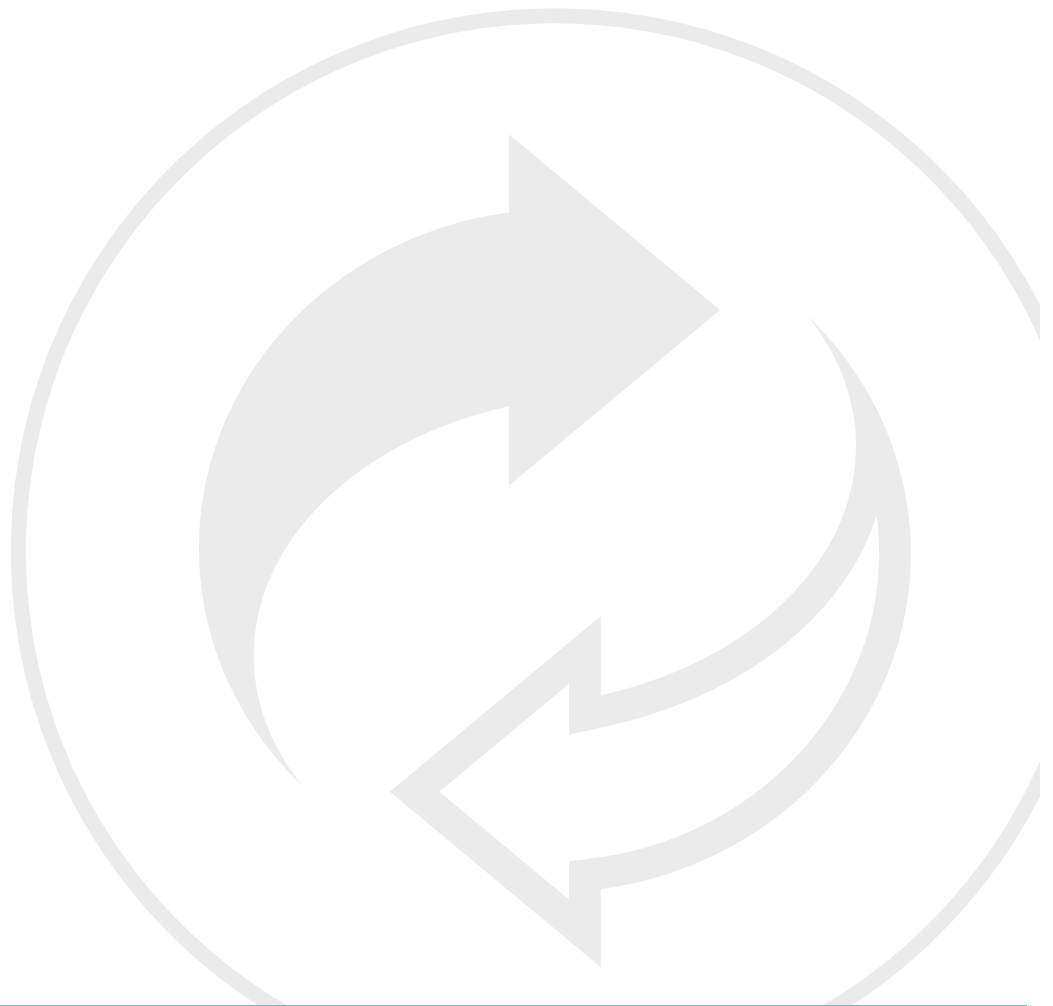


LVI

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

LEADERSHIP[®]
VERSATILITY
INDEX



UTARBEIDET TIL

MARIANNE ANDERSEN
mars 2021

LEVERT AV



KAISER
leadership solutions



LVI

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

LEADERSHIP[®]
VERSATILITY
INDEX

MARIANNE ANDERSEN

DIVISJONSLEDER EKSEMPEL PÅ VIRKSOMHET

TID ANSATT I NÅVÆRENDE JOBB

0 ÅR, 6 MÅNEDER

LEDERERFARING

13 ÅR, 3 MÅNEDER

TILBAKEMELDING FRA 15 RESPONDENTER

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

ANVENDELSE AV DENNE RAPPORTEN

The Leadership Versatility Index[®] er laget for at ledere skal få tilgang til tilbakemeldinger som de kan bruke for å øke sin selvinnsett og til å utvikle seg til å bli en bedre og mer effektiv leder. Verktøyet er ikke utformet til bruk for beslutninger om ansettelse, forfremmelser, lønsspørsmål, omplasseringer, eller oppsigelser og bør derfor ikke brukes som eneste kilde til informasjon i denne typen beslutninger.

DENNE RAPPORTEN ER KONFIDENSIELL OG SKAL IKKE DELES MED ANDRE UTEN TILLATELSE.

The Leadership Versatility Index, versjon 5.0
U.S. Patent No. 7,121,830

Alle rettigheter forbeholdt

Utgitt av
Kaiser Leadership Solutions, LLC
info@kaiserleadership.com
www.kaiserleadership.com

Målingsmetoden som brukes i LVI ble utviklet av Bob Kaplan og Rob Kaiser ved Kaplan DeVries Inc.

NORMER

For sammenligning presenteres normer fra et utvalg med følgende karakteristika:

NORMGRUPPE:

21 596 DELTAKERE

VURDERT AV:

291 961 OBSERVATØRER

REGION

USA/Canada	41,9%
Europa	27,1%
Asia/Stillehavsyene	14,6%
Midtøsten/Afrika	9,2%
Latin-Amerika	4,6%
Annen	2,6%

INDUSTRI

Luftfart & forsvar	2,4%
Bygningskonstruksjon og materialer	2,7%
Forbruksvarer	5,3%
Utdanning & undervisning	2,3%
Underholdning & bevertning	7,8%
Finansielle tjenester	7,9%
Statlig myndighet	4,3%
Helsevesen	12,4%
Produksjon & industri	15,7%
Media	2,3%
Olje & gass	3,1%
Profesjonelle tjenester	1,3%
Detaljhandel	3,7%
Idrettsorganisasjoner	0,5%
Teknologi & Internett	16,7%
Telekommunikasjon	4,1%
Transport	2,6%
Verktøy	0,4%
Annen	4,5%

NIVÅ

Toppleder	8,1%
Medlem av toppledergruppen	36,8%
Avdelingsdirektør	30,3%
Mellomleder (leder for ledere)	17,0%
Førstelinjeleder	7,7%

DEMOGRAFI

	GJ	SPENN
Alder (år)	43,3	19 - 80
Ledererfaring (år)	12,5	0,25 - 50
Tid i nåværende jobb (år)	3,7	0,25 - 30
Mann Kvinne Ikke-binær	68% 31% <1%	

VISUALISERING AV NORMER

Normer presenteres for visse skårer med følgende grafikk:



EVALUERINGSRAMMEVERK

LEDELSESMODELL

Allsidighet (versatilitet) er evnen til å oppfatte og respondere på skiftende omstendigheter med et bredt handlingsrepertoar; å kunne gjøre fleksibel bruk av tilsynelatende motsatte væremåter, uavhengig av personlige preferanser og fordommer overfor bestemte lederstiler.

The Leadership Versatility Index (LVI) måler allsidighet på to par av dimensjoner i ledelse. Hvert par er en kombinasjon av komplementære atferdsmønstre, som avspeiler de spenninger og kompromisser som gjør utøvelsen av ledelse til en balansekunst.

Modellen skiller mellom HVORDAN du leder, forstått som din samhandlingstil med andre mennesker, og HVA du fokuserer på når du leder, forstått som det organisasjonsmessige fokus du har som leder.



VURDERINGSSKALA

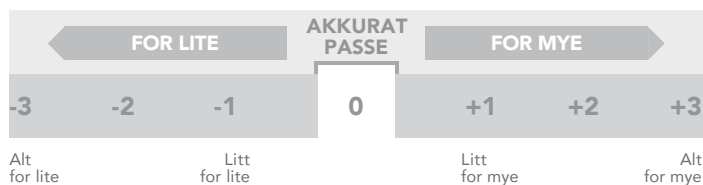
Å øke din allsidighet handler ikke bare om å styrke dine mindre utviklete områder; det kan også innebære å justere styrkene som du av og til overforbruker.

I stedet for å evaluere deg som "god" eller "dårlig", gir tilbakemeldingene i LVI et bilde av hvilken atferd du med fordel kan gjøre mer av og hvilken du kan tone ned for bedre å håndtere de konkurrerende krav du som leder står overfor.

Hvor mye av en atferd som er for lite, passe eller for mye, avhenger av situasjonen. For eksempel vil kulturelle verdier og normer, de utfordringer dere står overfor og behovene hos de menneskene du arbeider sammen med, være med på å påvirke hvor mye

av en bestemt atferd som er passende.

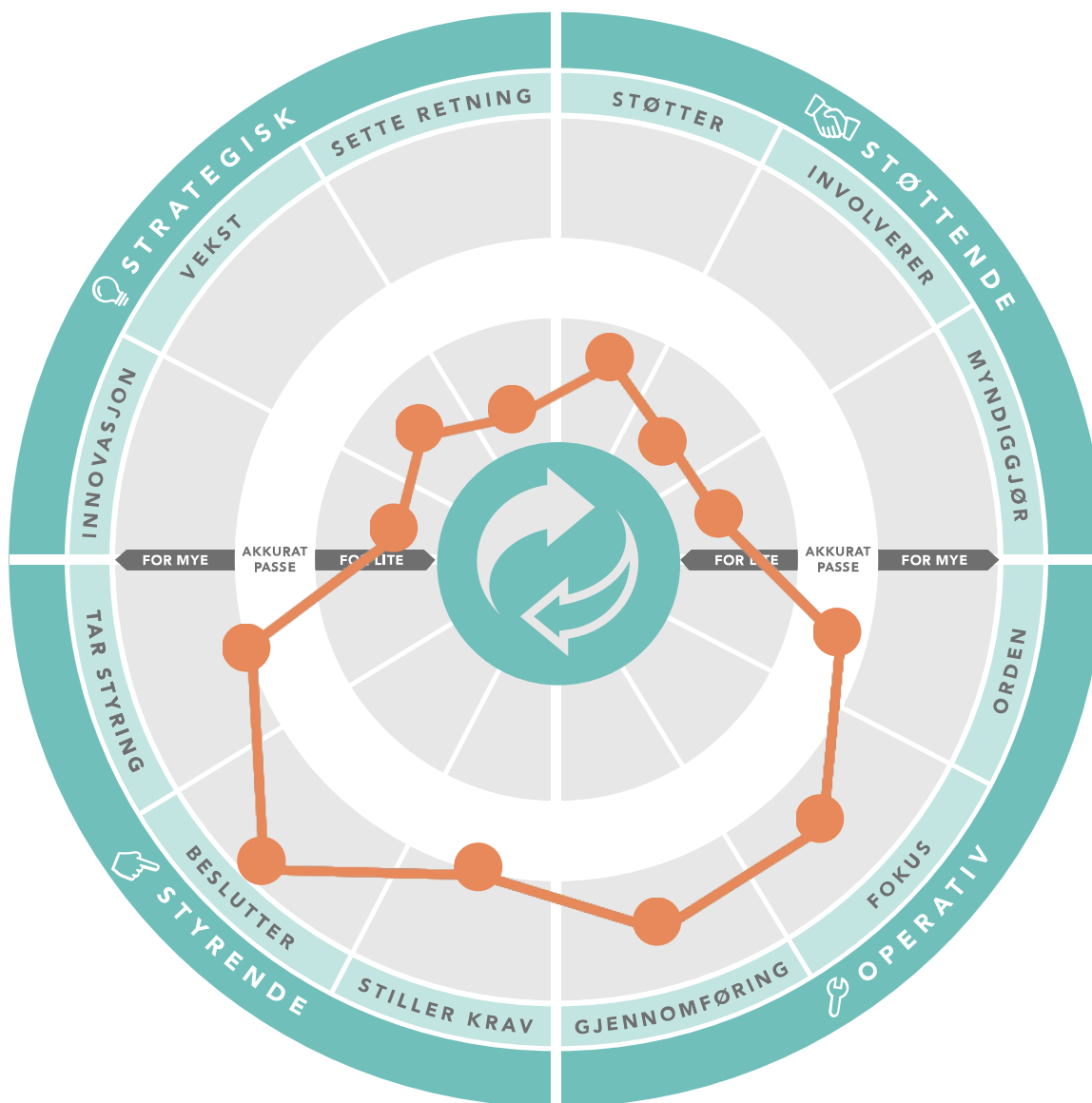
Atferden din ble vurdert på en spesiell skala. I motsetning til vanlige vurderingsskalaer, hvor "høyere skårer er bedre enn lavere skårer", befinner den ideelle skåre seg her på midten av skalaen, altså 0; akkurat passe.



SKRIFTLIG TILBAKEMELDING

På slutten av rapporten vil du finne kvalitative, skriftlige kommentarer som supplerer de kvantitative vurderingene. De skriftlige kommentarene utdyper og presiserer gjerne hva som ligger til grunn for de ulike tallskårene. De skriftlige kommentarene kan også belyse noen av de områdene som ikke dekkes i de tallmessige vurderingene.

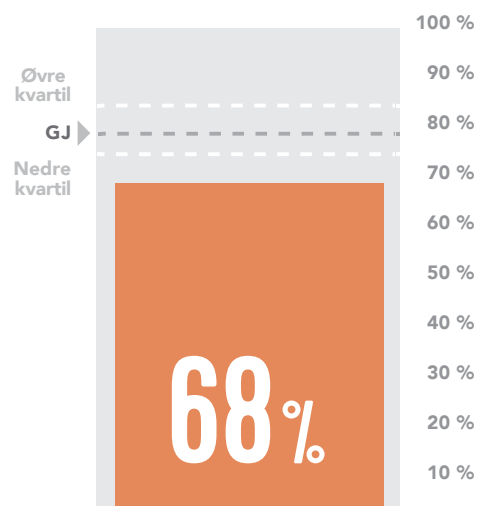
SAMMENDRAG AV DIN PROFIL



DIN TOTALE ALLSIDIGHET

Disse resultatene oppsummerer det totale 360-resultatet fra 15 observatører i de 4 respondentgruppene som ga deg tilbakemelding. Din selv vurdering er ikke inkludert her. Skåren din beregnes som et totalgjennomsnitt: det samlede gjennomsnittet av gjennomsnittlig poengsum for hver av de 4 respondentgruppene. Dermed bidrar hver respondentgruppe likt til 360-resultatet.

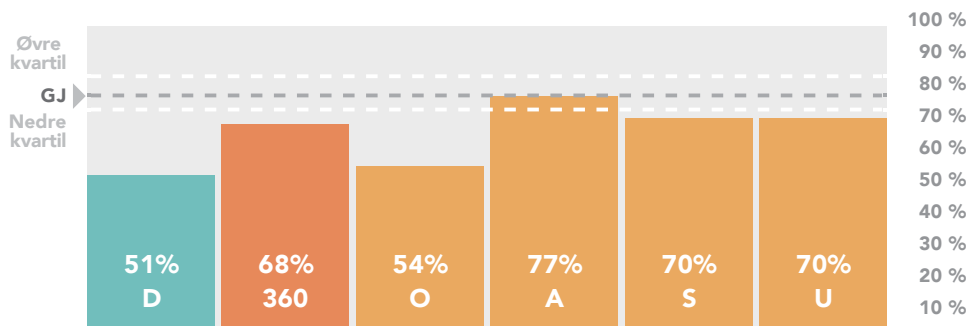
Din samlede allsidighetsskåre vises til høyre. Prosentandelen representerer hvor nær profilen din tilsvarer en perfekt avrundet sirkel. En skår på 100% betyr at alt ble vurdert til "akkurat passe". Skår med lavere enn 100% betyr at noen punkter ble vurdert som "for lite" eller "for mye".



HVORDAN DU LEDERSAMMENDRAG

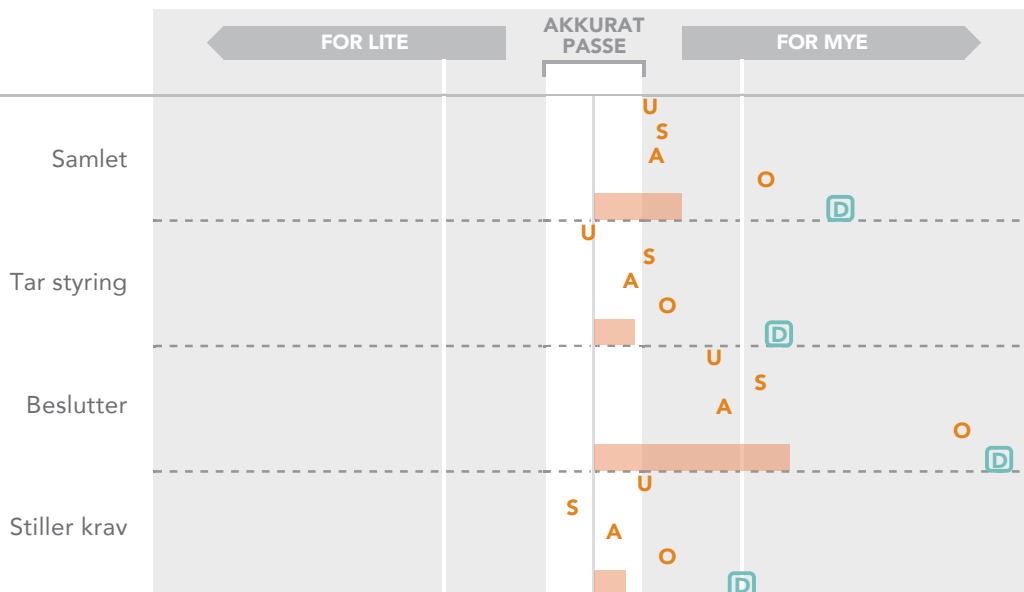
STYRENDE-STØTTENDE ALLSIDIGHET

I hvilken grad du er i stand til både å utøve makt og innflytelse, og å myndiggjøre andre



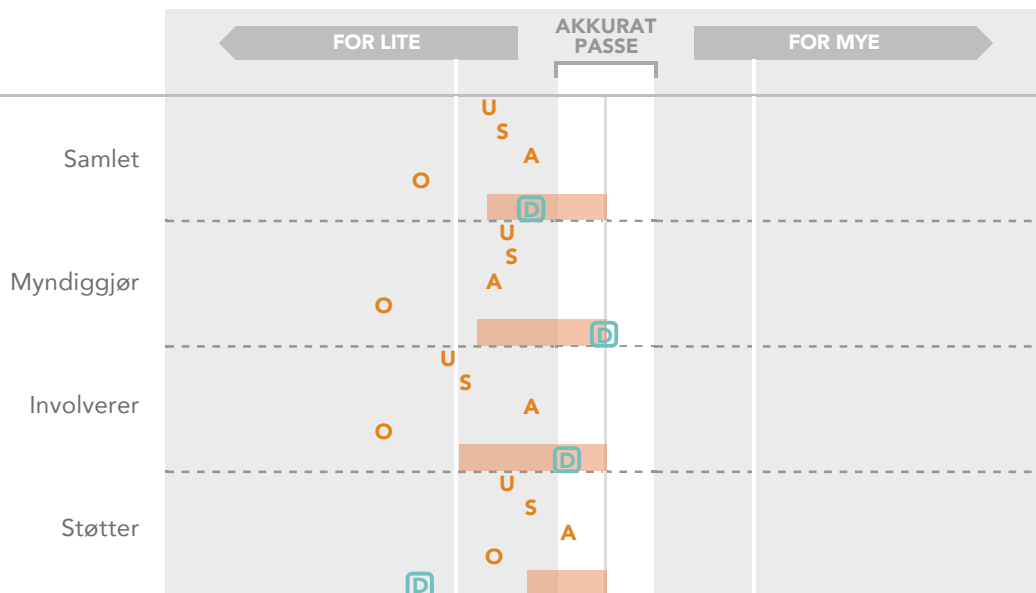
STYRENDE

bruker sin posisjon og person til å utøve innflytelse



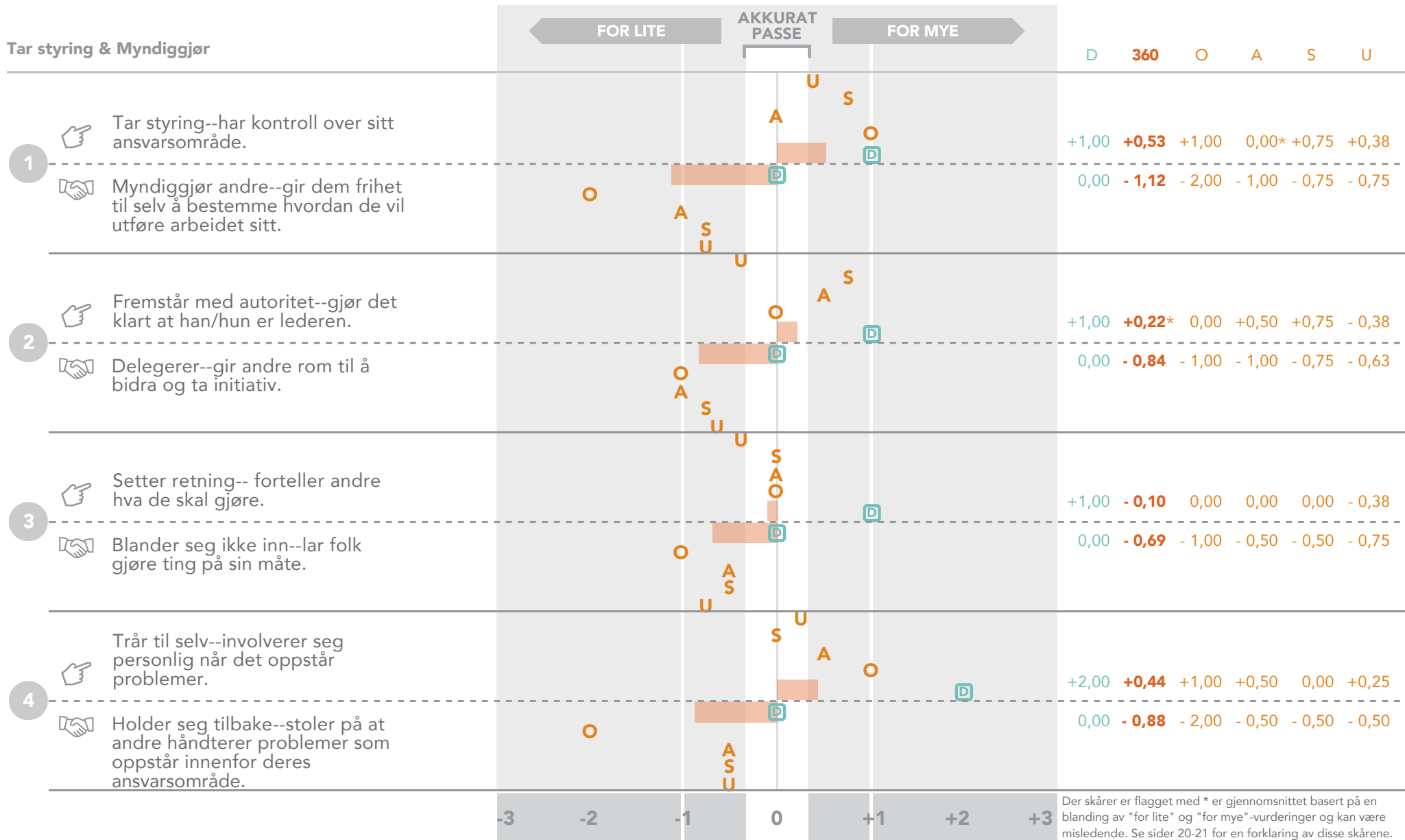
STØTTENDE

involverer andre og får frem det beste i dem



D Deg 360 Gj av O, A, S & U O Nærmeste overordnede (1) A Andre overordnede (2) S Sideordnede (4) U Underordnede (8)

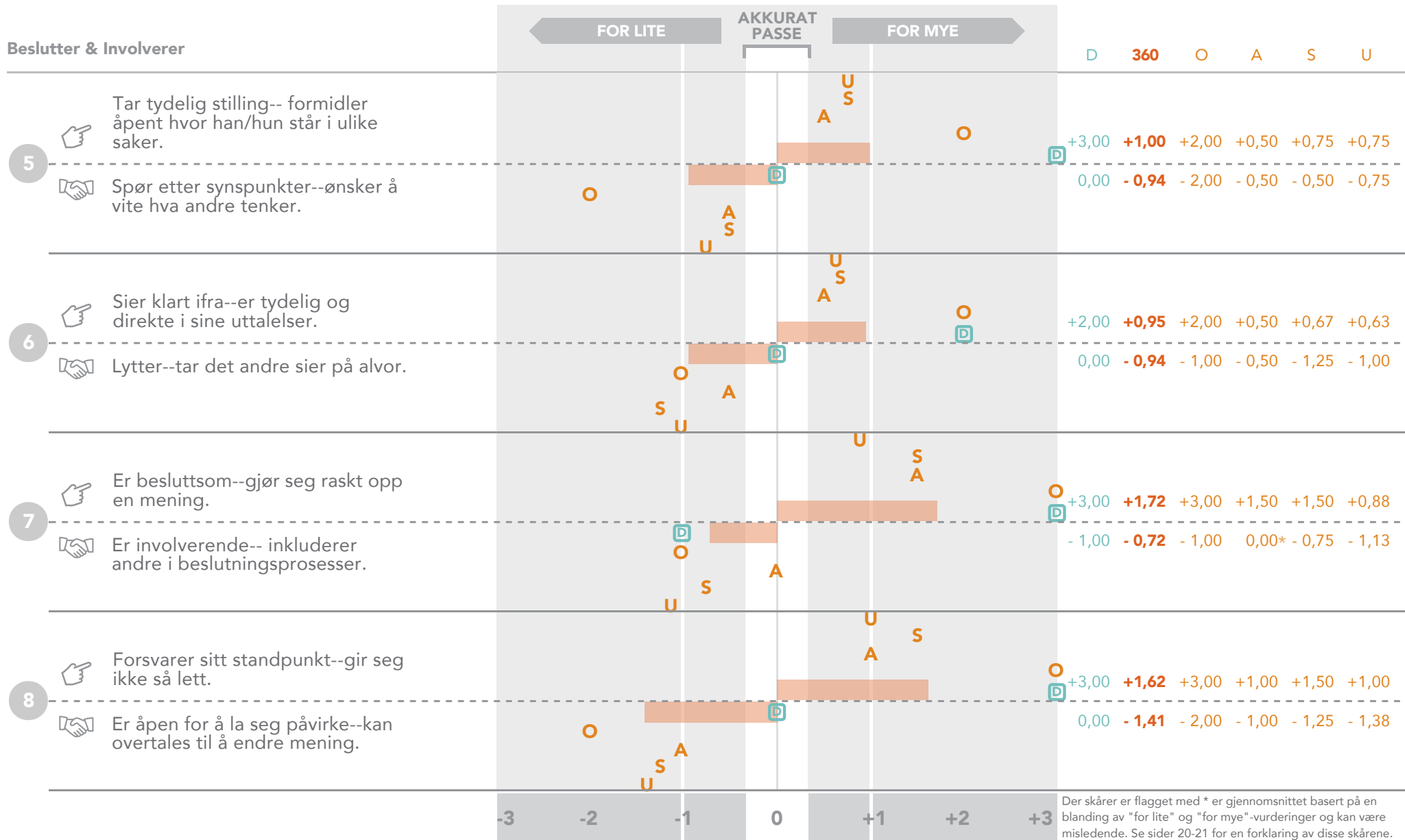
HVORDAN DU LEDER DETALJERTE RESULTATER PÅ UTSAGN



D Deg
 360 Gj av O, A, S & U
 ○ Nærmeste overordnede (1)
 A Andre overordnede (2)
 S Sideordnede (4)
 U Underordnede (8)

HVORDAN DU LEDER DETALJERTE RESULTATER PÅ UTSAGN

Beslutter & Involverer

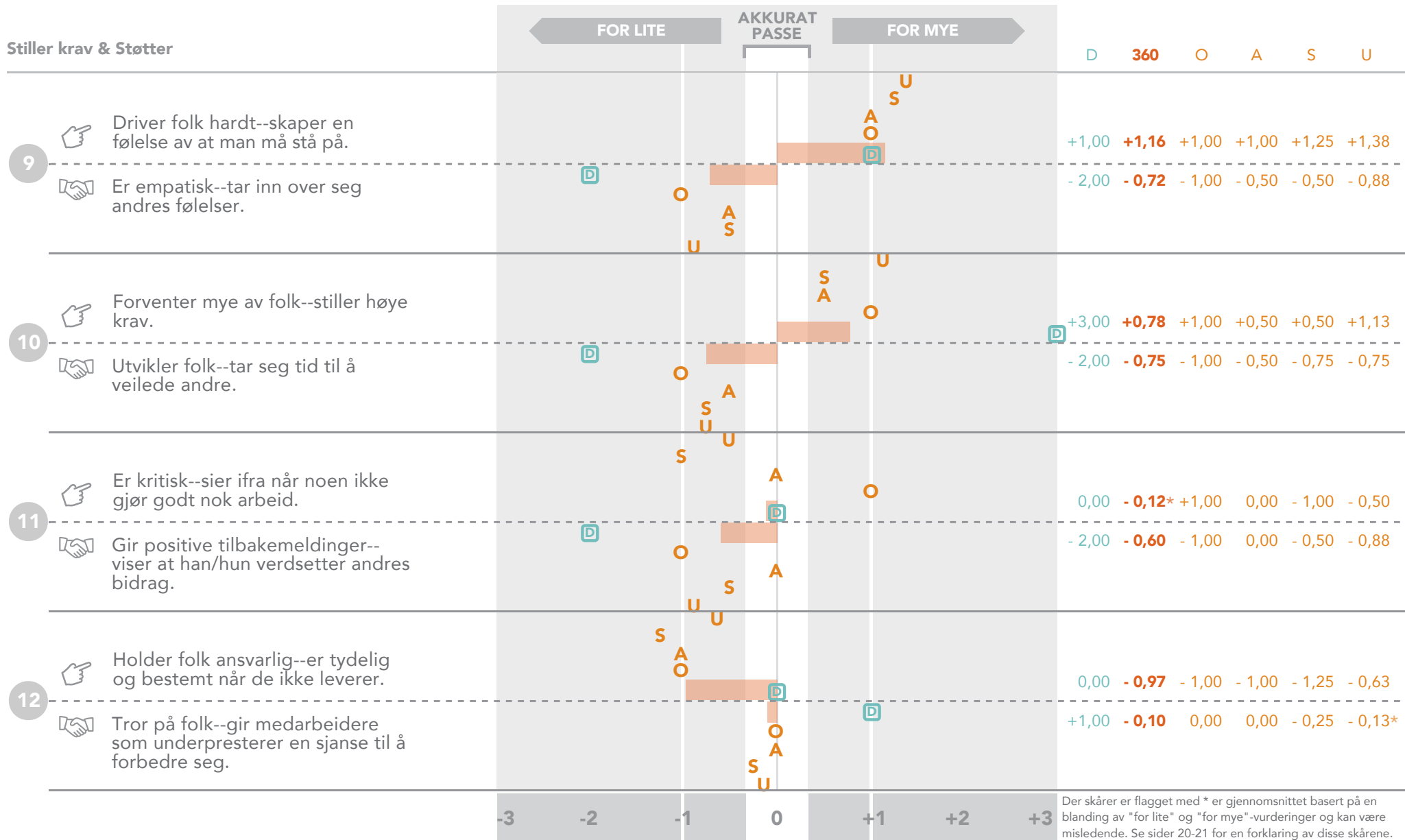


Der skåre er flagget med * er gjennomsnittet basert på en blanding av "for lite" og "for mye"-vurderinger og kan være misledende. Se sider 20-21 for en forklaring av disse skårene.

D Deg
 360 Gj av O, A, S & U
 ○ Nærmeste overordnede (1)
 A Andre overordnede (2)
 S Sideordnede (4)
 U Underordnede (8)

HVORDAN DU LEDER DETALJERTE RESULTATER PÅ UTSAGN

Stiller krav & Støtter



Der skårer er flagget med * er gjennomsnittet basert på en blanding av "for lite" og "for mye"-vurderinger og kan være misledende. Se sider 20-21 for en forklaring av disse skårene.

D Deg
 360 Gj av O, A, S & U
 ○ Nærmeste overordnede (1)
 A Andre overordnede (2)
 S Sideordnede (4)
 U Underordnede (8)

HVORDAN DU LEDER FORDELING AV SVAR

STYRENDE

STØTTENDE

	FOR LITE				AKKURAT PASSE			FOR MYE					FOR LITE				AKKURAT PASSE			FOR MYE				
	O	A	S	U	TOTAL			O	A	S	U		O	A	S	U	TOTAL			O	A	S	U	
Tar styring																								
1 Tar styring	0	1	0	0	1	6	8	1	1	3	3													
2 Har autoritet	0	0	0	3	3	8	4	0	1	3	0													
3 Setter retning	0	0	0	3	3	12	0	0	0	0	0													
4 Trår til selv	0	0	0	1	1	9	5	1	1	0	3													
Beslutter																								
5 Tar stilling	0	0	0	0	0	6	9	1	1	3	4													
6 Sier klart ifra	0	0	0	0	0	6	8	1	1	2	4													
7 Besluttsom	0	0	0	0	0	4	11	1	2	4	4													
8 Gir seg ikke så lett	0	0	0	0	0	2	13	1	2	4	6													
Stiller krav																								
9 Driver folk hardt	0	0	0	0	0	3	12	1	2	3	6													
10 Forventer mye av folk	0	0	0	0	0	5	10	1	1	2	6													
11 Gir kritiske tilbakemeldinger	0	0	3	3	6	7	2	1	0	1	0													
12 Holder folk ansvarlig	1	2	3	5	11	4	0	0	0	0	0													
TOTAL	1	3	6	15	25	72	82	9	12	25	36	TOTAL	11	13	30	56	110	66	4	0	1	0	3	
Prosentandel	8%	13%	13%	16%	14%	40%	46%	75%	50%	53%	38%	Prosentandel	92%	54%	63%	58%	61%	37%	2%	0%	4%	0%	3%	

TOTAL Summer på tvers O, A, S & U (15) **O** Nærmeste overordnede (1) **A** Andre overordnede (2) **S** Sideordnede (4) **U** Underordnede (8)

HVORDAN DU LEDER ANDEL SVAR "AKKURAT PASSE"

Følgende tall viser hvor ofte du ble vurdert til "akkurat passe," som indikerer at respondenten opplever at du gjør rett mengde av den bestemte atferden i rette situasjoner.

STYRENDE

AKKURAT PASSE

	D	TOTAL	O	A	S	U
Tar styring						
1 Tar styring	0	6	0	0	1	5
2 Har autoritet	0	8	1	1	1	5
3 Setter retning	0	12	1	2	4	5
4 Trår til selv	0	9	0	1	4	4
Beslutter						
5 Tar stilling	0	6	0	1	1	4
6 Sier klart ifra	0	6	0	1	1	4
7 Besluttsom	0	4	0	0	0	4
8 Gir seg ikke så lett	0	2	0	0	0	2
Stiller krav						
9 Driver folk hardt	0	3	0	0	1	2
10 Forventer mye av folk	0	5	0	1	2	2
11 Gir kritiske tilbakemeldinger	1	7	0	2	0	5
12 Holder folk ansvarlig	1	4	0	0	1	3
TOTAL	2	72	2	9	16	45
Prosentandel	17%	40%	17%	38%	34%	47%

STØTTENDE

AKKURAT PASSE

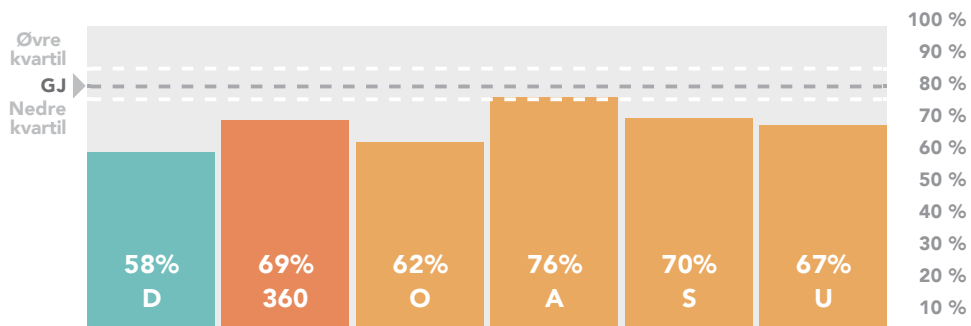
	D	TOTAL	O	A	S	U
Myndiggjør						
1 Myndiggjør andre	1	4	0	0	1	3
2 Delegerer	1	5	0	0	1	4
3 Blander seg ikke inn	1	7	0	1	2	4
4 Holder seg tilbake	1	9	0	1	2	6
Involverer						
5 Spør etter synspunkter	1	6	0	1	2	3
6 Lytter	1	3	0	1	0	2
7 Involverende	0	3	0	0	1	2
8 Åpen for påvirkning	1	4	0	0	1	3
Støtter						
9 Empatisk	0	6	0	1	2	3
10 Utvikler folk	0	4	0	1	1	2
11 Gir positive tilbakemeldinger	0	5	0	2	2	1
12 Gir folk en sjanse	0	10	1	2	3	4
TOTAL	7	66	1	10	18	37
Prosentandel	58%	37%	8%	42%	38%	39%

D Deg **TOTAL** Summer på tvers O, A, S & U (15) O Nærmeste overordnede (1) A Andre overordnede (2) S Sideordnede (4) U Underordnede (8)

HVA DU FOKUSERER PÅ SAMMENDRAG

STRATEGISK-OPERATIV ALLSIDIGHET

I hvilken grad du både greier å ha et langsiktig perspektiv og å sørge for at det som må gjøres blir gjennomført



STRATEGISK

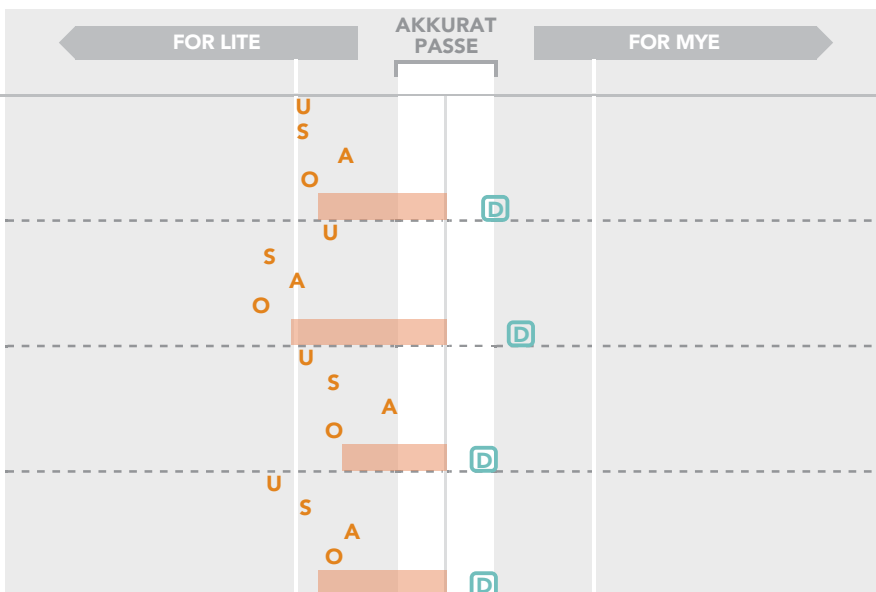
posisjonerer organisasjonen for fremtidig suksess

Samlet

Sette retning

Vekst

Innovasjon



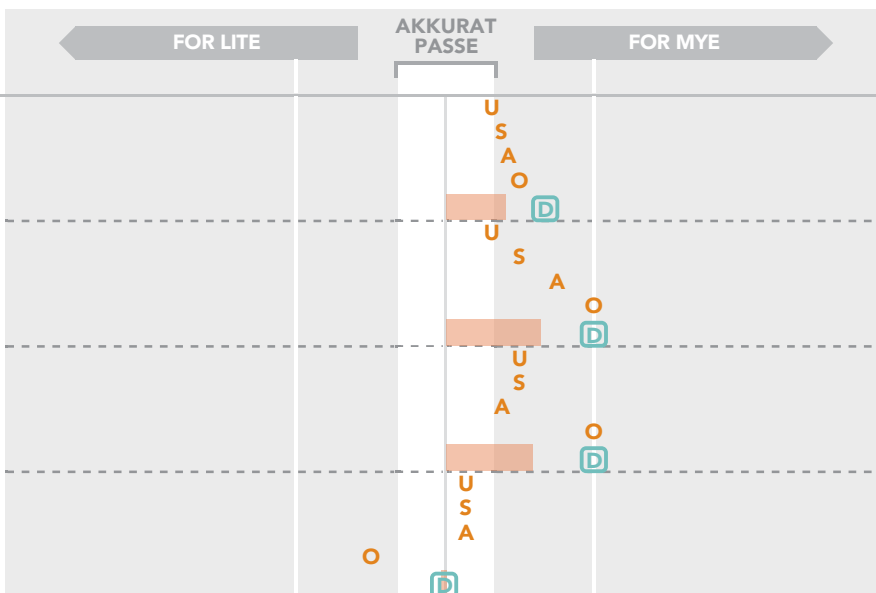
OPERATIV

får organisasjonen til å fokusere på detaljene i utførelsen av oppgavene

Gjennomføring

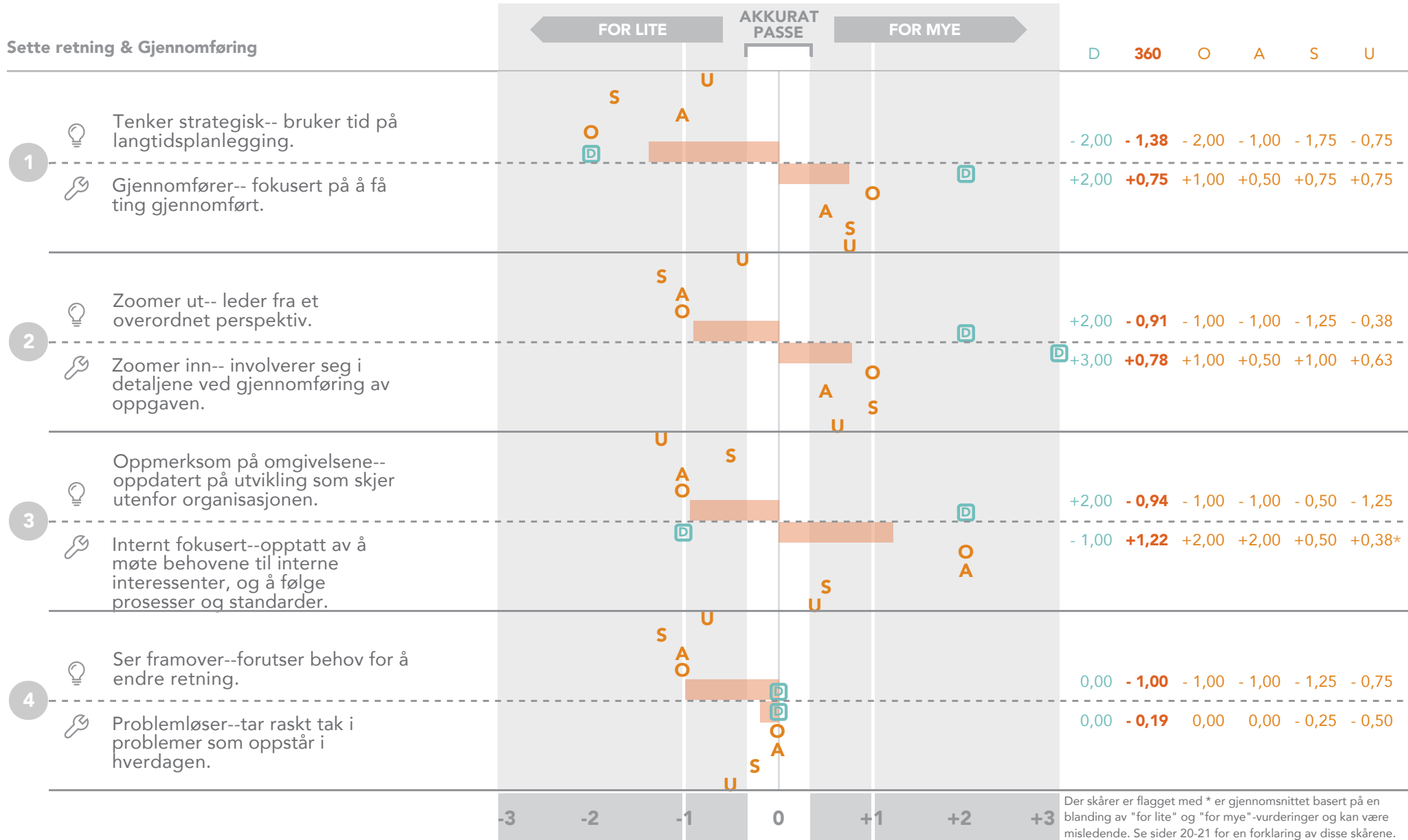
Fokus

Orden



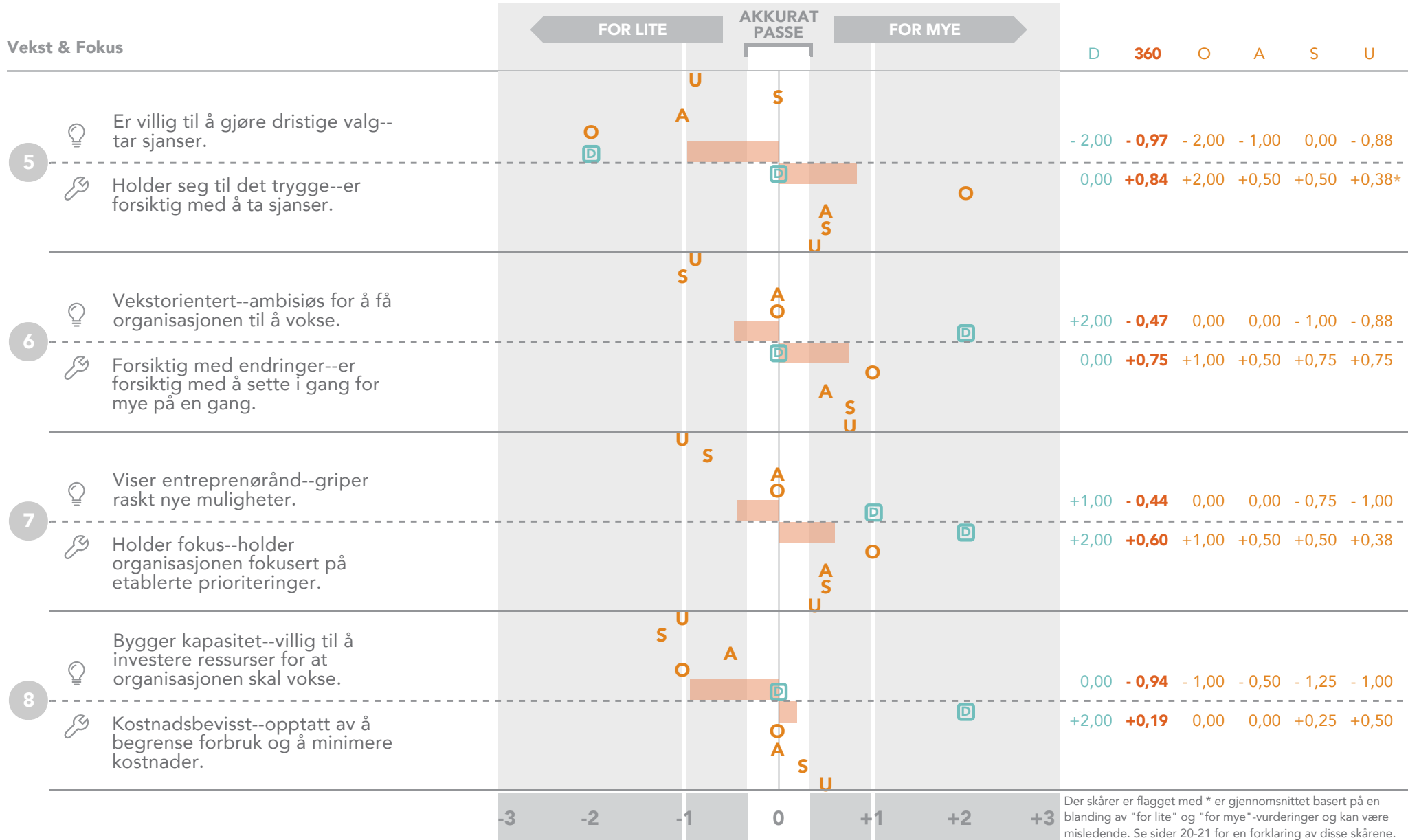
D Deg **360** Gj av O, A, S & U **O** Nærmeste overordnede (1) **A** Andre overordnede (2) **S** Sideordnede (4) **U** Underordnede (8)

HVA DU FOKUSERER PÅ DETALJERTE RESULTATER PÅ UTSAGN



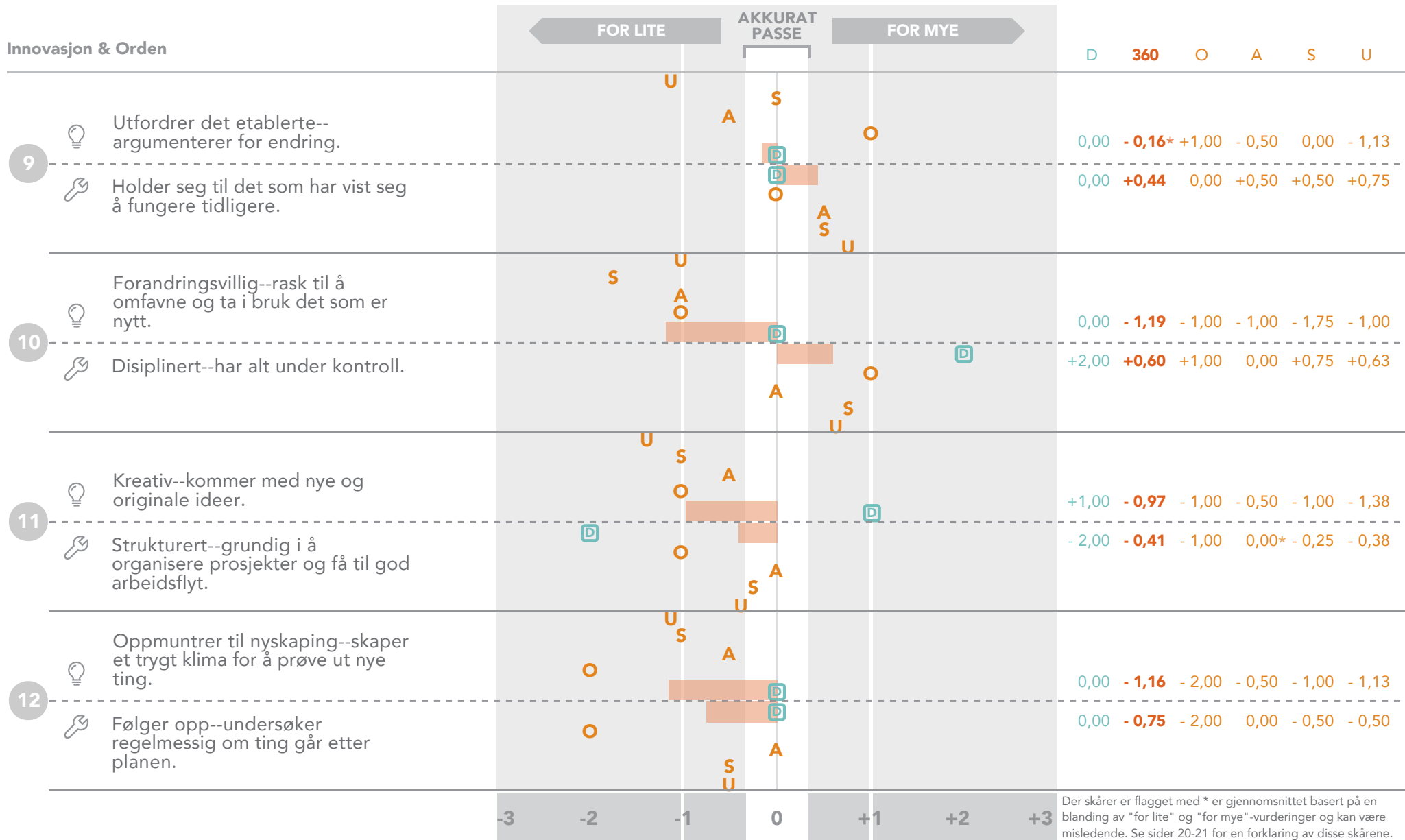
D Deg
 360 Gj av O, A, S & U
 ○ Nærmeste overordnede (1)
 A Andre overordnede (2)
 S Sideordnede (4)
 U Underordnede (8)

HVA DU FOKUSERER PÅ DETALJERTE RESULTATER PÅ UTSAGN



D Deg
 360 Gj av O, A, S & U
 ○ Nærmeste overordnede (1)
 A Andre overordnede (2)
 S Sideordnede (4)
 U Underordnede (8)

HVA DU FOKUSERER PÅ DETALJERTE RESULTATER PÅ UTSAGN



D Deg
 360 Gj av O, A, S & U
 ○ Nærmeste overordnede (1)
 A Andre overordnede (2)
 S Sideordnede (4)
 U Underordnede (8)

HVA DU FOKUSERER PÅ FORDELING AV SVAR

STRATEGISK

OPERATIV

	FOR LITE				AKKURAT PASSE			FOR MYE					FOR LITE				AKKURAT PASSE			FOR MYE			
	O	A	S	U	TOTAL			O	A	S	U		O	A	S	U	TOTAL			O	A	S	U
Sette retning																							
1 Tenker strategisk	1	1	4	4	10	5	0	0	0	0	0	1	1	2	4	0	7	8	1	1	2	4	
2 Ser det store bildet	1	2	2	4	9	5	1	0	0	0	1	1	1	3	4	0	6	9	1	1	3	4	
3 Oppmerksom på omgivelsene	1	2	2	5	10	5	0	0	0	0	0	1	2	2	4	3	3	9	1	2	2	4	
4 Ser framover	1	2	2	4	9	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	10	0	0	0	0	0	
Vekst																							
5 Villig til å ta sjanser	1	2	0	4	7	8	0	0	0	0	0	5	1	2	3	2	6	7	1	1	2	3	
6 Vekstorientert	0	0	2	3	5	10	0	0	0	0	0	6	1	3	5	0	5	10	1	1	3	5	
7 Viser entreprenørånd	0	0	2	5	7	7	1	0	0	0	1	7	1	2	3	1	7	7	1	1	2	3	
8 Bygger kapasitet	1	1	4	5	11	3	1	0	0	0	1	8	0	1	3	1	10	4	0	0	1	3	
Innovasjon																							
9 Utfordrer det etablerte	0	1	0	4	5	9	1	1	0	0	0	9	1	2	3	0	9	6	0	1	2	3	
10 Forandringsvillig	1	2	4	4	11	3	1	0	0	0	1	10	1	2	4	1	7	7	1	0	2	4	
11 Kreativ	1	1	3	5	10	5	0	0	0	0	0	11	6	8	1	6	8	1	0	1	0	0	
12 Oppmuntrer til nyskaping	1	1	4	5	11	3	1	0	0	0	1	12	1	2	3	6	9	0	0	0	0	0	
TOTAL	9	15	29	52	105	69	6	1	0	0	5	TOTAL	2	1	4	18	25	87	68	7	9	19	33
Prosentandel	75%	63%	60%	54%	58%	38%	3%	8%	0%	0%	5%	Prosentandel	17%	4%	8%	19%	14%	48%	38%	58%	38%	40%	34%

TOTAL Summer på tvers O, A, S & U (15) **O** Nærmeste overordnede (1) **A** Andre overordnede (2) **S** Sideordnede (4) **U** Underordnede (8)

HVA DU FOKUSERER PÅ ANDEL SVAR "AKKURAT PASSE"

Følgende tall indikerer hvor ofte du ble vurdert til "akkurat passe," som indikerer at respondenten opplever at du gjør rett mengde av den bestemte atferden i rette situasjoner.

STRATEGISK

AKKURAT PASSE

	D	TOTAL	O	A	S	U
Sette retning						
1 Tenker strategisk	0	5	0	1	0	4
2 Ser det store bildet	0	5	0	0	2	3
3 Oppmerksom på omgivelsene	0	5	0	0	2	3
4 Ser framover	1	6	0	0	2	4
Vekst						
5 Villig til å ta sjanser	0	8	0	0	4	4
6 Vekstorientert	0	10	1	2	2	5
7 Viser entreprenørånd	0	7	1	2	2	2
8 Bygger kapasitet	1	3	0	1	0	2
Innovasjon						
9 Utfordrer det etablerte	1	9	0	1	4	4
10 Forandringsvillig	1	3	0	0	0	3
11 Kreativ	0	5	0	1	1	3
12 Oppmuntrer til nyskaping	1	3	0	1	0	2
TOTAL	5	69	2	9	19	39
Prosentandel	42%	38%	17%	38%	40%	41%

OPERATIV

AKKURAT PASSE

	D	TOTAL	O	A	S	U
Gjennomføring						
1 Gjennomfører	0	7	0	1	2	4
2 Detaljorientert	0	6	0	1	1	4
3 Internt fokusert	0	3	0	0	2	1
4 Problemløser	1	10	1	2	3	4
Fokus						
5 Forsiktig med å ta sjanser	1	6	0	1	2	3
6 Forsiktig med endringer	1	5	0	1	1	3
7 Holder fokus	0	7	0	1	2	4
8 Kostnadsbevisst	0	10	1	2	3	4
Orden						
9 Stoler på det som har virket før	1	9	1	1	2	5
10 Disiplinert	0	7	0	2	2	3
11 Strukturert	0	8	0	0	3	5
12 Følger opp	1	9	0	2	2	5
TOTAL	5	87	3	14	25	45
Prosentandel	42%	48%	25%	58%	52%	47%

D Deg TOTAL Summer på tvers O, A, S & U (15) O Nærmeste overordnede (1) A Andre overordnede (2) S Sideordnede (4) U Underordnede (8)

RANGERT REKKEFØLGE AV UTSAGN

	D	360	O	A	S	U
7 Besluttsom	+3,00	+1,72	+3,00	+1,50	+1,50	+0,88
8 Gir seg ikke så lett	+3,00	+1,62	+3,00	+1,00	+1,50	+1,00
3 Internt fokusert	-1,00	+1,22	+2,00	+2,00	+0,50	+0,38*
9 Driver folk hardt	+1,00	+1,16	+1,00	+1,00	+1,25	+1,38
5 Tar stilling	+3,00	+1,00	+2,00	+0,50	+0,75	+0,75
6 Sier klart ifra	+2,00	+0,95	+2,00	+0,50	+0,67	+0,63
5 Forsiktig med å ta sjanser	0,00	+0,84	+2,00	+0,50	+0,50	+0,38*
10 Forventer mye av folk	+3,00	+0,78	+1,00	+0,50	+0,50	+1,13
2 Detaljorientert	+3,00	+0,78	+1,00	+0,50	+1,00	+0,63
1 Gjennomfører	+2,00	+0,75	+1,00	+0,50	+0,75	+0,75
6 Forsiktig med endringer	0,00	+0,75	+1,00	+0,50	+0,75	+0,75
7 Holder fokus	+2,00	+0,60	+1,00	+0,50	+0,50	+0,38
10 Disiplinert	+2,00	+0,60	+1,00	0,00	+0,75	+0,63
1 Tar styring	+1,00	+0,53	+1,00	0,00*	+0,75	+0,38
4 Trår til selv	+2,00	+0,44	+1,00	+0,50	0,00	+0,25
9 Stoler på det som har virket før	0,00	+0,44	0,00	+0,50	+0,50	+0,75
2 Har autoritet	+1,00	+0,22*	0,00	+0,50	+0,75	-0,38
8 Kostnadsbevisst	+2,00	+0,19	0,00	0,00	+0,25	+0,50
3 Setter retning	+1,00	-0,10	0,00	0,00	0,00	-0,38
12 Gir folk en sjanse	+1,00	-0,10	0,00	0,00	-0,25	-0,13*
11 Gir kritiske tilbakemeldinger	0,00	-0,12*	+1,00	0,00	-1,00	-0,50
9 Utfordrer det etablerte	0,00	-0,16*	+1,00	-0,50	0,00	-1,13
4 Problemløser	0,00	-0,19	0,00	0,00	-0,25	-0,50
11 Strukturert	-2,00	-0,41	-1,00	0,00*	-0,25	-0,38
7 Viser entreprenørånd	+1,00	-0,44	0,00	0,00	-0,75	-1,00
6 Vekstorientert	+2,00	-0,47	0,00	0,00	-1,00	-0,88
11 Gir positive tilbakemeldinger	-2,00	-0,60	-1,00	0,00	-0,50	-0,88
3 Blander seg ikke inn	0,00	-0,69	-1,00	-0,50	-0,50	-0,75
7 Involverende	-1,00	-0,72	-1,00	0,00*	-0,75	-1,13
9 Empatisk	-2,00	-0,72	-1,00	-0,50	-0,50	-0,88
10 Utvikler folk	-2,00	-0,75	-1,00	-0,50	-0,75	-0,75
12 Følger opp	0,00	-0,75	-2,00	0,00	-0,50	-0,50
2 Delegerer	0,00	-0,84	-1,00	-1,00	-0,75	-0,63
4 Holder seg tilbake	0,00	-0,88	-2,00	-0,50	-0,50	-0,50
2 Ser det store bildet	+2,00	-0,91	-1,00	-1,00	-1,25	-0,38
5 Spør etter synspunkter	0,00	-0,94	-2,00	-0,50	-0,50	-0,75
6 Lytter	0,00	-0,94	-1,00	-0,50	-1,25	-1,00
3 Oppmerksom på omgivelsene	+2,00	-0,94	-1,00	-1,00	-0,50	-1,25
8 Bygger kapasitet	0,00	-0,94	-1,00	-0,50	-1,25	-1,00
12 Holder folk ansvarlig	0,00	-0,97	-1,00	-1,00	-1,25	-0,63
5 Villig til å ta sjanser	-2,00	-0,97	-2,00	-1,00	0,00	-0,88
11 Kreativ	+1,00	-0,97	-1,00	-0,50	-1,00	-1,38
4 Ser framover	0,00	-1,00	-1,00	-1,00	-1,25	-0,75
1 Myndiggjør andre	0,00	-1,12	-2,00	-1,00	-0,75	-0,75
12 Oppmuntrer til nyskaping	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
1 Tenker strategisk	-2,00	-1,38	-2,00	-1,00	-1,75	-0,75
8 Åpen for påvirkning	0,00	-1,41	-2,00	-1,00	-1,25	-1,38

FOR MYE

AKKURAT PASSE

FOR LITE

Skårene som er flagget med * er vanskelig å fortolke ; Se sidene 20-21 for en forklaring av disse skårene.





Styrende Støttende Strategisk Operativ

D Deg 360 Gj av O, A, S & U O Nærmeste overordnede (1) A Andre overordnede (2) S Sideordnede (4) U Underordnede (8)

ATFERDSMØNSTRE

Tabellen under viser atferdsutsagn skåret som det totale 360-resultatet (gjennomsnittet av alle respondentgruppene), og hvor det er enighet blant respondentene om lederen overforbruker (øverste grå felt), underforbruker (nederste grå felt) eller bruker denne atferden passe mye (midterste hvite felt). Jo høyere opp på listen innenfor sin kategori et utsagn står, desto mer ekstrem er totalskåren for utsagnet.

Fargekoden og måten utsagnene er skrevet på indikerer lederens selv vurdering av atferdsutsagnet. Vurderer lederen selv at han/hun gjør atferden for lite, skrives atferdsutsagnet med tynn skrift, fet skrift reflekterer en selv vurdering om at atferden gjøres **for mye**, mens blå skrift indikerer at lederen mener han/hun gjør det **akkurat passe mye**.

 STYRENDE	 STØTTENDE	 STRATEGISK	 OPERATIV	
Overforbrukt atferd				
7 Beslutt som 8 Gir seg ikke så lett 9 Driver folk hardt 5 Tar stilling 6 Sier klart ifra 10 Forventer mye av folk 1 Tar styring 4 Trår til selv			3 Internt fokusert 5 Forsiktig med å ta sjanser 2 Detaljorientert 1 Gjennomfører 6 Forsiktig med endringer 7 Holder fokus 10 Disiplinert 9 Stoler på det som har virket før	FOR MYE
Styrker				
3 Setter retning	12 Gir folk en sjanse		8 Kostnadsbevisst 4 Problemløser	AKKURAT PASSE
Underforbrukt atferd				
12 Holder folk ansvarlig	8 Åpen for påvirkning 1 Myndiggjør andre 5 Spør etter synspunkter 6 Lytter 4 Holder seg tilbake 2 Delegerer 10 Utvikler folk 7 Involverende 9 Empatisk 3 Blander seg ikke inn 11 Gir positive tilbakemeldinger	1 Tenker strategisk 10 Forandringsvillig 12 Oppmuntrer til nyskaping 4 Ser framover 11 Kreativ 5 Villig til å ta sjanser 3 Oppmerksom på omgivelsene 8 Bygger kapasitet 2 Ser det store bildet 6 Vekstorientert 7 Viser entreprenørånd	12 Følger opp 11 Strukturert	FOR LITE

AVVIK MELLOM RESPONDENTGRUPPER




Det var motstridende tilbakemeldinger fra ulike respondentgrupper i følgende utsagn, hvor en eller flere grupper indikerte "for lite" og en eller flere grupper indikerte "for mye". Dette er utsagn som 360-skårer har blitt flagget med '*'.

	FOR LITE	AKKURAT PASSE	FOR MYE
 STYRENDE			
2 Har autoritet		O	D A S
11 Gir kritiske tilbakemeldinger	S U	D A	O
 STRATEGISK			
9 Utfordrer det etablerte	A U	D S	O

D Deg O Nærmeste overordnede (1) A Andre overordnede (2) S Sideordnede (4) U Underordnede (8)

AVVIK INNEN RESPONDENTGRUPPER

Det var motstridende tilbakemeldinger fra respondenter i samme respondentgruppe innenfor følgende utsagn, hvor over en fjerdedel indikerte 'for lite' og over en fjerdedel indikerte 'for mye.' Disse utsagnene er indikert med **fet oransje** font for antall vurderinger som har 'for lite' (FL), 'akkurat passe' (AP), og 'for mye' (FM). De er utsagn som har blitt flagget med '*' i tidligere avsnitt av denne rapporten. Resultater fra andre respondentgrupper er også presentert her for at du skal kunne sammenlikne resultatene.

	D			O			A			S			U		
	FL	AP	FM	FL	AP	FM	FL	AP	FM	FL	AP	FM	FL	AP	FM
 STYRENDE															
1 Tar styring			1			1	1		1		1	3		5	3
 STØTTENDE															
7 Involverende	1			1			1		1	3	1		6	2	
12 Gir folk en sjanse			1		1			2		1	3		2	4	2
 OPERATIV															
3 Internt fokusert	1					1			2		2	2	3	1	4
5 Forsiktig med å ta sjanser		1				1		1		2	2	2	2	3	3
11 Strukturert	1			1			1		1	1	3		3	5	

FL For lite AP Akkurat passe FM For mye

D Deg O Nærmeste overordnede (1) A Andre overordnede (2) S Sideordnede (4) U Underordnede (8)

Å LYKKE SOM LEDER AV GRUPPEN

Lederskap handler om å få ting gjort gjennom andre, og fremragende prestasjoner er ofte et resultat av at folk jobber godt sammen. Prestasjonsnivået til gruppen din er derfor en viktig indikator for hvor godt du lykkes som leder. Gruppens prestasjoner kan måles på to dimensjoner:

Produktivitet viser til kvantitet, kvalitet, og evnen gruppen har til å levere på tid.

Vitalitet viser til gruppemedlemmers følelser rundt arbeidet og hvordan det er å jobbe sammen.

Du og dine respondenter vurderte gruppen som du er direkte ansvarlig for, utfra et "tre-utsagns" mål på Produktivitet, samt et "tre-utsagns" mål på Vitalitet. Vurderingskalaen går fra 1 til 5, hvor høyere skår indikerer mer av det spørsmålet dreier seg om. Under finner du de samlede resultatene. Resultater for hvert spesifikke utsagn finner du på neste side.

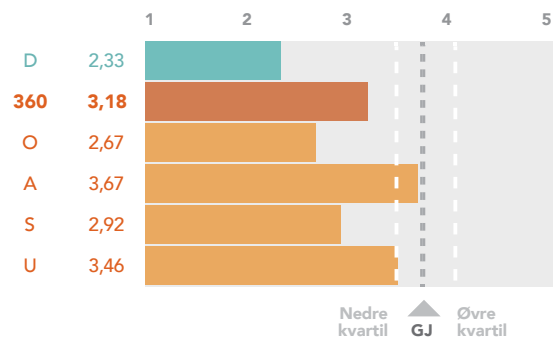


Deg Gj av O, A, S & U Nærmeste overordnede (1) Andre overordnede (2) Sideordnede (4) Underordnede (8)

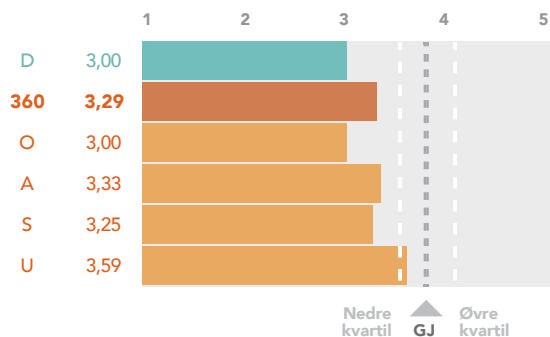
Å LYKKES SOM LEDER AV GRUPPEN

SKÅR PÅ VURDERINGSSKALA

VITALITET

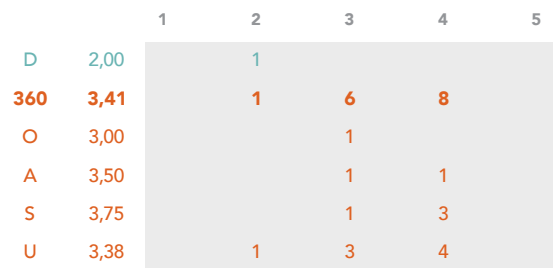


PRODUKTIVITET



SKÅR PÅ UTSAGN

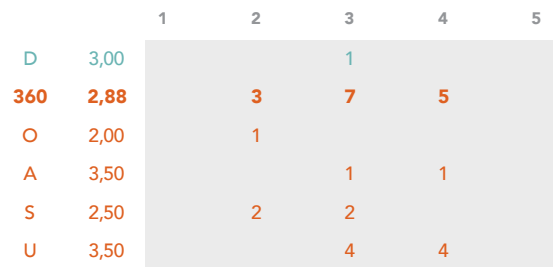
ARBEIDSMORAL



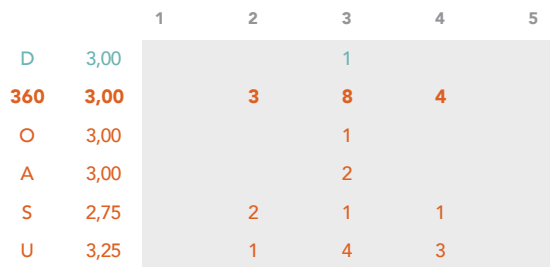
KVANTITET



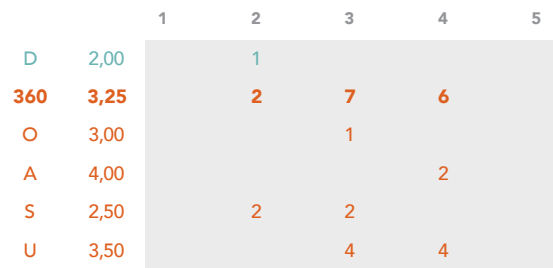
JOBBENGASJEMENT



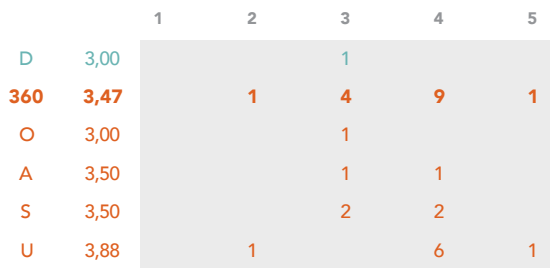
KVALITET



SAMMENSVEISETHET



LEVERE PÅ TID



D Deg 360 Gj av O, A, S & U O Nærmeste overordnede (1) A Andre overordnede (2) S Sideordnede (4) U Underordnede (8)

SKRIFTLIG TILBAKEMELDING

1. Hva er Marianne Andersen sine største styrker som leder - hva setter du mest pris på eller respekterer du mest ved ham/henne?

Svarene presenteres nøyaktig som innsendt. Hver tekstblokk indikerer en ny respondent.

- D** Jeg er en veldig ærlig og etisk person med sterke prinsipper. Jeg tar mitt ansvar som leder veldig seriøst. Jeg gir alt for jobben. Og jeg har en dyp teknisk ekspertise innenfor mitt fagområde med mye erfaring.
- O** Marianne er en leder som tar styringen og som virkelig forstår den operative siden av virksomheten. Forsøker å skape gode resultater. Hun er veldig klar på hvor hun står ift problemer som oppstår og sier klart ifra hva hun tenker og mener. Hun er pålitelig, en leder du kan gå direkte til og som du kan stole på at jobben blir gjort.
- A** Marianne er kjent for å gå den ekstra distansen for å levere gode resultater. Hun er det man tenker på når man sier "en modig leder". Hun har også mye erfaring fra produksjon.
- Hun har utviklet seg i denne virksomheten og kjenner den ut og inn. Hun er heller ikke redd for å ta tak og ta ansvar for å fikse problemer.
- S** Når en beslutning fattes, er hun opptatt av detaljene i selve implementeringen. Veldig godt driv for å nå resultater. Sørger for at hennes stemme blir hørt.
- Hun vet hva hun vil og gjør alt for å nå målene sine. Hun er også en god sparringspartner ved å hjelpe andre til å forstå bedre komplekse situasjoner. Hun er ikke redd for å ta beslutninger. Hun viser mot i lederrollen.
- Villig til å forstå ethvert problem (lite eller stort) eller aktivitet, være involvert og lære fra det. Marianne er villig til å hjelpe folk til å forstå komplekse situasjoner. Hun er ikke redd for å skape diskusjoner.
- Forstår hvordan virksomheten fungerer på et detaljert nivå. Hun er en naturlig leder og presser hardt på for å skape resultater. Tar mye plass.
- U** Marianne er pragmatisk, rask og fokusert på resultater. Hun driver folk til å prestere bedre.
- En av de beste optimaliserere og problemløserne jeg noen gang har møtt! Hun har også en veldig sterk arbeidsmoral og står opp for den hun tror på.
- Hun har en sterk drivkraft for å oppnå resultater. Marianne gjør hva som kreves for å levere.
- Marianne er veldig kunnskapsrik innen sitt fagfelt og ekspertise; hun har en god forståelse for det operative og for forsyningskjeden.
- Marianne er veldig klar på hva hun mener bør gjøres. Hun tar alltid stilling og er rask med å fortelle deg hvor hun står.
- Marianne er en naturlig leder og vet nøyaktig hvor hun vil at gruppen skal gå og gir seg aldri før hun når målene sine. Hun har et utrolig driv og fokus på resultater, og hun kan virkelig sakene sine.

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

Marianne er en hands-on-leder som virkelig kjenner virksomheten. Hun har også dyp teknisk kunnskap basert på sin ekspertise.

Veldig god på tall, rask til å agere, en utmerket problemløser. Veldig analytisk.

D Deg O Nærmeste overordnede (1) A Andre overordnede (2) S Sideordnede (4) U Underordnede (8)

2. Overbruker Marianne Andersen noen av sine styrker? Hvis ja – beskriv kort hvordan overdreven bruk av styrkene kan bli til svakheter.

Svarene presenteres nøyaktig som innsendt. Hver tekstblokk indikerer en ny respondent.

- D** Jeg kan presse gruppen ganske mye for å få levert resultater. Veldig krevende og noe som kan resultere i dårligere selvtillitt hos de ansatte. Det å levere hurtig kan bli til utålmodighet og for mye press. Jeg har også fått tilbakemelding om at jeg kan være for brå og kjøre over andre. Kan gå i forsvar noen ganger.
- O** Marianne tar ledelsen utfra hva hun mener og forstår og kan være for brå i møte med andre. Hun tar gjerne opp et tema, men er rask til å komme med sitt eget løsningsforslag. Jegr beundrer hennes evne til å ta initiativ, men noen ganger er hun for rask til å si sin mening. Når hun har bestemt seg er det vanskelig å få henne til å endre mening. Hun skremmer noen mennesker med sine påstander framfor å påvirke dem på mere subtile måter. Hun kan også være veldig kritisk til andres ideer.
- A** Hun er veldig kunnskapsrik, men kan fort bli litt for påståelig. Hun hviler seg mye på sin operative kunnskap.
- Marianne er litt utålmodig - utålmodig til å møte egne eller enhetens mål. Hun er uten tvil resultatorientert. Dette fokuset kan legge et sterkt press på gruppens medlemmer. Det er en risiko for at hun blir for styrende.
- S** Noen ganger altfor detaljorientert. Hun kan fint håndtere en excel-fil og noen få aksjonsplaner. Mer kommunikasjon og dialog trengs, ikke bare mer tall.
- Marianne vil oppnå sine mål og har vanskeligheter med å akseptere andres syn på saken. Hun kan være ganske dogmatisk og tenke at hun har rett.
- Noen ganger kan Marianne bli litt for aggresiv når vi diskuterer.
- Fordi hun er en så rask og intelligent person så vil nok noen slite med å henge med i svingene som hun forventer. De føler seg frustrert fordi de ikke helt forstår hva hun sier og tør ikke å spørre henne for forklaringer. Marianne kunne vært mer oppmerksom i slike situasjoner og forsikre seg at alle forstår hva hun sier.
- U** Hun er veldig smart, men kan fort hoppe rett til konklusjoner uten å vektlegge all relevant fakta. Dette kan fort bli oppfattet som en styrke som blir til en svakhet.
- Kan være veldig arrogant, spesielt mot svake mennesker. Hun tenker fra et operasjonelt perspektiv og kan være begrenset i å se ting fra et salg-og markedsføringsperspektiv.
- Hun er en utmerket problemløser og kjenner til den tekniske siden av virksomheten. Hun kan bli for involvert i å løse tekniske problemer til det punkt at det blir å lede på detaljnivå. Hun gjør typisk dette i det operative område i virksomheten. Jeg har aldri sett henne lede detaljstyrt på andre områder.
- Som en resultatorientert person, så kan hun være litt transsynt og ha et kortsiktig fokus. For eksempel så kan hun si nei til gode ideer og måter å gjøre ting på fordi det vil være en læringskurve.

D Deg O Nærmeste overordnede (1) A Andre overordnede (2) S Sideordnede (4) U Underordnede (8)

Veldig prinsippbasert, men noen ganger lite fleksibel. Marianne har høye standarder og forventer ofte mye av folk.

Marianne er sterk på det operative, men har også en tendens til å sveipe inn og ta over taktiske oppgaver som er under hennes nivå.

For utålmodig - endringer kan ikke skje like enkelt i praksis som i teorien. Folk kan bli utbrent.

Marianne kan noen ganger være aggressiv mot gruppen sin med intensjon om å få det beste ut av dem.

3. Har Marianne Andersen noen områder hvor vedkommende ikke fungerer godt nok som leder – områder hvor han/hun har behov for å bli sterkere?

Svarene presenteres nøyaktig som innsendt. Hver tekstblokk indikerer en ny respondent.

- D** Jeg trenger å bruke mer tid på planlegging før ting skal iverksettes. Jeg har mange ideer for denne enheten, men trenger å bruke mindre tid på å handle reaktivt og bruke mer tid på strategisk planlegging. Dette er vanskelig fordi mye av våre resultater avhenger av utførelse og få ting gjort. Og det er mye press på å få levert på kort sikt. Jeg kunne ha delegert mer. Jeg kan også være mer åpen til hva andre tenker.
- O** Marianne trenger å vise mer interessere for folks ideer, blant kollegaer og spesielt i gruppen hennes. Jeg tenker noen ganger at hun gjør seg selv og gruppen en bjørnetjeneste (legger penger på bordet -) ved å komme med en konkret bestilling på et problem og samtidig tilby sine løsninger og ideer på vei ut av døra. Hvis hun kunne tatt seg mer tid, introdusert problemet og bedt om konkret innspill så ville hun fått mer innpass og sannsynligvis også bedre løsninger. Dette gjelder spesielt områder som er utenfor hennes fagområde og erfaring.
- A** Marianne kunne fått mer ut av sine ansatte. Hun kunne invitert dem i større grad til å dele sine ideer og deltatt mer. Hennes virksomhet er mye sentrert rundt henne og dette begrenser hvor mye andre kan få bidratt.
- Marianne kan bli mer strategisk.
- S** Jeg er ikke helt sikker på om Marianne er en strateg. Det hun ser ut til å være mest opptatt av er det som skjer fra minutt til minutt. Jeg tenker at dette noen ganger går på bekostning av de langsiktige resultatene.
- Marianne kunne blitt bedre på å jobbe med folk. For eksempel kunne hun blitt mye bedre på å være en aktiv lytter.
- Noen ganger vet ikke Marianne hva hun ikke vet. Hun kunne enkelte ganger vært mer ydmyk og oppsøkt mer informasjon fremfor å fremstille seg selv som at hun har alle svarene.
- Samarbeid. Hun er for fokusert på gruppen sin og viser for liten interesse i de andre gruppene /enhetene.
- U** Jeg tror ikke Marianne helt forstår virksomheten, spesielt når det kommer til områder som salg og markedsføring. Hun har lite erfaring på disse områdene og pleier å unngå å involvere seg i dette i så stor grad at hun ikke har noen oversikt over aktiviteter knyttet til salg og marked.
- Marianne er ikke en veldig god lytter. Noen ganger når man presenterer et problem, så kan man se at hun har tankene et annet sted.
- Hun er ikke veldig inkluderende. Hun involverer ikke folk i store beslutninger som påvirker dem.
- Noen ganger så lurer jeg på om Marianne har tillit til oss. Hun delegerer ikke så mye som hun burde. Hun er heller ikke alltid villig til å prøve ut andres ideer.

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

Marianne kan bli mer tålmodig. Hennes evne til å drive på er noe vi setter pris på, men noen ganger så kjører hun på uten all informasjonen som trengs. Hun er også for opptatt til å følge med på hva vi gjør.

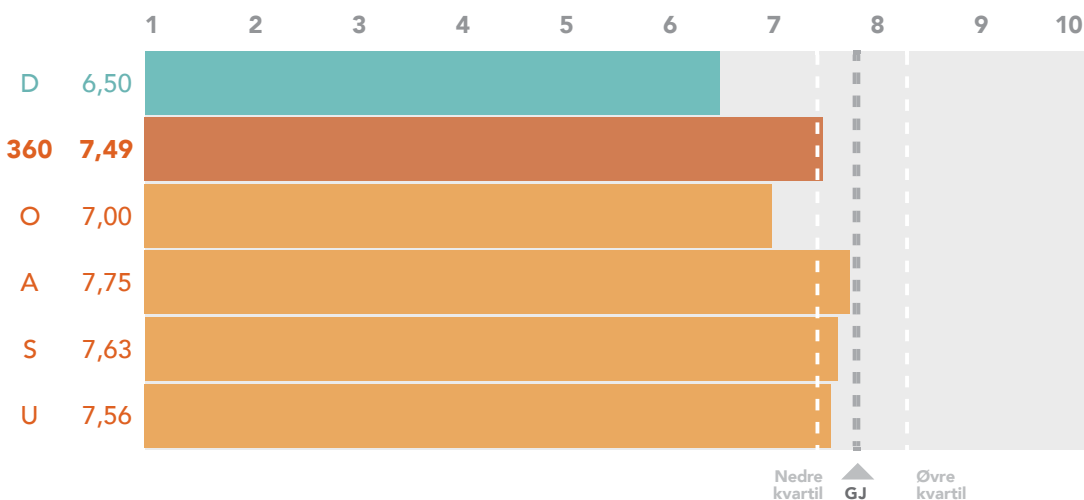
Marianne virker noen ganger risiko-avers og motvillig til å endre seg. Hun er ikke særlig åpen for nye ideer. Marianne er av den typen som holder seg for seg selv og søker ikke andres innspill. Hun kunne også i større grad vist at hun satt pris på folk.

Marianne kunne vært mer realistisk om hva som kan og hva som ikke kan gjøres. Hennes forventninger er altfor høye og dette har gjort at for mye prioriteres. En mer realistisk vurdering av hva som kan gjennomføres ville gitt oss et bedre fokus.

Noen ganger føles det ut som at hun ikke anerkjenner hvordan virksomhet i helhet fungerer. Det er åpenbart at hun favoriserer den operative enheten og ikke er interessert i markedsføringsiden.

SKRIFTLIG TILBAKEMELDING

4. Vennligst vurder hvor godt Marianne Andersen lykkes i rollen som leder på en tipunktskala, hvor 5 er akseptabelt og 10 er fremragende.



Vennligst forklar hva Marianne Andersen gjør som bidrar til at hun lykkes i sitt lederskap, og hva som skal til for å få en høyere rangering.

Svarene presenteres nøyaktig som innsendt. Hver tekstblokk indikerer en ny respondent.

- D 6,50** På grunn av hurtighet, reaktivitet, sterkt fokus og gode resultater. Økt tillit og delegering ville hjulpet meg til å gjøre mer og bli mer effektiv. Jeg kan bli mer åpen for nye forslag, og kanskje fokusere på å ikke gå så mye i forsvar og være så frittalende som jeg pleier.
- O 7,00** Marianne er en pådriver og styrer mot resultater, noe som i utgangspunktet er en god egenskap. Hun kunne vært bedre på å bygge relasjoner med de hun jobber tett med. Hun trenger å lære seg mer av hvordan hun kan gi og ta, og ikke alltid være opptatt av å vinne disjunsjonen. Marianne trenger å være mindre reaktiv og mer strategisk i hvordan hun bruker tiden sin. Hun trenger også å lære hvordan man jobber godt som en gruppe.
- A 8,00** Med hennes virksomhetsforståelse og menneskekunnskap blir hun lett akseptert av gruppen og kan fokusere på reelle problemer istedet for på konflikter. For å få en høyere skåre så trenger hun å tenke mer strategisk og mindre taktisk. Skulle likt å se henne analysere hvorvidt et forslag skulle bli implementert enn hvordan det skulle bli utført i praksis.
- 7,50** Godt initiativ, driver for å nå resultater og erfaringer. Bli bedre på å samarbeide og tenke strategisk.
- S 8,00** Marianne er overordnet en god leder. For å bli bedre må hun få et bredere perspektiv med det som gjøres og lære å håndtere folk som er på et høyt nivå.

D Deg O Nærmeste overordnede (1) A Andre overordnede (2) S Sideordnede (4) U Underordnede (8)

7,00 Vær mer konstruktiv og samarbeidende med resten av teamet. Stol mer på egen gruppe og avklar rammebetingelsene (hvem som bestemmer hva, basert på hvilke informasjon, til hvilken hensikt og med hvilke mål) og behersk deg selv følelesmessig på offentlige arenaer. Og, bruke kritikk og anerkjennelse til rett tid (anerkjennelse i offentligheten og kritikk i det private rom).

8,00 Jeg vurderer at Marianne allerede er en overmiddels bra leder. Hun trenger fortsatt å distansere seg noe mer fra gruppes arbeid for å heller ha mer tid til å hjelpe de ansatte. Det ville hjulpet mye om hun i møte med kollegaene hadde vært mer åpen og gått mindre i forsvar.

7,50 En utfordrende leder som vil hjelpe oss å bli bedre på mange områder. Kunne oppnådd de samme resultatene hvis hun var mer konsensussøkende. Bli mer støttende når folk har problemer. La dem få tid til å jobbe med problemene: krav om å rapportere mer hjelper dem ikke med å løse problemene.

U **8,00** Marianne er en veldig god leder. Effektivitet, hurtighet og mot er hennes største styrker. Hun kunne lært mer om de andre områdene i virksomheten.

7,50 For å få en høyere skåre, må Marianne forbedre seg i måten hun behandler folk, og hun må lære seg å bli mer tålmodig overfor de som rapporterer direkte til henne som ikke alltid er så rask eller er på samme nivå som henne.

7,50 Marianne behandler ikke folk med den respekten de fortjener. Hun driver folk hardt, men kunne fått gjort mer med mindre hvis hun hadde vært "rundere i kantene".

8,50 Hun er en god operasjonell leder. Hun kunne myknet litt opp og vist mer takknemlighet i møte med andres bidrag og innsats.

8,00 Fordi hun er i stand til å drive alle aspekter ved virksomheten. Hun kunne inkludert folk mer og vært mer åpen for andre måter å tenke på.

6,00 Jeg tror hun kunne lykkes bedre i lederrollen hvis hun hadde vist mer interesse for alle avdelingene i virksomheten - spesielt salg og markedsføring.

7,00 Fordi hun er så intens og innstilt på å levere resultater og fordi hun vet så mye om virksomheten. Hun trenger å fokusere mer på færre prioriteringer, gjøre mindre og delegere mer.

8,00 Jeg synes Marianne er en god leder. Vi trenger fler som henne med driv og dedikasjon for å oppnå resultater.

5. Hvilke oppmuntrende ord vil du gi Marianne Andersen?

Svarene presenteres nøyaktig som innsendt. Hver tekstblokk indikerer en ny respondent.

- D** | Stole på meg selv og slappe litt mer av. Lære å stole på andre, stoppe opp og slippe andre til.
- O** | Marianne har hjerte på rett sted. Hun utvikler seg i positiv retning. Mitt råd er å søke først for å forstå andre, for deretter selv å bli forstått.
- A** | Bare hold fast på det du har fått til så langt. Du har oppnådd mye og kan nå enda lengre.
- | Marianne er fortsatt en som vi har tillitt til. Husk at vi har tro på deg, Marianne.
- S** | Marianne har mange gaver og talenter, og jeg beundrer hennes kunnskapsnivå om virksomhetens daglige operasjoner.
- | Jeg liker å jobbe med Marianne og tror hun har mye verdi å tilføre gruppen.
- | Ta sats, Marianne; ta en sjanse, stol på de rundt deg og se hva som skjer. Du vil bli overrasket over å se hvor mye folk kan få til hvis du viser at du har tro på dem.
- | Stol på dine kollegaer, Marianne. Vi er på din side.
- U** | Marianne har en lovende framtid foran seg som leder. Hvis hun jobber med de strategiske og mellommenneskelige områdene så vil hun bli en ekstraordinær leder.
- | Husk på det du allerede vet; møt folk slik du selv liker å bli møtt. Du har allerede vår respekt.
- | Jeg håper Marianne ikke blir motløs av denne tilbakemeldingen. Ikke alt er positivt, men hvis du klarer å ta det til deg og jobbe med dette, så vil du bli en sterkere leder.
- | Det er mye jeg respekterer Marianne for. Hun kan mye mer om denne virksomheten enn meg.
- | Jeg tror Marianne er en av de beste lederne i virksomheten. Bare fortsett i det sporet!
- | Du har hjulpet meg å utvikle meg ved å utfordre meg. Tusen takk.
- | Stol på deg selv, Marianne. Du vet hva du gjør.
- | Marianne, du trenger ikke å være den som alltid vet alt. Vi vet at du kan og vet mye!

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



OM THE LEADERSHIP VERSATILITY INDEX (LVI)

LVI er et skritt fremover i hvordan man gjør 360-vurderinger. Den bruker en patentert "For lite/For mye" -skala for å gi spesifikk tilbakemelding om hva en leder gjør riktig og hva lederen kan gjøre mer - eller kanskje enda mindre av - for å lykkes bedre i lederrollen. Tilbakemeldinger presenteres i form av en atferdsmodell som gjenspeiler spenningene og avveiningene som gjør ledelse til en balansegang, og fremmer utviklingen av balanserte ledere som er i stand til å lede mennesker, grupper og organisasjoner gjennom en verden av stadige endringer og forstyrrelser.



OM KAISER LEDERSKAPSVERKTØY (KLS)

Vi er opptatt av å heve nivået innen måling av lederatferd og lederutvikling. Våre innovative verktøy er bygget på forskning på hvordan ledere kan lykkes og er designet rundt de praktiske realitetene for å lede i dagens krevende omstendigheter av endring og forstyrrelser. Besøk oss på nettet for å se vårt komplette utvalg av integrerte verktøy og tjenester for å skaffe deg data, struktur og veiledning som kreves for utviklingsprosesser som beviselig forbedrer lederskapskapasiteten til enkeltpersoner og organisasjoner.



KAISER
leadership solutions

1903-G Ashwood Ct. • Greensboro, NC 27455 • USA
+1.336.217.2740 • info@kaiserleadership.com • kaiserleadership.com