	Træder til	+2,00	+0,44	+1,00	+0,50	0,00	+0,25	
	9	Holder sig til det, som virker	0,00	+0,44	0,00	+0,50	+0,50	+0,75	
	2	Udviser autoritet	0,00	+0,22*	0,00	+0,50	+0,75	- 0,38	
	8	Omkostningsbevidst	+2,00	+0,19	0,00	0,00	+0,25	+0,50	
	12	Holder folk ansvarlige	0,00	+0,12	0,00	0,00	+0,75	- 0,25	
	12	Giver andre en chance	0,00	+0,10	0,00	0,00	+0,25	+0,13	LIGE TILPAS
	3	Sætter retning	+1,00	- 0,10	0,00	0,00	0,00	- 0,38	
	9	Udfordrer status quo	0,00	- 0,16*	+1,00	- 0,50	0,00	- 1,13	
	3	Internt fokuseret	0,00	- 0,19	0,00	0,00	- 0,25	- 0,50	
	11	Struktureret	- 2,00	- 0,41	- 1,00	0,00*	- 0,25	- 0,38	
	7	Entreprenant	+1,00	- 0,44	0,00	0,00	- 0,75	- 1,00	
	11	Udviser værdsættelse	- 2,00	- 0,60	- 1,00	0,00	- 0,50	- 0,88	
	4	Træder tilbage	0,00	- 0,62	- 1,00	- 0,50	- 0,50	- 0,50	
	5	Risikovillig	+2,00	- 0,66	- 1,00	0,00	- 0,75	- 0,88	
	3	Giver plads	0,00	- 0,69	- 1,00	- 0,50	- 0,50	- 0,75	
	7	Involverende	- 1,00	- 0,69	- 1,00	0,00*	- 1,00	- 0,75	
	10	Udvikler andre	- 1,00	- 0,75	- 1,00	- 0,50	- 0,75	- 0,75	
	12	Følger op	0,00	- 0,75	- 2,00	0,00	- 0,50	- 0,50	
	9	Udviser empati	- 1,00	- 0,78	- 1,00	- 0,50	- 1,25	- 0,38	
	3	Opmærksom på omverdenen	+2,00	- 0,78	- 1,00	- 1,00	- 0,50	- 0,63	
	2	Uddelegerer ansvar	0,00	- 0,84	- 1,00	- 1,00	- 0,75	- 0,63	FOR LIDT
	6	Lytter	0,00	- 0,84	- 1,00	- 0,50	- 1,25	- 0,63	
	2	Ser det store billede	+2,00	- 0,91	- 1,00	- 1,00	- 1,25	- 0,38	
	6	Vækstorienteret	+1,00	- 0,94	- 2,00	- 0,50	- 0,75	- 0,50	
	8	Opbygger kapacitet	0,00	- 0,94	- 1,00	- 0,50	- 1,25	- 1,00	
	11	Kreativ	+1,00	- 0,97	- 1,00	- 0,50	- 1,00	- 1,38	
	5	Efterspørger input	0,00	- 1,00	- 2,00	- 0,50	- 1,00	- 0,50	
	4	Ser frem	0,00	- 1,00	- 1,00	- 1,00	- 1,25	- 0,75	
	1	Bemyndiger	0,00	- 1,12	- 2,00	- 1,00	- 0,75	- 0,75	
	12	Opfordrer til innovation	0,00	- 1,16	- 2,00	- 0,50	- 1,00	- 1,13	
	10	Forandringsvillig	0,00	- 1,19	- 1,00	- 1,00	- 1,75	- 1,00	
	8	Åben for påvirkning	0,00	- 1,28	- 2,00	- 1,00	- 1,25	- 0,88	
	1	Tænker strategisk	0,00	- 1,38	- 2,00	- 1,00	- 1,75	- 0,75	

Scorer markeret med en * er svære at tolke på; de er baseret på et sammenfald af "for lidt"- og "for meget"-vurderinger.
Se side 20-21 for en forklaring af disse scorer.

Styrende Støttende Strategisk Operationel

D Dig 360 Gns. af O, A, S & U O Overordnede (1) A Andre overordnede (2) S Sideordnede (4) U Underordnede (8)

© Kaiser Leadership Solutions

Punkterne i dette skema er fordelt med afsæt i den samlede 360-graders feedback. Hvert felt udgør en liste af punkter, der er rangeret oppefra og ned. Listen med "Overgjorte styrker" er altså rangeret sådan, at punkterne, der er blevet vurderet mest "for meget", starter fra toppen. Listen med "Mangler" er rangeret sådan, at punkterne, der er blevet vurderet mest "for lidt", starter fra toppen. På samme måde er listen med "Styrker" rangeret sådan, at punkterne, der er vurderet mest "lige tilpas", starter fra toppen. Skemaet indeholder ikke de punkter, hvor nogle grupper vurderede "for lidt", mens andre grupper vurderede det samme punkt "for meget".

Teksten er farvekodet for at indikere, om din selvvurdering var for lidt, lige tilpas eller **for meget** (eller ikke relevant).

STYRENDE	STØTTENDE	STRATEGISK	OPERATIONEL	
Overgjorte styrker				
8 **Trækker sig ikke** 7 **Beslutsom** 6 **Siger sin mening** 5 **Tydeliggør sit standpunkt** 10 **Forventer meget af andre** 9 **Skubber på** 1 **I kontrol** 11 Giver direkte feedback 4 **Træder til**			4 **Problemløsende** 2 **Involverer sig i taktiske detaljer** 1 Tænker kortsigtet 6 Praktisk tilgang til forandringer 5 Udviser forsigtighed ved risici 7 **Fokuseret på prioriteterne** 10 **Disciplineret** 9 Holder sig til det, som virker	FOR MEGET
Styrker				
3 **Sætter retning** 12 Holder folk ansvarlige	12 Giver andre en chance		3 Internt fokuseret 8 **Omkostningsbevidst**	LIGE TILPAS
Mangler				
	8 Åben for påvirkning 1 Bemyndiger 5 Efterspørger input 2 Uddelegerer ansvar 6 Lytter 9 Udviser empati 10 Udvikler andre 3 Giver plads 7 Involverende 4 Træder tilbage 11 Udviser værdsættelse	1 Tænker strategisk 10 Forandringsvillig 12 Opfordrer til innovation 4 Ser frem 11 **Kreativ** 6 **Vækstorienteret** 8 Opbygger kapacitet 2 **Ser det store billede** 3 **Opmærksom på omverdenen** 5 **Risikovillig** 7 **Entreprenant**	12 Følger op 11 Struktureret	FOR LIDT

© Kaiser Leadership Solutions

Du har modtaget en uoverensstemmende feedback fra dine respondentgrupper på de følgende punkter, hvor en eller flere grupper indikerede "for lidt", mens en eller flere andre indikerede "for meget". Disse punkter er blevet markeret med en *.

	FOR LIDT	LIGE TILPAS	FOR MEGET
STYRENDE 2 Udviser autoritet	U	D O	A S
STRATEGISK 9 Udfordrer status quo	A U	D S	O

D Dig O Overordnede (1) A Andre overordnede (2) S Sideordnede (4) U Underordnede (8)

Du har modtaget uoverensstemmende feedback fra dine kolleger fra den samme respondentgruppe på følgende punkter, hvor mere end en fjerdedel har vurderet "for lidt" og mere end en fjerdedel har vurderet "for meget". Disse punkter er indikeret med en **fed orange** skrifttype ved "for lidt" (FL), "lige tilpas" (LT) og "for meget" (FM). Det er disse punkter, der tidligere er blevet markeret med en * i rapporten. Resultaterne fra de andre respondentgrupper vises også her for at gøre det muligt at sammenligne.

	D			O			A			S			U		
	FL	LT	FM	FL	LT	FM	FL	LT	FM	FL	LT	FM	FL	LT	FM
STYRENDE															
1 I kontrol			1			1	**1**		**1**		1	3		5	3
STØTTENDE															
7 Involverende	1			1			**1**		**1**	3	1		5	3	
OPERATIONEL															
4 Problemløsende			1			1			2		2	2	**3**	**1**	**4**
5 Udviser forsigtighed ved risici		1				1		1	1		2	2	**2**	**3**	**3**
11 Struktureret	1			1			**1**		**1**	1	3		3	5	

FL For lidt tilpas **LT** Lige **FM** For meget

D Dig **O** Overordnede (1) **A** Andre overordnede (2) **S** Sideordnede (4) **U** Underordnede (8)

© Kaiser Leadership Solutions

Ledelse handler om at skabe resultater gennem andre, og gode præstationer er oftest et resultat af et velfungerende samarbejde. Derfor er de præstationer, som dit team skaber, en vigtig indikator for din effektivitet som leder. Teamets performance kan være karakteriseret ved to dimensioner:

Produktivitet refererer til kvantiteten, kvaliteten og aktualiteten af teamets resultat.

Energi omhandler, hvad teammedlemmerne føler omkring deres arbejde og om hinanden.

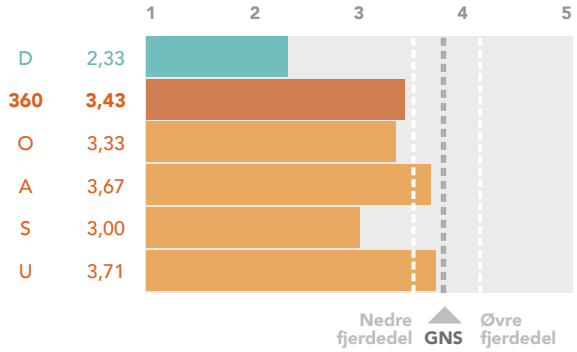
Du og dine kolleger vurderede det team, som du er direkte ansvarlig for, ud fra tre parametre for Produktivitet og tre parametre for Energi. Skalaen spænder fra 1 til 5, hvor højere vurderinger indikerer mere af den egenskab, som spørgsmålet omhandler. Nedenfor ses de overordnede resultater. Det specifikke resultat af hvert parameter fremkommer på næste side.

D Dig | Gns. af O, A, S & U | O Overordnede (1) | A Andre overordnede (2) | S Sideordnede (4) | U Underordnede (8)

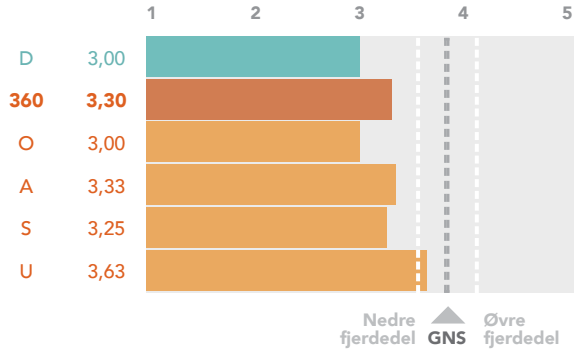
© Kaiser Leadership Solutions

SKALASCORER

ENERGI



PRODUKTIVITET



SCORER

ARBEJDSMORAL

		1	2	3	4	5
D	2,00		1			
360	**3,50**			**6**	**8**	**1**
O	3,00			1		
A	3,50			1	1	
S	3,75			1	3	
U	3,75			3	4	1

KVANTITET

		1	2	3	4	5
D	3,00			1		
360	**3,47**			**5**	**10**	
O	3,00			1		
A	3,50			1	1	
S	3,50			2	2	
U	3,88			1	7	

ENGAGEMENT

		1	2	3	4	5
D	3,00			1		
360	**3,53**		**1**	**5**	**9**	
O	4,00				1	
A	3,50			1	1	
S	2,75		1	3		
U	3,88			1	7	

KVALITET

		1	2	3	4	5
D	3,00			1		
360	**3,00**		**3**	**8**	**4**	
O	3,00			1		
A	3,00			2		
S	2,75		2	1	1	
U	3,25		1	4	3	

SAMMENHÆNGSKRAFT

		1	2	3	4	5
D	2,00		1			
360	**3,25**		**2**	**7**	**6**	
O	3,00			1		
A	4,00				2	
S	2,50		2	2		
U	3,50			4	4	

RETTIDIGHED

		1	2	3	4	5
D	3,00			1		
360	**3,44**			**6**	**9**	
O	3,00			1		
A	3,50			1	1	
S	3,50			2	2	
U	3,75			2	6	

D Dig **360** Gns. af O, A, S & U **O** Overordnede (1) **A** Andre overordnede (2) **S** Sideordnede (4) **U** Underordnede (8)

© Kaiser Leadership Solutions

1. Hvad er Anna Leths største styrke som leder—hvad værdsætter eller respekterer du mest ved ham/hende?

Svarene er angivet præcist som besvaret. Hvert tekststykke repræsenterer en enkelt respondent.

D

Jeg er ærlig og har en høj moral med stærke principper. Jeg tager mit ansvar som leder meget seriøst. Jeg giver alt hvad jeg har på mit arbejde. Jeg besidder stor teknisk ekspertise og har meget erfaring indenfor mit funktionelle område.

O

Anna er en tager-styringen-leder, som virkelig forstår den operationelle side af virksomheden. Opsat på at levere resultater. Hun er klar på, hvor hun står ift. problemstillinger og siger sin mening. Hun er en pålidelig, go-to leder; du kan regne med at Anna får arbejdet gjort.

A

Anna er kendt som en ambitiøs person, der vil gå den ekstra mil for at opnå resultater. Hun har, hvad de kalder ledelsesmæssigt mod. Hun har også stor erfaring med fremstillingspraksissen.

Hun er vokset op i virksomheden og kender sit fagområde meget godt. Hun er ikke bange for at træde til eller tage ansvar for at løse problemer.

S

Villig til at forstå ethvert problem (stort eller småt) eller aktivitet og blive involveret for at lære af det. Anna er virkelig god til at forstå problemer på et detaljeret niveau. Hun er hurtig til at etablere et klart overblik over alternativerne.

Hun ved, hvad hun vil have og gør alt for at opnå sine mål. Hun er også en stærk sparringspartner, når det kommer til at hjælpe andre med bedre at forstå komplekse situationer. Hun er ikke bange for at tage beslutninger. Hun viser mod i sin ledelse.

Forstår hvordan virksomheden fungerer, på et meget detaljeret niveau. Hun er en naturlig leder og presser hårdt på for resultater. Har et stort nærvær.

Når en beslutning er truffet, tager hun grundigt hånd om at få denne implementeret. Stort drive for at opnå resultater. Sørger for sin stemme bliver hørt.

U

Anna er en født leder, der ved præcis, hvilken retning hendes team skal gå og hun giver aldrig op før hun har nået sine mål. Hun har et enormt drive og fokuserer på resultater og hun kender virkelig sit fagområde.

En af de bedste improvisatorer og problemløsere jeg nogensinde har mødt! Hun har også en meget stærk arbejdsmoral og står op for, hvad hun tror på.

Anna er pragmatisk, hurtig og fokuseret på resultater. Hun skubber folk til at præstere på et højere niveau.

Anna er ekspert indenfor sit fagområde; hun har en meget dyb forståelse for arbejdsprocesserne og forsyningskæden.

Anna er en hands-on leder, som virkelig kender virksomheden. Hun har også stor teknisk snilde grundet sin erfaring.

Føler en stor vigtighed og har drive for at opnå resultater. Anna vil gøre, hvad end det kræver for at levere.

© Kaiser Leadership Solutions

> God med tal, hurtig på fødderne, en dygtig problemløser. Meget analytisk.

> Anna er meget klar på, hvad hun mener, der bør gøres. Hun tager altid stilling og er hurtig til at lade dig vide, hvor hun står.

© Kaiser Leadership Solutions

2. Sommetider kan styrker overgøres. Forklar kort, hvor Anna Leths styrker kan blive "for meget af det gode", og hvilke konsekvenser dette har.

Svarene er angivet præcist som besvaret. Hvert tekststykke repræsenterer en enkelt respondent.

D

Jeg kan lægge for meget pres på teamet for at levere resultater. Meget krævende, hvilket kan medføre at kollegaer mister selvtillid. Højt tempo kan føre til utålmodighed og for meget pres. Jeg har også lært, at jeg kan være påtrængende og lukke andre ned. Kan være defensiv til tider.

O

Anna lægger ud med sin holdning og er for påtrængende. Hun vil italesætte et problem, for derefter at gå videre til at sige, hvad hun mener, der skal gøres. Jeg beundrer hendes initiativ, men nogle gange er hun for hurtig til at sige sin mening. Når hun fastlåser sig på en position er det svært at få hende til at se andre perspektiver. Hun intimiderer nogle mennesker med sin selvsikkerhed, i stedet for at påvirke dem på mere subtile måder. Hun kan også være meget kritisk over for andre folks idéer.

A

Anna er en smule utålmodig - utålmodig efter at opnå hendes mål eller målene temaet. Hun er klart resultatorienteret, hvilket kan lægge et stort pres på medarbejderne i hendes team. Der kunne være risiko for over-ledelse.

Hun har stor viden, men kan nogle gange virke en smule fastlåst i sin holdning. Hun beror for meget på sin operationelle viden.

S

Anna vil opnå sine mål og har svært ved at acceptere andres holdninger. Hun kan være meget stædig, hvis hun tror, hun har ret.

Nogle gange kan Anna virke en lille smule aggressiv under diskussioner.

Nogle gange for detaljeorienteret. Tror hun kan nøjes med en Excel fil og nogle få handleplaner. Der er behov for mere kommunikation og dialog, ikke bare flere tal.

Fordi hun er hurtig og intelligent, kan nogle medarbejdere i hendes team måske ikke følge hendes tankegang så hurtigt som forventet. De føler sig frustreret på grund af, at de ikke forstår, hvad Anna siger og ikke tør bede om en forklaring. Anna bør være mere opmærksom i denne situation og sikre, at alle forstår hendes pointer.

U

Meget principfast, men sommetider infleksibel. Anne har også høje standarder, men forventer ofte for meget af andre.

Som resultatorienteret kan hun være en anelse snæversynet og kortsigtet. For eksempel kan hun sommetider sige nej til gode ideer og nye tilgange, fordi der vil være en læringskurve.

Kan være meget arrogant, specialt overfor personer som ikke virker selvsikre. Hun tænker ud fra et operationelt perspektiv. Kan være begrænset i hendes evne til at se tingene fra et salgs- og marketingperspektiv.

Anna kan sommetider være aggressiv overfor sit team i sit forsøg på at få det bedste ud af dem.

Anna er virkelig dygtig til arbejdsprocesserne, men hun har også en tendens til at blande sig og tage over på taktiske emner, som ærlig talt er under hende.

© Kaiser Leadership Solutions

> Hun er en fænomenal problemløser og kender den tekniske del af virksomheden ind og ud, men hun har en tendens til at blive for involveret i at løse tekniske problemer, til det punkt, at det er mikro-management nogle gange. Hun gør typisk dette på det operationelle område. Jeg har aldrig set hende udføre mikro-management på andre områder.

> Hun er meget inteligent, men kan også springe til konklusioner uden at overveje alle relevante fakta. Dette kunne blive opfattet som en styrke, der er blevet til en svaghed.

> For utålmodig — forandringer er ikke så let opnået i virkeligheden som på regnearket. Kan resultere i at kollegaer brænder ud.

© Kaiser Leadership Solutions

3. Er der nogle områder, hvor Anna Leth med fordel kan "skrue op", gøre det bedre eller på andre måder øge sine kompetencer? Beskriv disse udviklingspunkter, og hvorfor de bør adresseres.

Svarene er angivet præcist som besvaret. Hvert tekststykke repræsenterer en enkelt respondent.

D

Jeg er nødt til at bruge mere tid på at planlægge fremad. Jeg har mange ideer til, hvor mit team skal hen, men er nødt til at bruge mindre tid på at handle og mere tid på strategisk planlægning. Det er svært, fordi vores resultater i så høj grad er afhængig af vores eksekvering. Og der er meget pres for at levere på kort sigt. Jeg kunne også delegere mere. Jeg kunne også være mere åben overfor andres holdninger.

O

Anna er nødt til at vise mere interesse i andre menneskers ideer, blandt sine sideordnede kollegaer og specielt overfor hendes team. Jeg tænker sommetider, at hun ikke får fuldt udbytte af sparring ved selv at præsentere et problem og tilbyde sine løsninger og ideer med det samme. Hvis hun kunne sætte farten ned, introducere et problem og bede om input, ville hun få et bedre udbytte og formodentlig bedre kvalitet i beslutninger. Det er især sådan i områder udenfor hendes domæne og erfaring.

A

Anna kunne få mere ud af sine medarbejdere. Hun bør bringe dem mere på banen, invitere dem til at deltage og dele deres idéer. Hendes organisering er centreret om hende, og det begrænser, hvor meget hendes gruppe kan bidrage.

Anna burde være mere strategisk i sin tilgang.

S

Anna kunne skærpe sine menneskelige kompetencer. Hun kunne især blive en bedre og mere aktiv lytter.

Jeg er ikke sikker på, Anna er en strategisk tænker. De fleste af hendes bekymringer drejer sig om noget som foregår nu og her. Jeg tænker sommetider, at hun ofrer det langsigtede for det kortsigtede.

Anna ved sommetider ikke, hvad hun ikke ved. Hun bør tiltider være mere ydmyg og søge information i stedet for at fremstå som om, hun har alle svarene.

Samarbejde. Hun er for fokuseret på sit eget team og viser meget lidt interesse i sidestillede teams.

U

Anna er ikke en særligt god lytter. Sommetider, når du gør opmærksom på et problem, kan du mærke, at hun tænker på noget andet.

Hun er ikke særligt inkluderende. Hun involverer ikke folk i store beslutninger, som påvirker dem.

Det føles sommetider som om, hun ikke anerkender, hvordan en virksomhed fungerer. Det er tydeligt, hun foretrækker arbejdsprocessen og ikke er interesseret i marketing-siden.

Anna kunne blive mere realistisk omkring, hvad der kan og ikke kan lade sig gøre. Hendes forventninger er for høje og hun har for mange prioriteter. En mere realistisk vurdering af, hvad der er muligt ville give et os et bedre fokus.

Sommetider tænker jeg på om, Anna stoler på os. Hun delegerer ikke så meget, som hun burde. Hun er heller ikke altid villig til at afprøve andres ideer.

Anna kunne være mere tålmodig. Hendes ihærdighed er værdsat, men sommetider buldrer hun frem uden al nødvendig information. Hun har også for travlt med at tænke på, hvad vi laver.

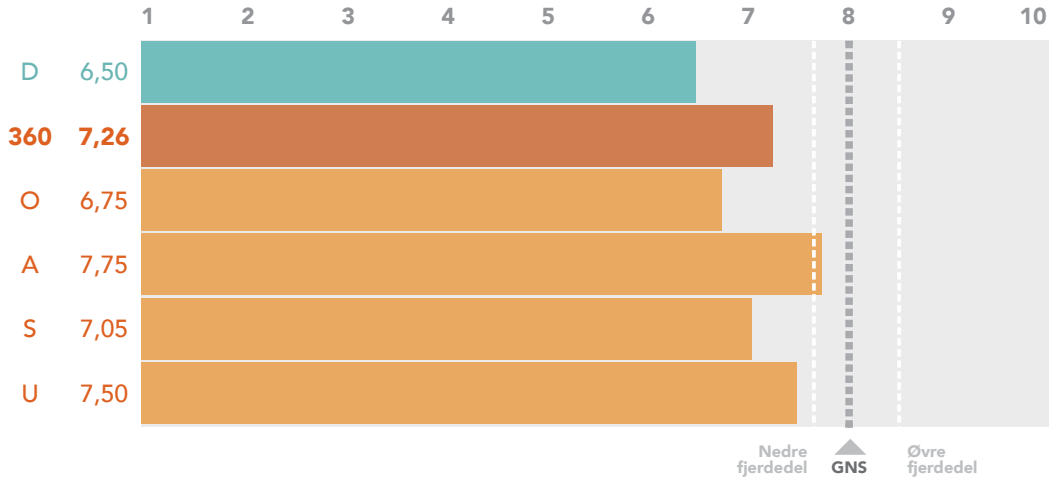
© Kaiser Leadership Solutions

> Jeg tror ikke, Anna fuldstændigt forstår forretningen, især ikke salgs- og marketingfunktionerne. Hun har meget lidt erfaring indenfor disse områder og har en tendens til at undgå dem, indtil hun til sidst er helt ude af trit med det.

> Anna virker sommetider risikoavers og uden interesse i at ændre sig. Hun er ikke lydhør overfor nye ideer. Anna er lidt af en enspænder da hun ikke søger input. Hun kunne også vise mere anerkendelse.

© Kaiser Leadership Solutions

4. Vurder venligst Anna Leths generelle effektivitet som leder på en skala fra 1-10, hvor 5 er tilstrækkelig, og 10 er fremragende:



Hvis du skal anbefale én ting, som Anna Leth kan gøre anderledes for at blive en mere effektiv leder, hvad skal det så være? Hvorfor - hvilken effekt kunne denne ændring have?

Svarene er angivet præcist som besvaret. Hvert tekststykke repræsenterer en enkelt respondent.

D

6,50 På grund af tempo, reaktionsevne, stærkt fokus og gode resultater. Øget tillid og delegation ville gøre det muligt for mig at gøre mere og være mere effektiv. Jeg kunne være mere åben og måske mindre defensiv og direkte.

O

6,75 Anna har et stort drive og presser på for resultater, som ofte er gode. Hun kunne være bedre til at skabe relationer til sine sideordnede kollegaer. Hun er nødt til at lære at blive bedre til at give og tage, og at hun ikke altid er nødt til at vinde debatten. Anna er nødt til at blive mindre reaktiv og mere strategisk i, hvordan hun bruger sin tid. Hun er også nødt til at lære at arbejde gennem et team.

A

7,50 Godt initiativ, drive for at opnå resultater og erfaring. Vær mere samarbejdende og strategisk.

8,00 Med sin forretningsforståelse og sine menneskelige kompetencer, er hun nemt accepteret af teamet og kan fokusere på reelle problemer i stedet for konflikter. For at få en højere vurdering er hun nødt til at tænke mere strategisk og mindre operationelt. Jeg kunne godt tænke mig at se hende analysere, om et initiativ bør udføres i stedet for, hvordan det kunne gøres.

S

7,70 En leder som udfordrer og behjælper at vi udvikler os indenfor mange områder. Kunne opnå de samme resultater med mere involverende metoder. Vær mere støttende, når folk er i problemer. Lad dem få tid til at arbejde med problemerne: Yderligere rapportering hjælper ikke med at løse problemerne.

6,50 Jeg tror, Anna er en klart bedre-end-gennemsnittet leder. Hun er stadig nødt til at skabe noget afstand til sit teams arbejde for bedre at kunne give selvtillid til sine ansatte. Det ville hjælpe meget at være mere åben og mindre afværgende overfor hendes sideordnede kollegaer.

D Dig O Overordnede (1) A Andre overordnede (2) S Sideordnede (4) U Underordnede (8)

© Kaiser Leadership Solutions

7,00 Vær mere konstruktiv og samarbejdsvillig overfor resten af vores team. Vær mere tillidsfuld overfor dit eget team, tydeliggør hovedreglerne (hvem bestemmer hvad, baseret på hvilken information, med hvilket formål og mål), og kontroller dine følelser offentligt. Lær at anvende kritik og ros på de rigtige tidspunkter (ros offentligt, kritik privat).

7,00 Anna er overordnet en god leder. For at forbedre sig er hun nødt til at se det større billede og lære at lede individer, der arbejder på et højt niveau.

U **6,50** Jeg tænker, hun kunne øge sin effektivitet ved at vise mere interesse i hvert funktionsområde især salg og marketing.

8,00 Fordi hun kan styre alle aspekter af sin forretning. Hun kunne inkludere andre mere og være mere åben overfor andre måder at tænke på.

7,00 Anna er en meget god leder. Effektivitet, højt tempo og mod er hendes største styrker. Hun kunne lære mere om andre dele af virksomheden.

8,00 Jeg synes, Anna er en god leder, som det er. Vi har brug for mere af hendes drive og ihærdige jagt på at opnå resultater.

7,50 Anna behandler ikke folk med den respekt, de fortjener. Hun presser hårdt på, men kunne opnå mere med mindre besvær, hvis hun havde en blidere tilgang.

8,50 Hun er en fremragende operationel leder. Hun kunne bløde en smule op og påskønne folks indsats mere.

7,50 For at få en højere score skal Anna forbedre sin måde at behandle andre mennesker på. Hun skal lære nogle gange at være mere tålmodig overfor sine underordnede, som ikke altid er lige så velinformeret/hurtige, som hun er.

7,00 Fordi hun er så opsat på at levere og ved meget om virksomheden. Hun er nødt til at have færre prioriteter, gøre mindre selv og delegere opgaverne ud.

© Kaiser Leadership Solutions

5. Hvilke opmuntrende ord har du til Anna Leth?

Svarene er angivet præcist som besvaret. Hvert tekststykke repræsenterer en enkelt respondent.

D Tro på dig selv og en smule op med humøret. Lær at stol på andre og træk dig tilbage.

O Anna har hjertet på det rette sted. Hun tager skridt i den rigtige retning. Mit råd er først at søge at forstå for derefter at blive forstået.

A Anna fortsætter med at være en, vi kan regne med. Du skal bare vide, at vi tror på dig, Anna.

Hæng på. Du har opnået en masse allerede og kan opnå endnu mere.

S Anna har en masse talenter, og jeg beundrer hendes store viden om arbejdsprocessen.

Jeg kan godt lide at arbejde med Anna og synes, hun bidrager med en masse til vores team.

Spring ud i det, Anna: Tag en chance, stol på folk, og se hvad der sker. Du vil blive overrasket over, hvor meget mennesker kan, hvis du viser, du tror på dem.

Stol på dine sideordnede kollegaer, Anna. Vi er på din side.

U Du har hjulpet mig til at at blive bedre ved at udfordre mig. Tak.

Jeg synes, at Anna er en af de bedste ledere i virksomheden. Bliv ved med det!

Anna har en meget lys fremtid foran sig. Hvis hun kan tilføje den strategiske del og skærpe sine menneskelige kompetencer, bliver hun en esktraordinær leder.

Anna, du behøver ikke altid vide alting. Vi ved allerede, at du ved meget!

Bare husk, hvad du allerede ved: Behandl andre, som du gerne selv vil behandles. Du har allerede vores respekt.

Jeg håber ikke, Anna mister modet af denne feedback. Det er ikke alt sammen positivt, men hvis du kan tage det til dig, bliver du en stærkere leder af det.

Jeg har meget respekt for Anna. Hun ved mere end jeg nogensinde kommer til om den her virksomhed.

Stol på dig selv, Anna. Du ved, hvad du laver.

© Kaiser Leadership Solutions

OM LEDERENS VERSATILITETSINDEX (LVI)

LVI er et skridt frem, når det kommer til 360-evaluering. Den bruger en patenteret "for lidt/ for meget" -skala til at give konkret feedback på, hvad en leder gør rigtigt, og hvad den leder kunne gøre mere – eller måske endnu mindre - for at være endnu mere effektiv. Feedbacken præsenteres i form af en adfærdsmodel, der afspejler spændinger og afvejninger, der gør ledelse til en balanceakt med det formål at fremme udviklingen af velafrundede ledere, der er i stand til at lede mennesker, teams og organisationer gennem en verden af nådeløs udvikling og disruption.

OM KAISER LEADERSHIP SOLUTIONS (KLS)

Vi er opsat på at hæve niveauet for ledelsesevaluering og -udvikling. Vores innovative værktøjer bygger på forskning i, hvordan ledere bliver fremragende ledere, og er designet med udgangspunkt i virkelighedens ledelse i dagens innovative driftsmiljø. Besøg os online for at se vores komplette udvalg af integrerede værktøjer og produkter til levering af den data, struktur og vejledning, der kræves for at lave udviklingsprocesser, der påviseligt forbedrer individers ledelsesevne samt organisationer.

KAISER
leadership solutions

504 E. Cornwallis Drive, Suite R • Greensboro, NC 27405 • USA
+1.336.217.2740 • info@kaiserleadership.com • kaiserleadership.com