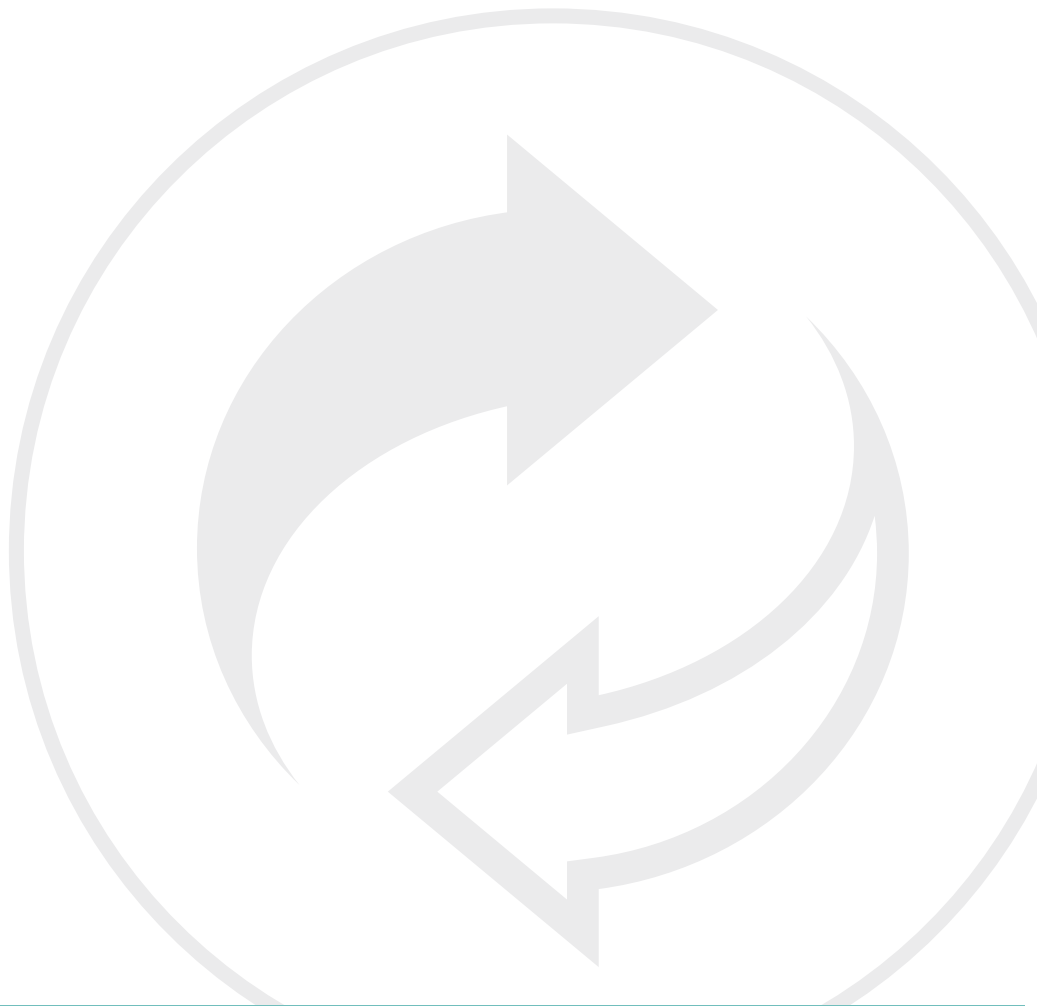


LVI

LEADERSHIP[®]
VERSATILITY
INDEX

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

for individuelle bidragsydere



**LVI**

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

LEADERSHIP[®]
VERSATILITY
INDEX

ANNA LETH

PROGRAM SPECIALIST EKSEMPEL VIRKSOMHED

TID I NUVÆRENDE JOB

0 ÅR, 6 MÅNEDER

ANGIV ERHVERVSERFARING

13 ÅR, 3 MÅNEDER

FEEDBACK FRA 7 KOLLEGER I ALT

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

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 5.0
U.S. Patent No. 7,121,830

Alle rettigheder forbeholdes

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

LVI-metoden er udviklet af Bob Kaplan og Rob Kaiser
hos Kaplan DeVries Inc.

NORMER

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

NORMGRUPPE:

514 DELTAGERE

BEDØMT AF:

5.805 OBSERVATØRER

OMRÅDE

USA/Canada	56,9%
Europa	20,7%
Asien/Stillehavsområdet	14,1%
Mellemøsten/Afrika	3,5%
Latinamerika	0,6%
Andet	4,1%

BRANCHE

Luftfart & Forsvar	8,4%
Byggeri	1,2%
Dagligvarer	4,7%
Underholdning & Beværtning	3,1%
Finans	19,3%
Statslig myndighed	6,1%
Sundhedsvæsen	4,3%
Produktion & Industri	18,7%
Medier	2,3%
Olie & Gas	1,5%
Service	7,8%
Detailhandel	1,5%
Sportsorganisationer	0,3%
Teknologi & Software & Internet	13,6%
Telekommunikation	1,6%
Transport	1,8%
Andet	3,9%

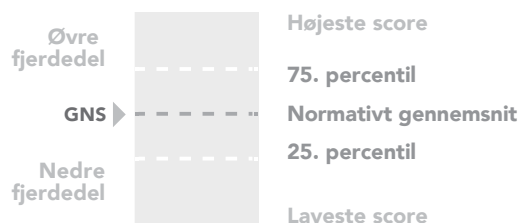
DEMOGRAFI

Alder (år)	38,1	21 - 66
Angiv erhvervserfaring (år)	9,4	0,25 - 36
Tid i nuværende job (år)	4,0	0,08 - 27
Mand Kvinde Non-binær	52% 47% <1%	

GNS RÆKKE

VISUALISERING AF NORMER

Normerne for enkelte scores præsenteres ud fra følgende grafik:



EVALUERINGSRAMME

LEDELSESMODEL

Versatilitet er evnen til at læse og reagere på ændringer i omgivelserne med fuld bevægelsesfrihed, uden restriktioner fra bias, der tilgodeser nogle tilgange, og er imod andre.

Leadership Versatility Index (LVI) måler versatilitet på to ledelsesdimensioner. Hver dimension er en kombination af modsatrettede, men komplementære ledelsesstile, som reflekterer spændingerne og kompromiserne, der gør ledelse til en konstant balancegang.

Modellen skelner mellem hvordan og med hvad du arbejder, i form af din måde at interagere med andre, og hvilke organisatoriske emner du fokuserer på.



VURDERINGSSKALA

Hvor meget af en adfærd, der er for lidt, lige tilpas eller for meget afhænger af situationen. Øget versatilitet handler ikke bare om at øge dine styrker indenfor forskellige områder; det kan også indebære en tilpasning af de styrker, som du måske overgår 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 vurdere hvor meget

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.

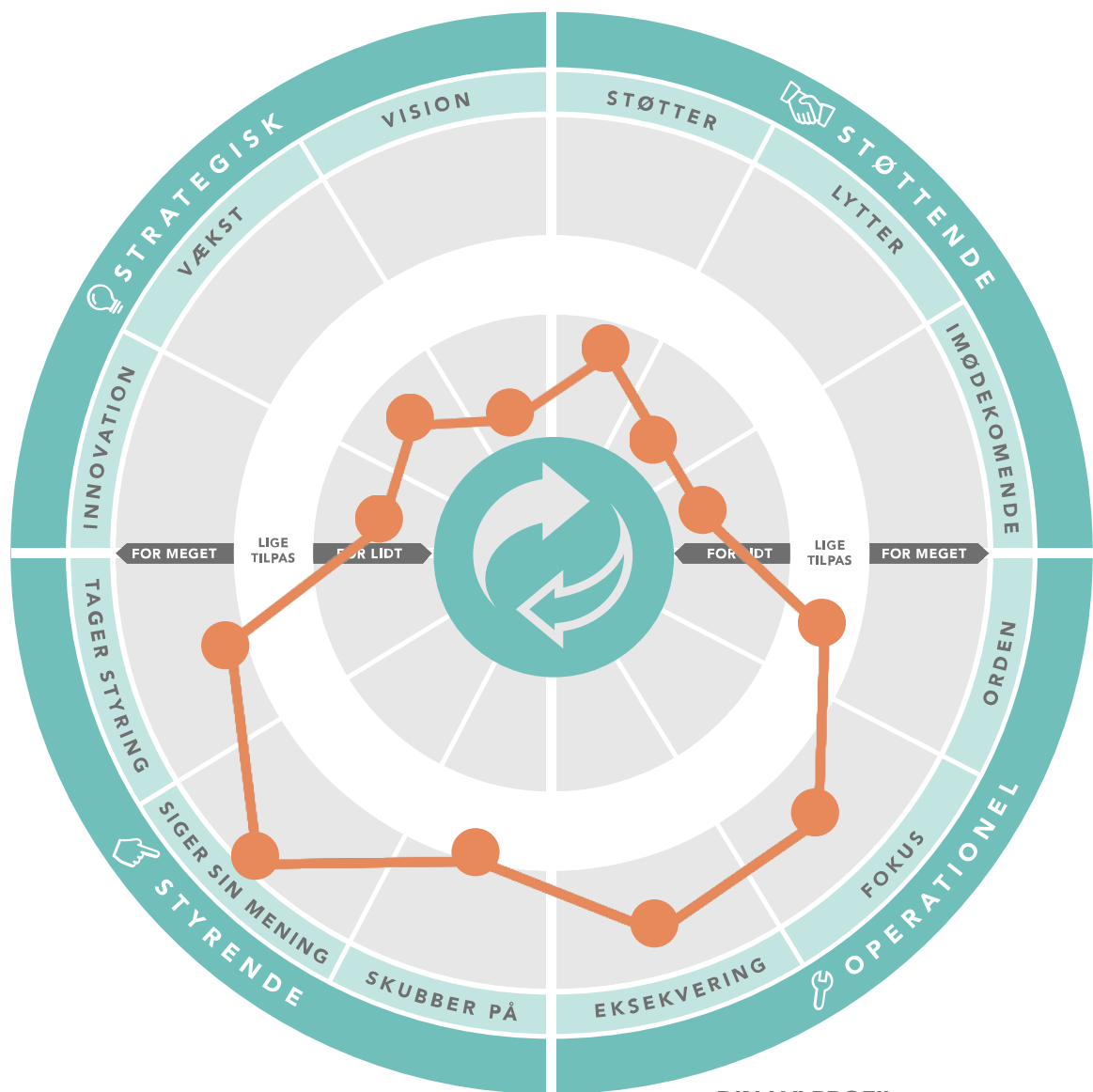
Din adfærd er blevet vurderet på en unik skala. I modsætning til den typiske vurderingsskala, hvor "højere scorer er bedre", ligger den ideelle score midt på denne skala, 0, som "Lige tilpas".



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.

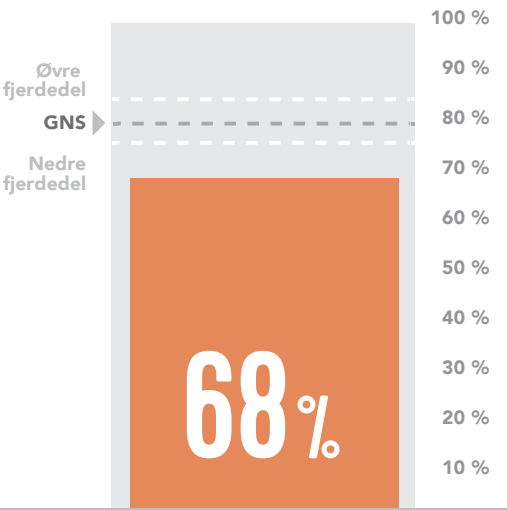
SAMLET PROFIL



DIN LVI-PROFIL

Resultaterne opsummerer den samlede 360-graders feedback fra dine 7 kolleger på tværs af 3 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.

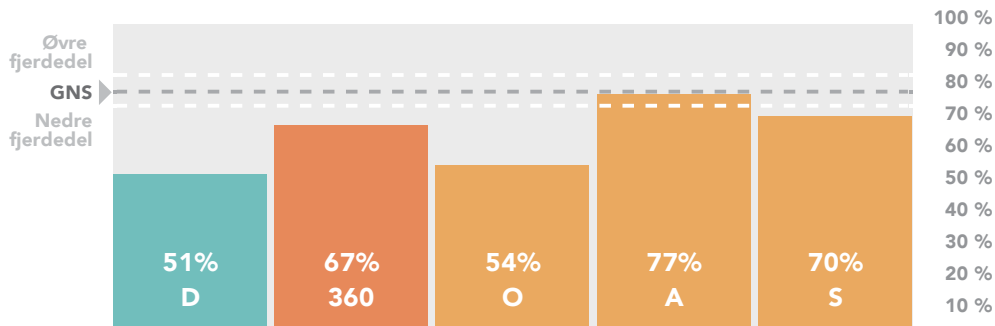
Til højre ses din samlede versatilitetsscore. Jo tættere din profil er på den hvide cirkel i centrum af modellen ovenfor, des mere balanceret opfatter dine kolleger din ledelse. En score på 100% betyder, at alt er vurderet som "lige tilpas", mens en score under 100% viser, at nogle punkter er blevet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



HVORDAN DU ARBEJDER RESUMÉ

STYRENDE-STØTTENDE VERSATILITET

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



STYRENDE

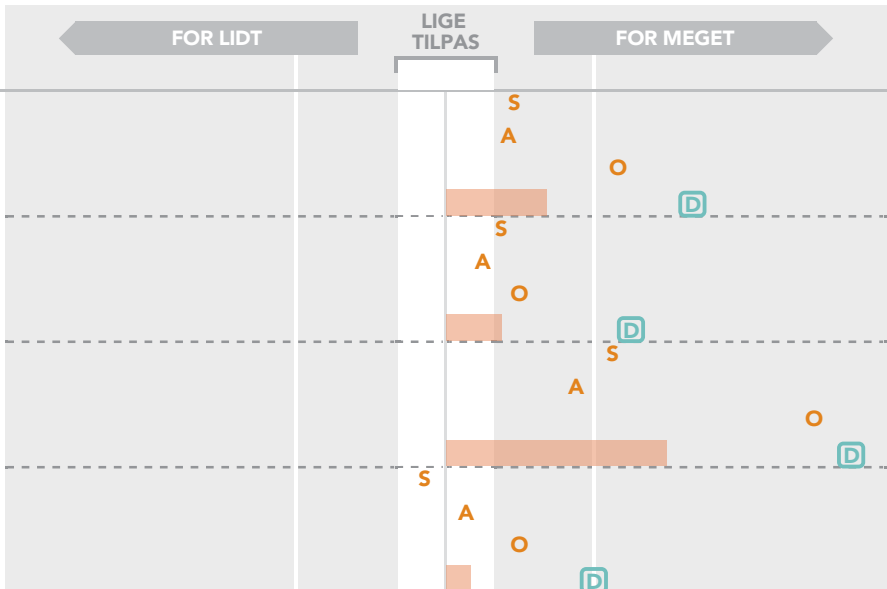
Tager initiativ og skubber på

Samlet

Tager kontrol

Siger sin mening

Skubber på



STØTTENDE

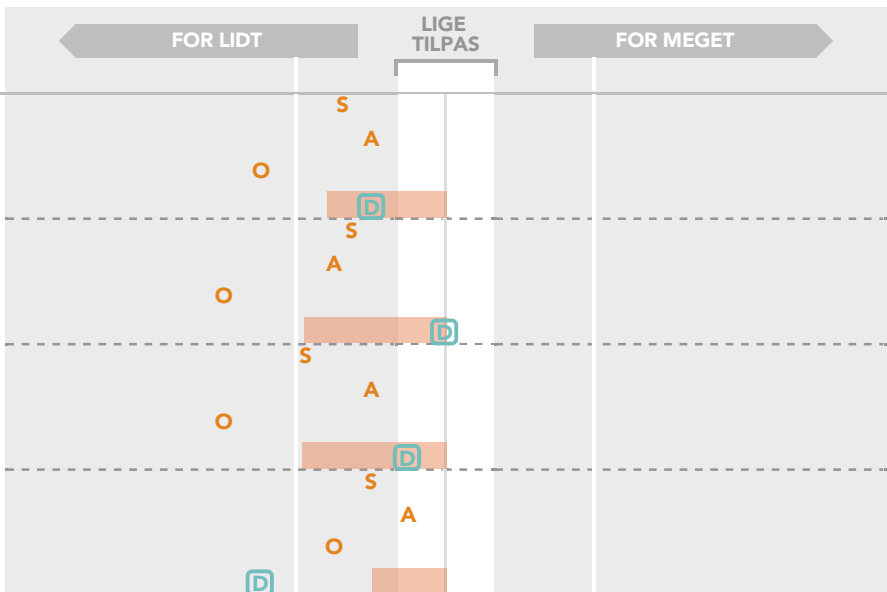
Gør det let for andre at bidrage

Samlet

Imødekommende

Lytter

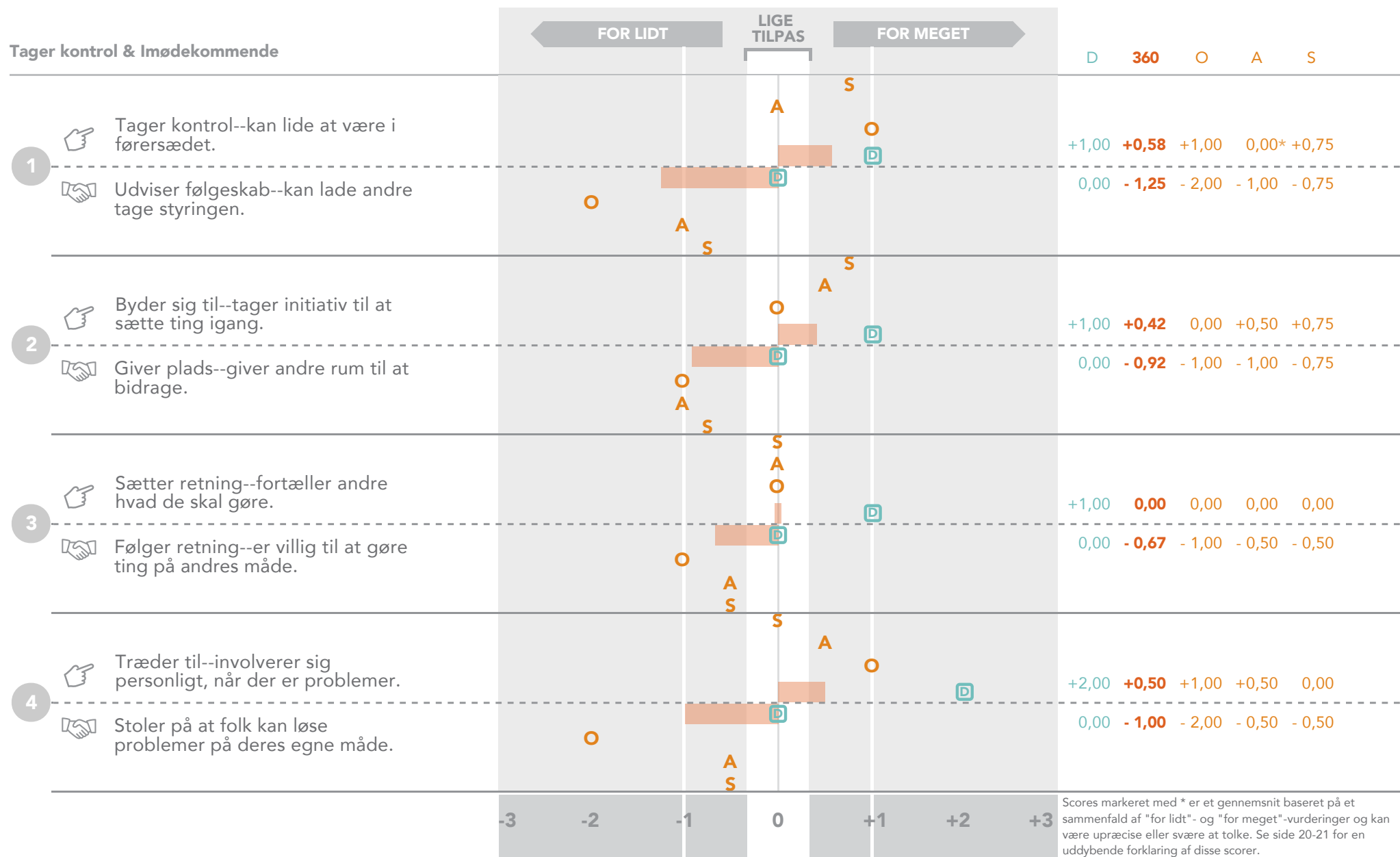
Støtter



Dig 360 Avg of O, A & S O Overordnede (1) A Andre overordnede (2) S Sideordnede (4)

HVORDAN DU ARBEJDER DETALJEREDE RESULTATER

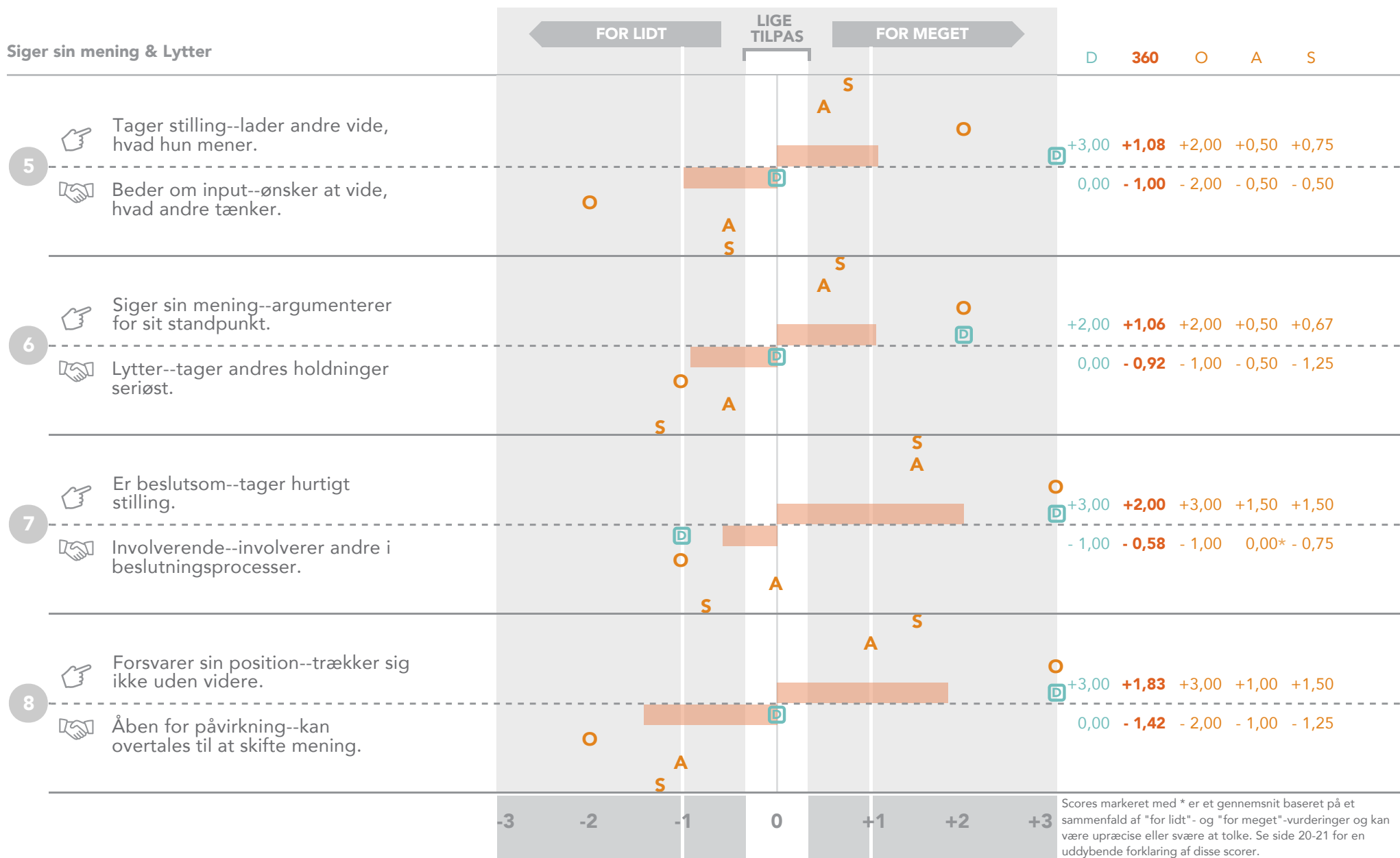
Tager kontrol & Imødekomme



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

HVORDAN DU ARBEJDER DETALJEREDE RESULTATER

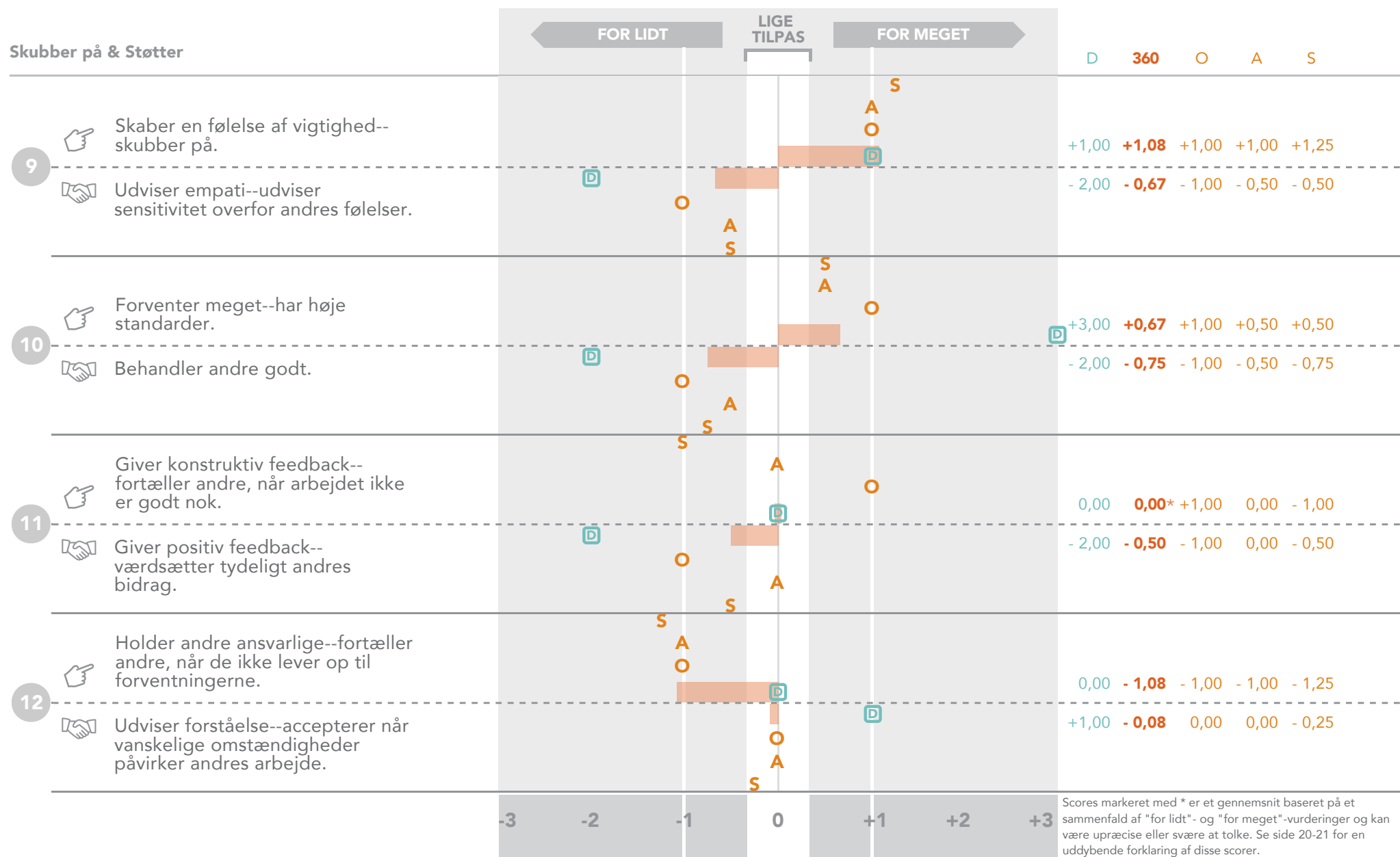
Siger sin mening & Lytter



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

HVORDAN DU ARBEJDER DETALJEREDE RESULTATER

Skubber på & Støtter



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

HVORDAN DU ARBEJDER VURDERINGERNES FORDELING

STYRENDE

	FOR LIDT			LIGE TILPAS			FOR MEGET		
	O	A	S	I ALT			O	A	S
Tager kontrol									
1 Tager kontrol	0	1	0	1	1	5	1	1	3
2 Byder sig til	0	0	0	0	3	4	0	1	3
3 Sætter retning	0	0	0	0	7	0	0	0	0
4 Træder til	0	0	0	0	5	2	1	1	0
Siger sin mening									
5 Tydeliggør sit standpunkt	0	0	0	0	2	5	1	1	3
6 Siger sin mening	0	0	0	0	2	4	1	1	2
7 Beslutningsdygtig	0	0	0	0	0	7	1	2	4
8 Trækker sig ikke	0	0	0	0	0	7	1	2	4
Skubber på									
9 Skubber på	0	0	0	0	1	6	1	2	3
10 Høje forventninger	0	0	0	0	3	4	1	1	2
11 Giver konstruktiv feedback	0	0	3	3	2	2	1	0	1
12 Holder andre ansvarlige	1	2	3	6	1	0	0	0	0
I alt	1	3	6	10	27	46	9	12	25
Procent	8%	13%	13%	12%	33%	55%	75%	50%	53%

STØTTENDE

	FOR LIDT			LIGE TILPAS			FOR MEGET		
	O	A	S	I ALT			O	A	S
Imødekommende									
1 Udviser følgeskab	1	2	3	6	1	0	0	0	0
2 Giver plads	1	2	3	6	1	0	0	0	0
3 Følger retning	1	1	2	4	3	0	0	0	0
4 Udviser tillid	1	1	2	4	3	0	0	0	0
Lytter									
5 Beder om input	1	1	2	4	3	0	0	0	0
6 Lytter	1	1	4	6	1	0	0	0	0
7 Inkluderer andre	1	1	3	5	1	1	0	1	0
8 Åben for påvirkning	1	2	3	6	1	0	0	0	0
Støtter									
9 Udviser empati	1	1	2	4	3	0	0	0	0
10 Behandler folk godt	1	1	3	5	2	0	0	0	0
11 Viser værdsættelse	1	0	2	3	4	0	0	0	0
12 Udviser forståelse	0	0	1	1	6	0	0	0	0
I alt	11	13	30	54	29	1	0	1	0
Procent	92%	54%	63%	64%	35%	1%	0%	4%	0%

I ALT Opsummering på tværs O, A & S (7) **O** Overordnede (1) **A** Andre overordnede (2) **S** Sideordnede (4)

HVORDAN DU ARBEJDER LIGE TILPAS-VURDERINGER

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.

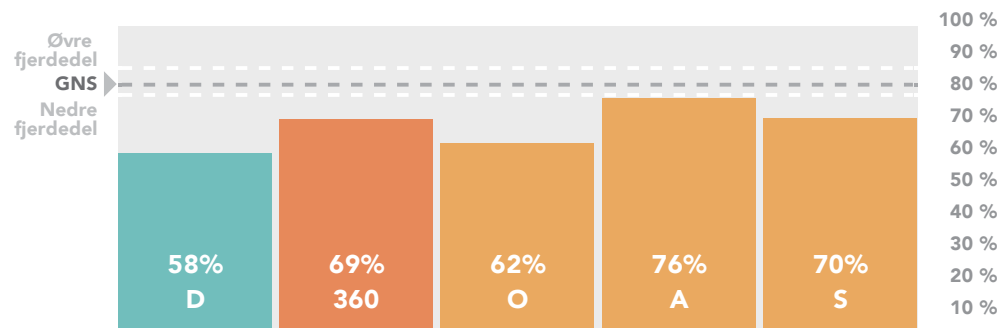
👉 STYRENDE						🤝 STØTTENDE					
LIGE TILPAS						LIGE TILPAS					
	D	I ALT	O	A	S		D	I ALT	O	A	S
Tager kontrol						Imødekommende					
1 Tager kontrol	0	1	0	0	1	1 Udviser følgeskab	1	1	0	0	1
2 Byder sig til	0	3	1	1	1	2 Giver plads	1	1	0	0	1
3 Sætter retning	0	7	1	2	4	3 Følger retning	1	3	0	1	2
4 Træder til	0	5	0	1	4	4 Udviser tillid	1	3	0	1	2
Siger sin mening						Lytter					
5 Tydeliggør sit standpunkt	0	2	0	1	1	5 Beder om input	1	3	0	1	2
6 Siger sin mening	0	2	0	1	1	6 Lytter	1	1	0	1	0
7 Beslutningsdygtig	0	0	0	0	0	7 Inkluderer andre	0	1	0	0	1
8 Trækker sig ikke	0	0	0	0	0	8 Åben for påvirkning	1	1	0	0	1
Skubber på						Støtter					
9 Skubber på	0	1	0	0	1	9 Udviser empati	0	3	0	1	2
10 Høje forventninger	0	3	0	1	2	10 Behandler folk godt	0	2	0	1	1
11 Giver konstruktiv feedback	1	2	0	2	0	11 Viser værdsættelse	0	4	0	2	2
12 Holder andre ansvarlige	1	1	0	0	1	12 Udviser forståelse	0	6	1	2	3
I alt	2	27	2	9	16	I alt	7	29	1	10	18
Procent	17%	33%	17%	38%	34%	Procent	58%	35%	8%	42%	38%

D Dig I ALT Opsummering på tværs O, A & S (7) O Overordnede (1) A Andre overordnede (2) S Sideordnede (4)

HVAD DU ARBEJDER PÅ RESUMÉ

STRATEGISK- OPERATIONEL VERSATILITET

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



STRATEGISK

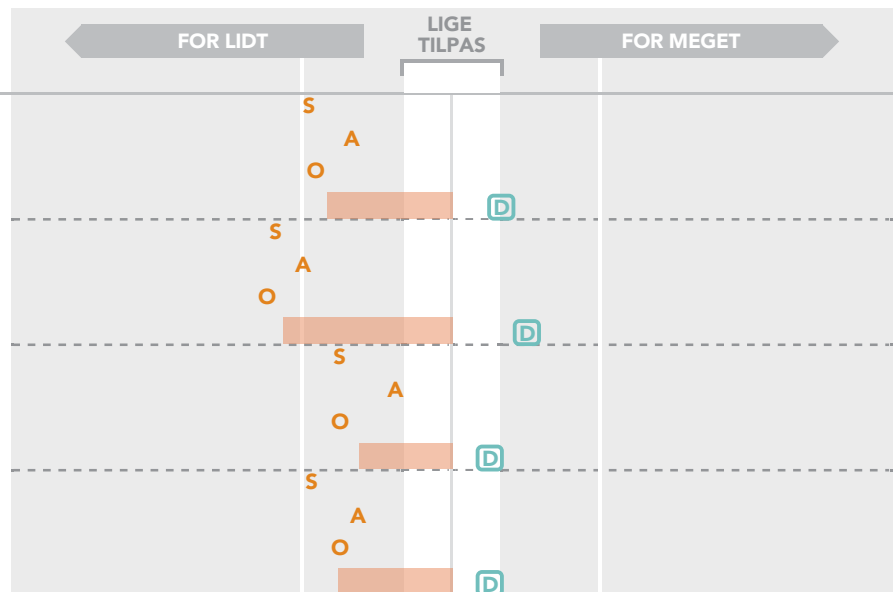
Forstår det store billede og langsigtede prioriteringer

Samlet

Vision

Vækst

Innovation



OPERATIONEL

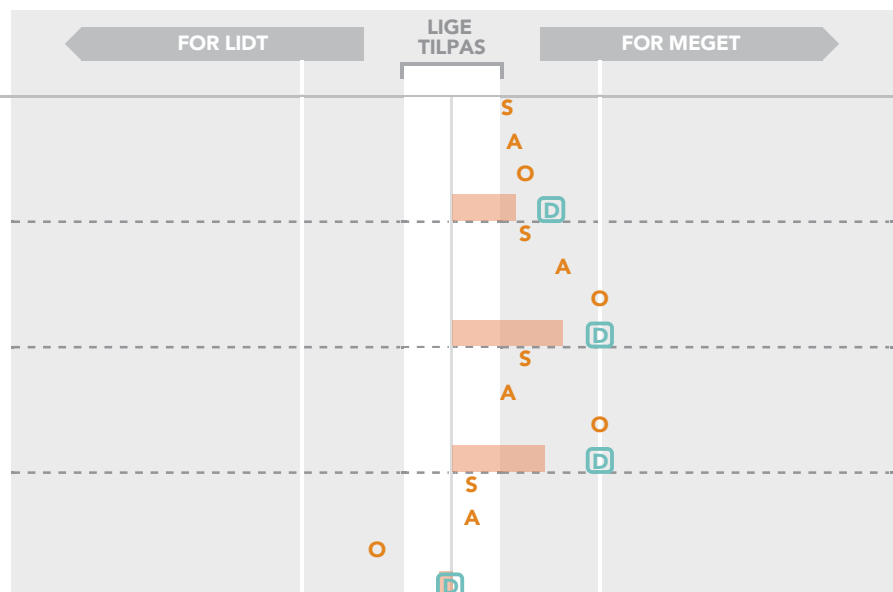
Fokuserer på at få tingene gjort

Samlet

Eksekvering

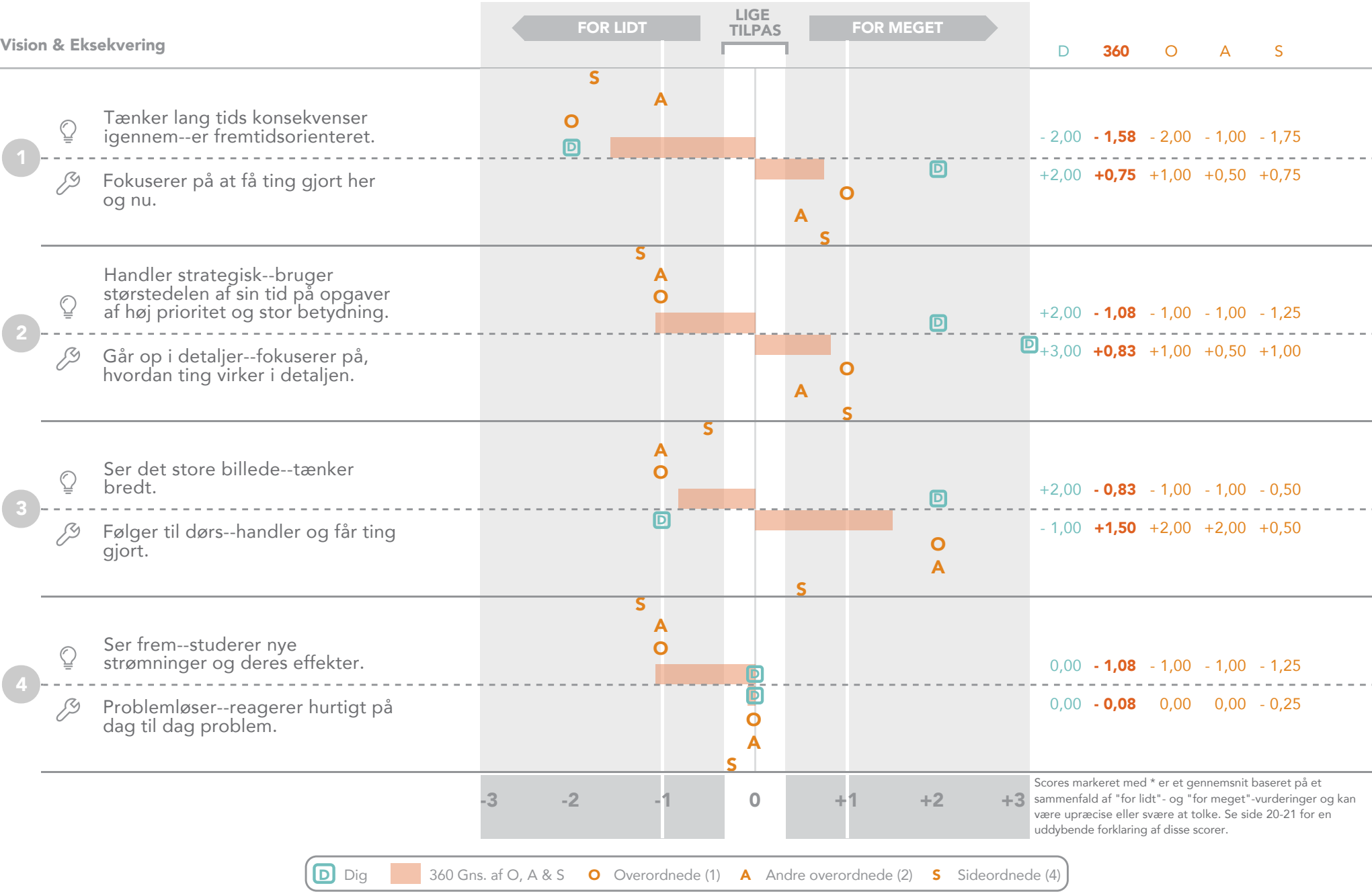
Fokus

Orden



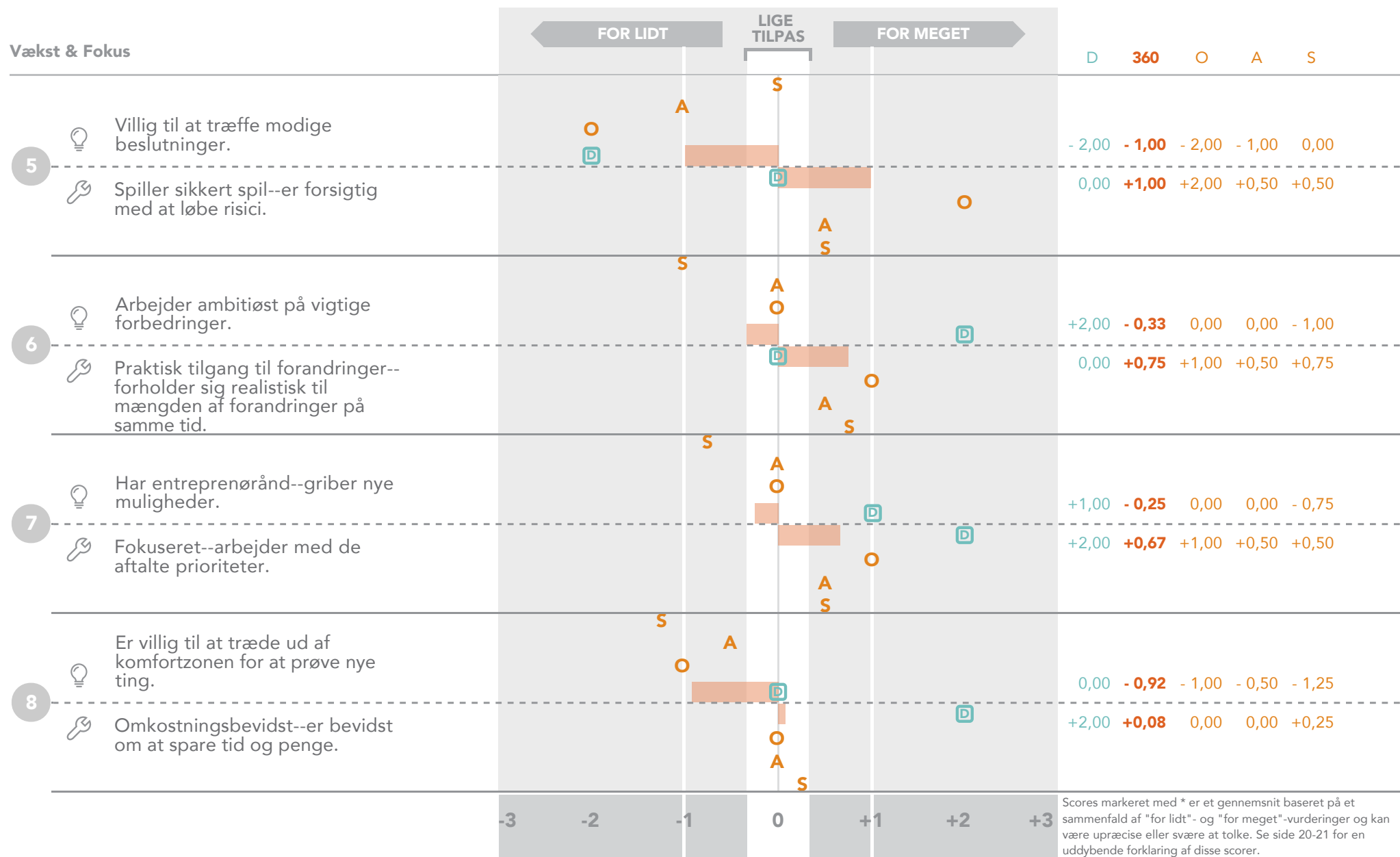
Dig 360 Gns. af O, A & S Overordnede (1) Andre overordnede (2) Sideordnede (4)

HVAD DU ARBEJDER PÅ DETALJEREDE RESULTATER



HVAD DU ARBEJDER PÅ DETALJEREDE RESULTATER

Vækst & Fokus



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

HVAD DU ARBEJDER PÅ DETALJEREDE RESULTATER

Innovation & Orden



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

HVAD DU ARBEJDER PÅ VURDERINGERNES FORDELING

STRATEGISK

	FOR LIDT			LIGE TILPAS			FOR MEGET		
	O	A	S	I	ALT		O	A	S
Vision									
1 Fremtidsorienteret	1	1	4	6	1	0	0	0	0
2 Handler strategisk	1	2	2	5	2	0	0	0	0
3 Ser det store billede	1	2	2	5	2	0	0	0	0
4 Ser fremad	1	2	2	5	2	0	0	0	0
Vækst									
5 Er risikovillig	1	2	0	3	4	0	0	0	0
6 Opsøger forbedringer	0	0	2	2	5	0	0	0	0
7 Entreprenørånd	0	0	2	2	5	0	0	0	0
8 Ud af komfortzonen	1	1	4	6	1	0	0	0	0
Innovation									
9 Udfordrer status quo	0	1	0	1	5	1	1	0	0
10 Forandringsvillig	1	2	4	7	0	0	0	0	0
11 Kreativ	1	1	3	5	2	0	0	0	0
12 Åben overfor nye ideer	1	1	4	6	1	0	0	0	0
I alt	9	15	29	53	30	1	1	0	0
Procent	75%	63%	60%	63%	36%	1%	8%	0%	0%

OPERATIONEL

	FOR LIDT			LIGE TILPAS			FOR MEGET		
	O	A	S	I	ALT		O	A	S
Eksekvering									
1 Fokuseret på kort sigt	0	0	0	0	3	4	1	1	2
2 Går op i detaljer	0	0	0	0	2	5	1	1	3
3 Følger til dørs	0	0	0	0	2	5	1	2	2
4 Problemløser	0	0	1	1	6	0	0	0	0
Fokus									
5 Udviser forsigtighed	0	0	0	0	3	4	1	1	2
6 Praktisk tilgang til forandringer	0	0	0	0	2	5	1	1	3
7 Fokuseret på prioriteterne	0	0	0	0	3	4	1	1	2
8 Omkostningsbevidst	0	0	0	0	6	1	0	0	1
Orden									
9 Holder sig til det der virker	0	0	0	0	4	3	0	1	2
10 Disciplineret	0	0	0	0	4	3	1	0	2
11 Struktureret	1	1	1	3	3	1	0	1	0
12 Procesorienteret	1	0	2	3	4	0	0	0	0
I alt	2	1	4	7	42	35	7	9	19
Procent	17%	4%	8%	8%	50%	42%	58%	38%	40%

I ALT Opsummering på tværs O, A & S (7) **O** Overordnede (1) **A** Andre overordnede (2) **S** Sideordnede (4)

HVAD DU ARBEJDER PÅ LIGE TILPAS-VURDERINGER

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						OPERATIONEL					
LIGE TILPAS						LIGE TILPAS					
	D	I ALT	O	A	S		D	I ALT	O	A	S
Vision						Eksekvering					
1 Fremtidsorienteret	0	1	0	1	0	1 Fokuseret på kort sigt	0	3	0	1	2
2 Handler strategisk	0	2	0	0	2	2 Går op i detaljer	0	2	0	1	1
3 Ser det store billede	0	2	0	0	2	3 Følger til dørs	0	2	0	0	2
4 Ser fremad	1	2	0	0	2	4 Problemløser	1	6	1	2	3
Vækst						Fokus					
5 Er risikovillig	0	4	0	0	4	5 Udviser forsigtighed	1	3	0	1	2
6 Opsøger forbedringer	0	5	1	2	2	6 Praktisk tilgang til forandringer	1	2	0	1	1
7 Entreprenørånd	0	5	1	2	2	7 Fokuseret på prioriteterne	0	3	0	1	2
8 Ud af komfortzonen	1	1	0	1	0	8 Omkostningsbevidst	0	6	1	2	3
Innovation						Orden					
9 Udfordrer status quo	1	5	0	1	4	9 Holder sig til det der virker	1	4	1	1	2
10 Forandringsvillig	1	0	0	0	0	10 Disciplineret	0	4	0	2	2
11 Kreativ	0	2	0	1	1	11 Struktureret	0	3	0	0	3
12 Åben overfor nye ideer	1	1	0	1	0	12 Procesorienteret	1	4	0	2	2
I alt	5	30	2	9	19	I alt	5	42	3	14	25
Procent	42%	36%	17%	38%	40%	Procent	42%	50%	25%	58%	52%

PUNKTERNES RANGORDEN

		D	360	O	A	S	
👉	7 Beslutningsdygtig	+3,00	+2,00	+3,00	+1,50	+1,50	FOR MEGET
👉	8 Trækker sig ikke	+3,00	+1,83	+3,00	+1,00	+1,50	
👉	3 Følger til dørs	-1,00	+1,50	+2,00	+2,00	+0,50	
👉	5 Tydeliggør sit standpunkt	+3,00	+1,08	+2,00	+0,50	+0,75	
👉	9 Skubber på	+1,00	+1,08	+1,00	+1,00	+1,25	
👉	6 Siger sin mening	+2,00	+1,06	+2,00	+0,50	+0,67	
👉	5 Udviser forsigtighed	0,00	+1,00	+2,00	+0,50	+0,50	
👉	2 Går op i detaljer	+3,00	+0,83	+1,00	+0,50	+1,00	
👉	1 Fokuseret på kort sigt	+2,00	+0,75	+1,00	+0,50	+0,75	
👉	6 Praktisk tilgang til forandringer	0,00	+0,75	+1,00	+0,50	+0,75	
👉	10 Høje forventninger	+3,00	+0,67	+1,00	+0,50	+0,50	
👉	7 Fokuseret på prioriteterne	+2,00	+0,67	+1,00	+0,50	+0,50	
👉	1 Tager kontrol	+1,00	+0,58	+1,00	0,00*	+0,75	
👉	10 Disciplineret	+2,00	+0,58	+1,00	0,00	+0,75	
👉	4 Træder til	+2,00	+0,50	+1,00	+0,50	0,00	
👉	2 Byder sig til	+1,00	+0,42	0,00	+0,50	+0,75	
👉	9 Holder sig til det der virker	0,00	+0,33	0,00	+0,50	+0,50	LIGE TILPAS
💡	9 Udfordrer status quo	0,00	+0,17*	+1,00	-0,50	0,00	
👉	8 Omkostningsbevidst	+2,00	+0,08	0,00	0,00	+0,25	
👉	3 Sætter retning	+1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
👉	11 Giver konstruktiv feedback	0,00	0,00*	+1,00	0,00	-1,00	
👉	12 Udviser forståelse	+1,00	-0,08	0,00	0,00	-0,25	
👉	4 Problemløser	0,00	-0,08	0,00	0,00	-0,25	
💡	7 Entreprenørånd	+1,00	-0,25	0,00	0,00	-0,75	FOR LIDT
💡	6 Opsøger forbedringer	+2,00	-0,33	0,00	0,00	-1,00	
👉	11 Struktureret	-2,00	-0,42	-1,00	0,00*	-0,25	
👉	11 Viser værdsættelse	-2,00	-0,50	-1,00	0,00	-0,50	
👉	7 Inkluderer andre	-1,00	-0,58	-1,00	0,00*	-0,75	
👉	3 Følger retning	0,00	-0,67	-1,00	-0,50	-0,50	
👉	9 Udviser empati	-2,00	-0,67	-1,00	-0,50	-0,50	
👉	10 Behandler folk godt	-2,00	-0,75	-1,00	-0,50	-0,75	
💡	3 Ser det store billede	+2,00	-0,83	-1,00	-1,00	-0,50	
💡	11 Kreativ	+1,00	-0,83	-1,00	-0,50	-1,00	
👉	12 Procesorienteret	0,00	-0,83	-2,00	0,00	-0,50	
👉	2 Giver plads	0,00	-0,92	-1,00	-1,00	-0,75	
👉	6 Lytter	0,00	-0,92	-1,00	-0,50	-1,25	
💡	8 Ud af komfortzonen	0,00	-0,92	-1,00	-0,50	-1,25	
👉	4 Udviser tillid	0,00	-1,00	-2,00	-0,50	-0,50	
👉	5 Beder om input	0,00	-1,00	-2,00	-0,50	-0,50	
💡	5 Er risikovillig	-2,00	-1,00	-2,00	-1,00	0,00	
👉	12 Holder andre ansvarlige	0,00	-1,08	-1,00	-1,00	-1,25	
💡	2 Handler strategisk	+2,00	-1,08	-1,00	-1,00	-1,25	
💡	4 Ser fremad	0,00	-1,08	-1,00	-1,00	-1,25	
💡	12 Åben overfor nye ideer	0,00	-1,17	-2,00	-0,50	-1,00	
👉	1 Udviser følgeskab	0,00	-1,25	-2,00	-1,00	-0,75	
💡	10 Forandringsvillig	0,00	-1,25	-1,00	-1,00	-1,75	
👉	8 Åben for påvirkning	0,00	-1,42	-2,00	-1,00	-1,25	
💡	1 Fremtidsorienteret	-2,00	-1,58	-2,00	-1,00	-1,75	

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



Operational

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

ADFÆRDSTEMAER

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 selv vurdering var for lidt, **lige tilpas** eller **for meget** (eller ikke relevant).

 STYRENDE	 STØTTENDE	 STRATEGISK	 OPERATIONEL	
Overgjorte styrker				
7 Beslutningsdygtig 8 Trækker sig ikke 9 Skubber på 5 Tydeliggør sit standpunkt 6 Siger sin mening 10 Høje forventninger 1 Tager kontrol 4 Træder til 2 Byder sig til			3 Følger til dørs 5 Udviser forsigtighed 2 Går op i detaljer 1 Fokuseret på kort sigt 6 Praktisk tilgang til forandringer 7 Fokuseret på prioriteterne 10 Disciplineret	FOR MEGET
Styrker				
3 Sætter retning	12 Udviser forståelse	7 Entreprenørånd 6 Opsøger forbedringer	8 Omkostningsbevidst 4 Problemløser 9 Holder sig til det der virker	LIGE TILPAS
Mangler				
12 Holder andre ansvarlige	8 Åben for påvirkning 1 Udviser følgeskab 5 Beder om input 4 Udviser tillid 6 Lytter 2 Giver plads 10 Behandler folk godt 3 Følger retning 9 Udviser empati 7 Inkluderer andre 11 Viser værdsættelse	1 Fremtidsorienteret 10 Forandringsvillig 12 Åben overfor nye ideer 4 Ser fremad 2 Handler strategisk 5 Er risikovillig 8 Ud af komfortzonen 3 Ser det store billede 11 Kreativ	12 Procesorienteret 11 Struktureret	FOR LIDT

UOVERENSSTEMMELSER MELLEM RESPONDENTGRUPPER

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			
11 Giver konstruktiv feedback	S	D A	O
 STRATEGISK			
9 Udfordrer status quo	A	D S	O

UOVERENSSTEMMELSER INDENFOR DEN SAMME RESPONDENTGRUPPE

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		
		FL	LT	FM	FL	LT	FM	FL	LT	FM	FL	LT	FM
	STYRENDE												
1	Tager kontrol			1			1	1		1		1	3
	STØTTENDE												
7	Inkluderer andre	1			1			1		1	3	1	
	OPERATIONEL												
11	Struktureret	1			1			1		1	1	3	

FL For lidt

LT Lige
tilpas

FM For meget

D Dig

O Overordnede (1)

A Andre overordnede (2)

S Sideordnede (4)

EFFEKTIVITET SOM INDIVIDUEL BIDRAGSYDER

Effektive medarbejdere er højtpræsterende, får mange ting gjort og bidrager positivt til arbejdsmiljøet. Deres performance er karakteriseret ved to ting:

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

Indstilling omhandler, hvordan personen synes at føle om sit arbejde.

Du og dine kolleger vurderede din effektivitet ud fra tre parametre for Produktivitet og tre parametre for Indstilling. 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.

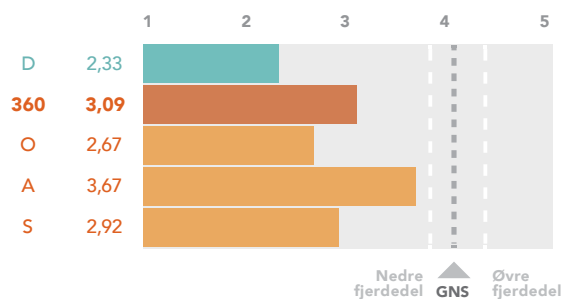


Dig Gns. af O, A & S Overordnede (1) Andre overordnede (2) Sideordnede (4)

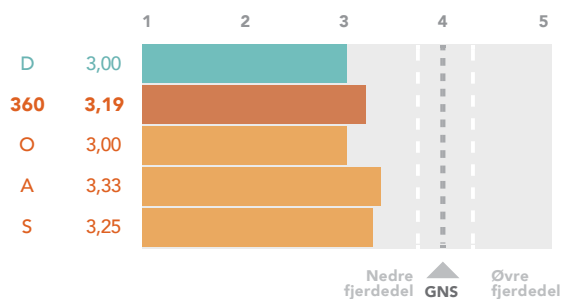
EFFEKTIVITET SOM INDIVIDUEL BIDRAGSYDER

SKALASCORER

INDSTILLING

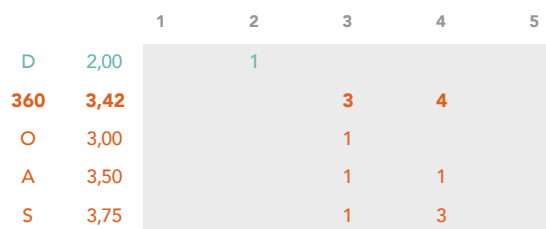


PRODUKTIVITET

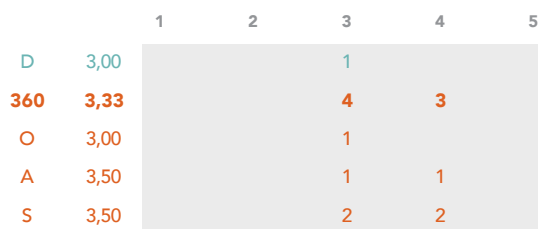


SCORER

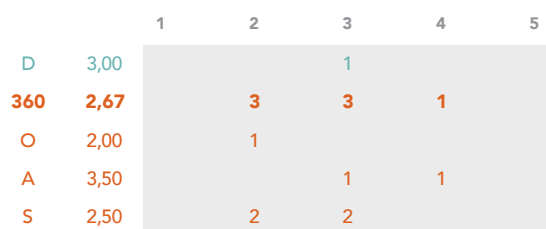
OPTIMISME



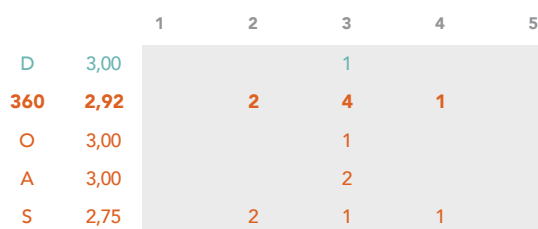
KVANTITET



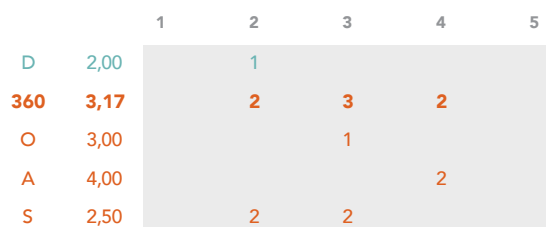
ENGAGEMENT



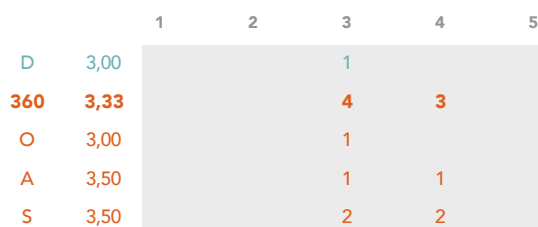
KVALITET



RESILIENS



RETTIDIGHED



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

1. Hvad er Anna Leth's største styrker som individuel bidragsyder - hvad værdsætter og respekterer du mest ved personen?

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

2. Sommetider kan styrker overgøres. Forklar kort, hvor Anna Leth's 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.

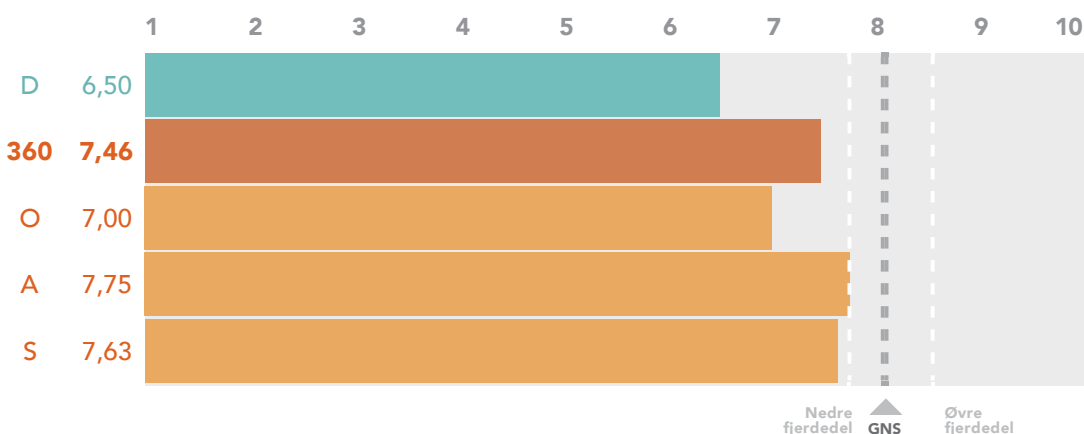
- D** Jeg kan lægge for meget pres på teamet for at levere resultater. Meget krævende, hvilket kan medføre at kollegaer mister selvtillid. Højt tempo kan føre til utålmodighed og for meget pres. Jeg har også lært, at jeg kan være påtrængende og lukke andre ned. Kan være defensiv til tider.
- O** Anna 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** Hun har stor viden, men kan nogle gange virke en smule fastlåst i sin holdning. Hun beror for meget på sin operationelle viden.
- 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 overledelse.
- 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.

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 dele 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** Samarbejde. Hun er for fokuseret på sit eget team og viser meget lidt interesse i sidestillede teams.
- Jeg er ikke sikker på, Anna er en strategisk tænk. 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 kunne skærpe sine menneskelige kompetencer. Hun kunne især blive en bedre og mere aktiv lytter.
- 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.

4. Vurder venligst Anna Leth's generelle effektivitet som individuel bidragsyder på en skala fra 1-10, hvor 5 er tilstrækkeligt og 10 er fremragende.



Beskriv, hvad der gør netop Anna Leth's performance effektiv, og hvad der skal til for, at du vil give en højere bedømmelse.

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 7,00** 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 8,00** 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.

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).

8,00 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.

7,50 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.

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** Hæng på. Du har opnået en masse allerede og kan opnå endnu mere.
- Anna fortsætter med at være en, vi kan regne med. Du skal bare vide, at vi tror på dig, Anna.
- S** Stol på dine sideordnede kollegaer, Anna. Vi er på din side.
- Jeg kan godt lide at arbejde med Anna og synes, hun bidrager med en masse til vores team.
- Anna har en masse talenter, og jeg beundrer hendes store viden om arbejdsprocessen.
- 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.



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

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