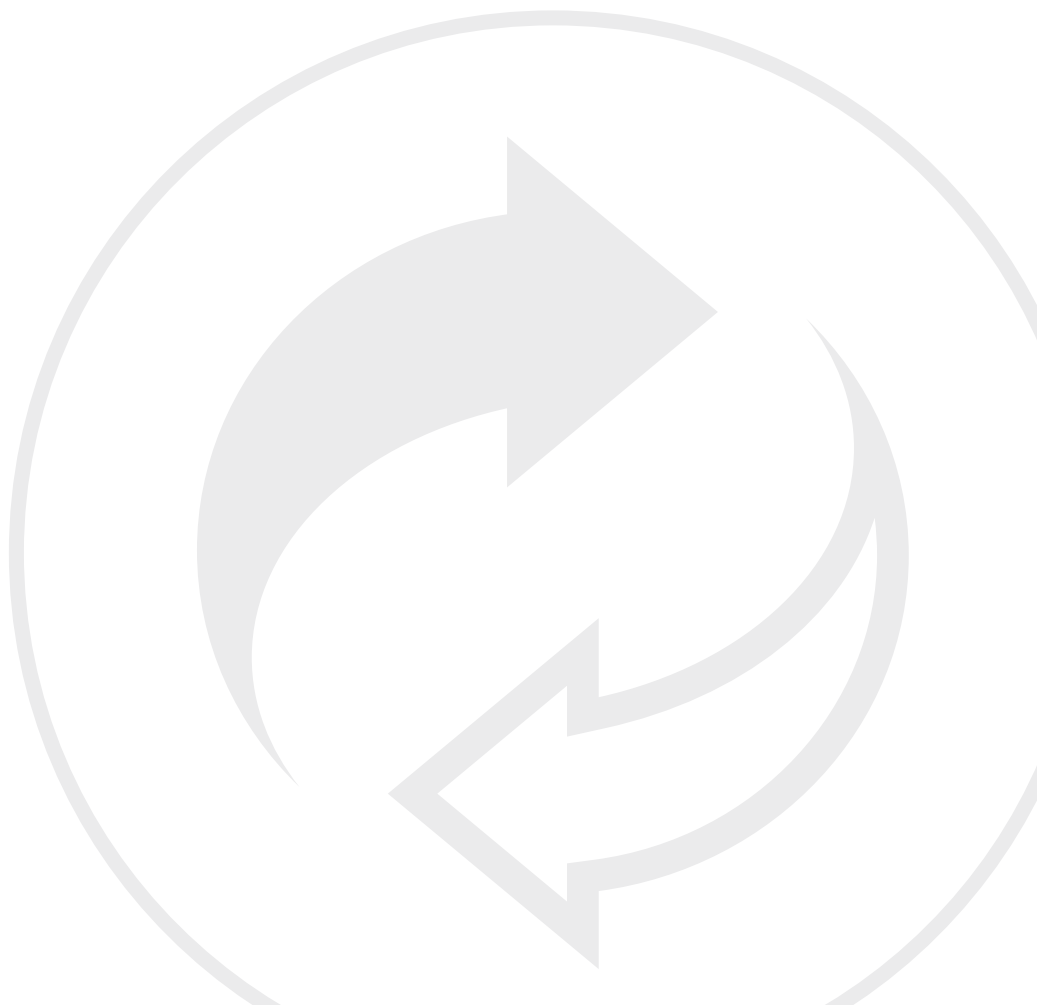


LVI

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

LEADERSHIP[®] VERSATILITY INDEX



**LVI**

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

LEADERSHIP[®]
VERSATILITY
INDEX

ANNA LETH

VICE PRESIDENT AF NORD AMERIKA
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 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:

21.596 DELTAGERE

BEDØMT AF:

291.961 OBSERVATØRER

OMRÅDE

USA/Canada	41,9%
Europa	27,1%
Asien/Stillehavsområdet	14,6%
Mellemøsten/Afrika	9,2%
Latinamerika	4,6%
Andet	2,6%

BRANCHE

Luftfart & Forsvar	2,4%
Byggeri	2,7%
Dagligvarer	5,3%
Uddannelse	2,3%
Underholdning & Beværtning	7,8%
Finans	7,9%
Statslig myndighed	4,3%
Sundhedsvæsen	12,4%
Produktion & Industri	15,7%
Medier	2,3%
Olie & Gas	3,1%
Service	1,3%
Detailhandel	3,7%
Sportsorganisationer	0,5%
Teknologi & Software & Internet	16,7%
Telekommunikation	4,1%
Transport	2,6%
Forsyning	0,4%
Andet	4,5%

NIVEAU

C-suite	8,1%
Vicedirektør	36,8%
Chef	30,3%
Leder	17,0%
Supervisor	7,7%

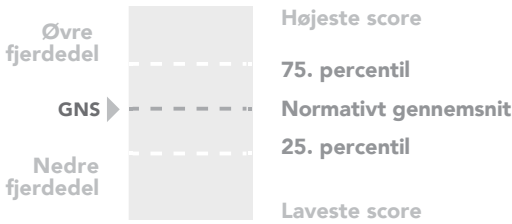
DEMOGRAFI

Alder (år)	43,3	19 - 80
Ledelseserfaring (år)	12,5	0,25 - 50
Tid i nuværende job (år)	3,7	0,25 - 30
Mand Kvinde Non-binær	68% 31% <1%	

GNS RÆKKE

VISUALISERING AF NORMER

Normerne for enkelte scores præsenteres ud fra følgende grafik:



EVALUERINGSRAMME

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.

HVORDAN DU LEDER



HVAD DU LEDER



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 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

bestemme, hvor meget af en bestemt adfærd, der er passende.

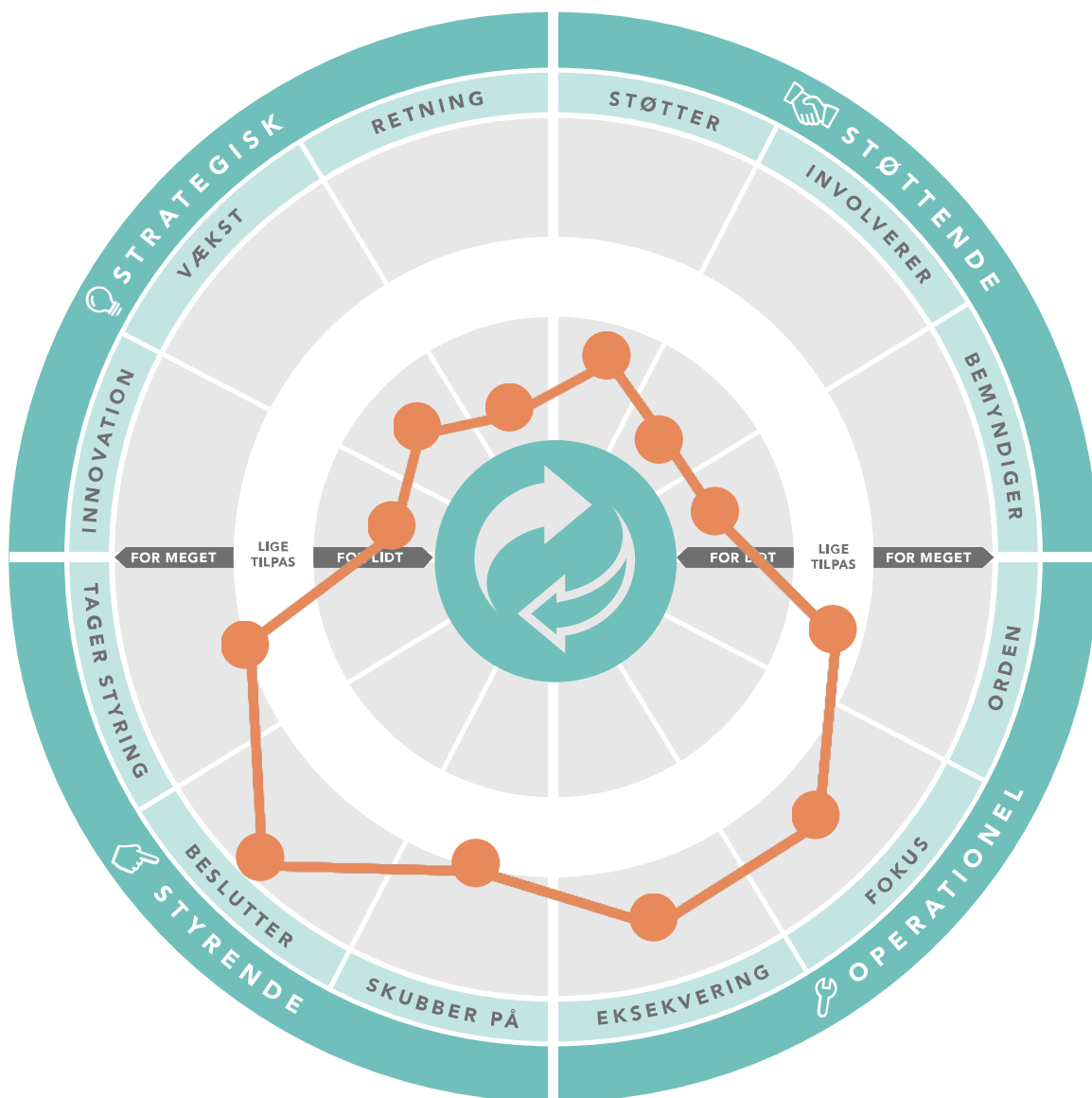
Din adfærd er blevet vurderet på en unik skala. I modsætning til den typiske vurderingsskala, hvor "højere scorer er bedre", ligger den ideelle score midt på denne skala, 0, som "Lige tilpas".



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.

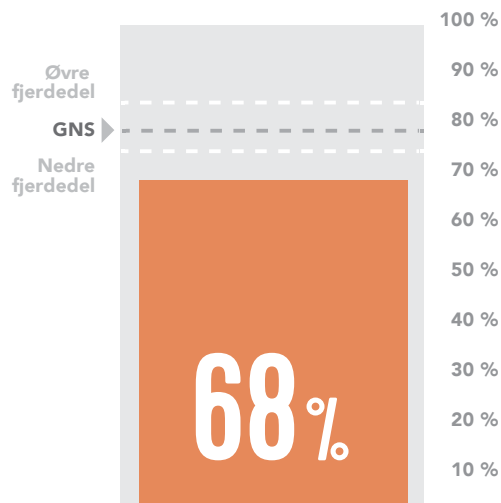
SAMLET PROFIL



DIN LVI-PROFIL

Resultaterne opsummerer den samlede 360-graders feedback fra dine 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.

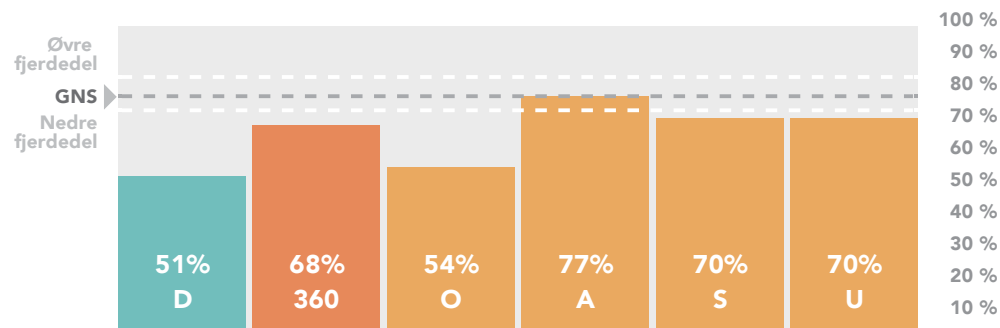
Til højre ses din samlede versatilitetsscore. Jo tættere din profil er på den hvide cirkel i centrum af modellen ovenfor, des mere balanceret opfatter dine kolleger din ledelse. En score på 100% betyder, at alt er vurderet som "lige tilpas", mens en score under 100% viser, at nogle punkter er blevet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



HVORDAN DU LEDER 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

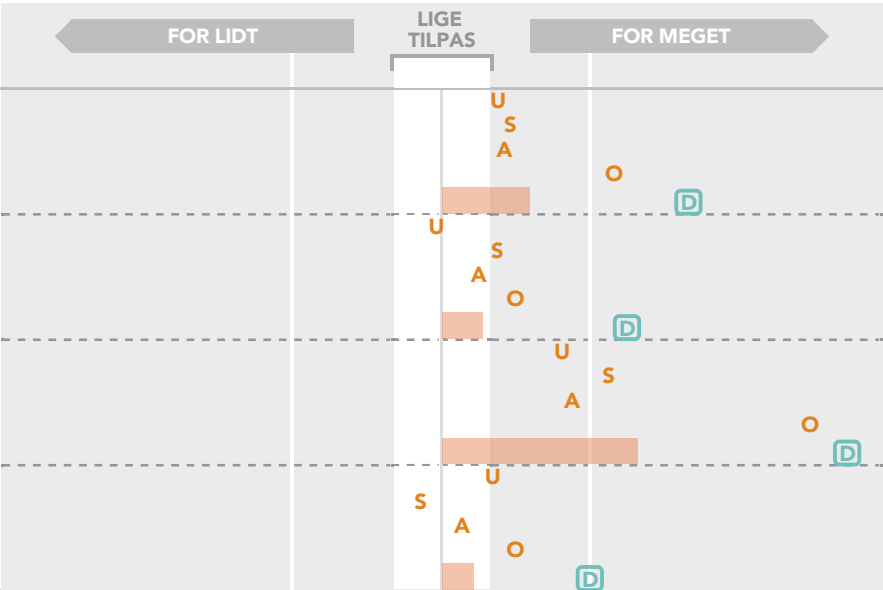
Bruger personlig og positionel magt

Samlet

Tager styring

Beslutter

Skubber på



STØTTENDE

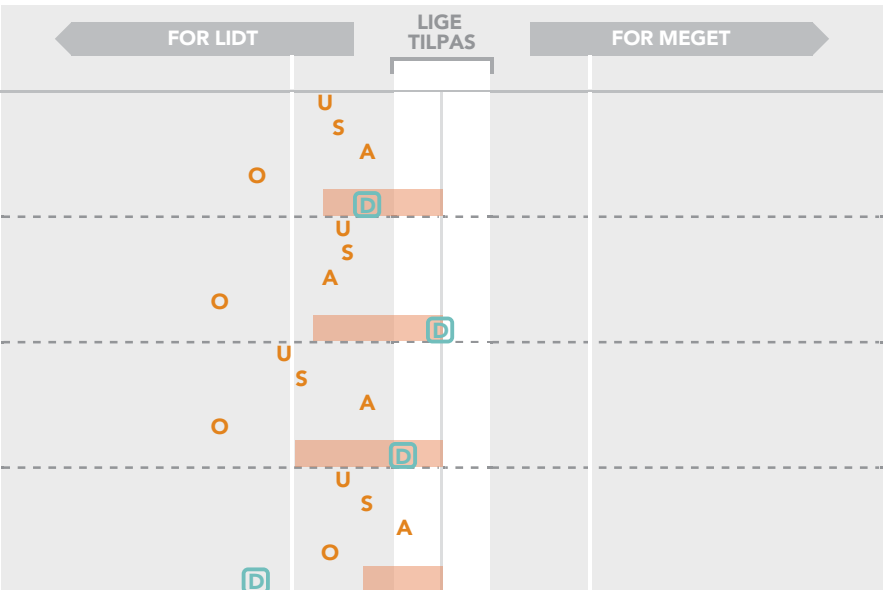
Involverer og gør andre gode

Samlet

Bemyndiger

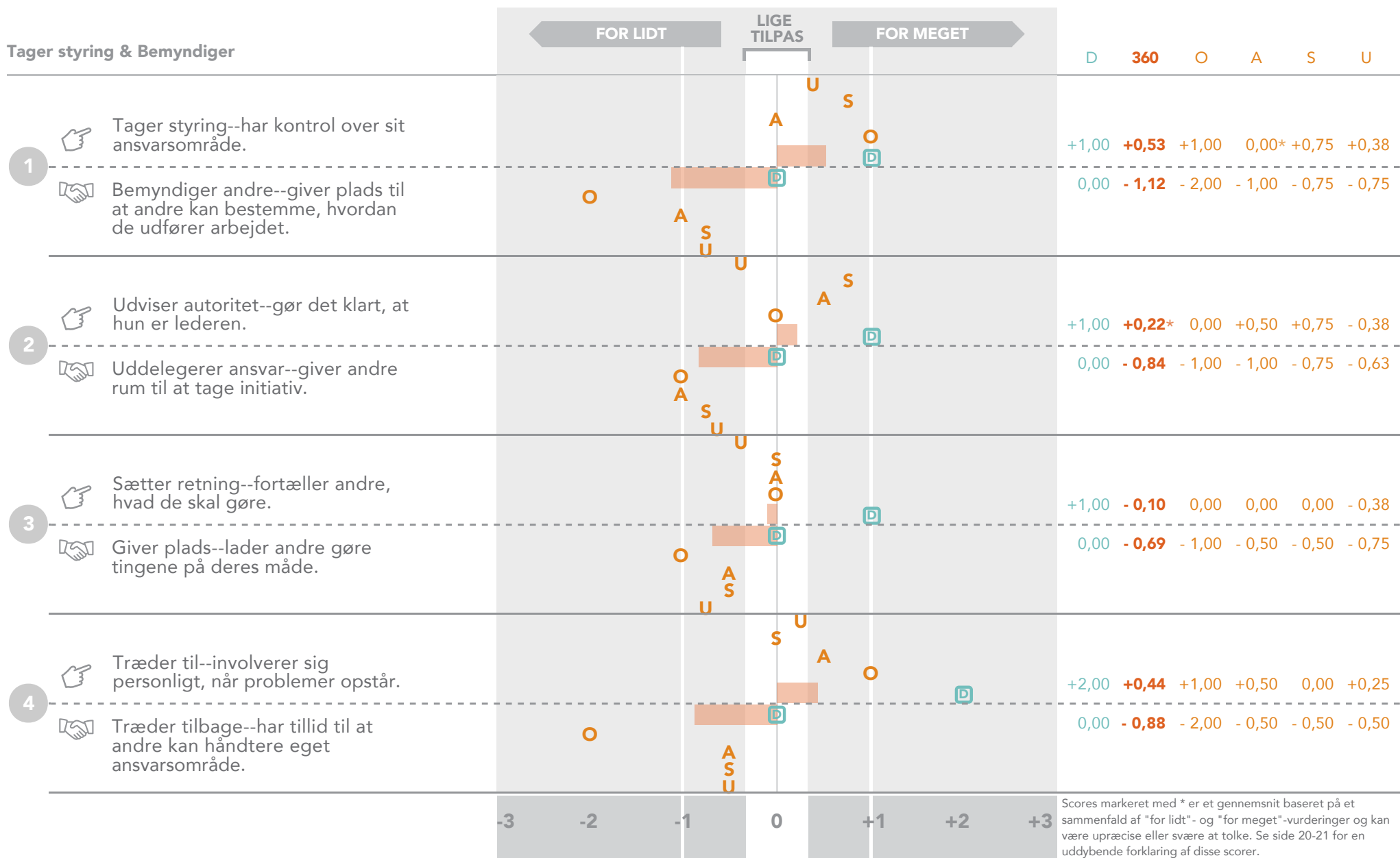
Involverer

Støtter



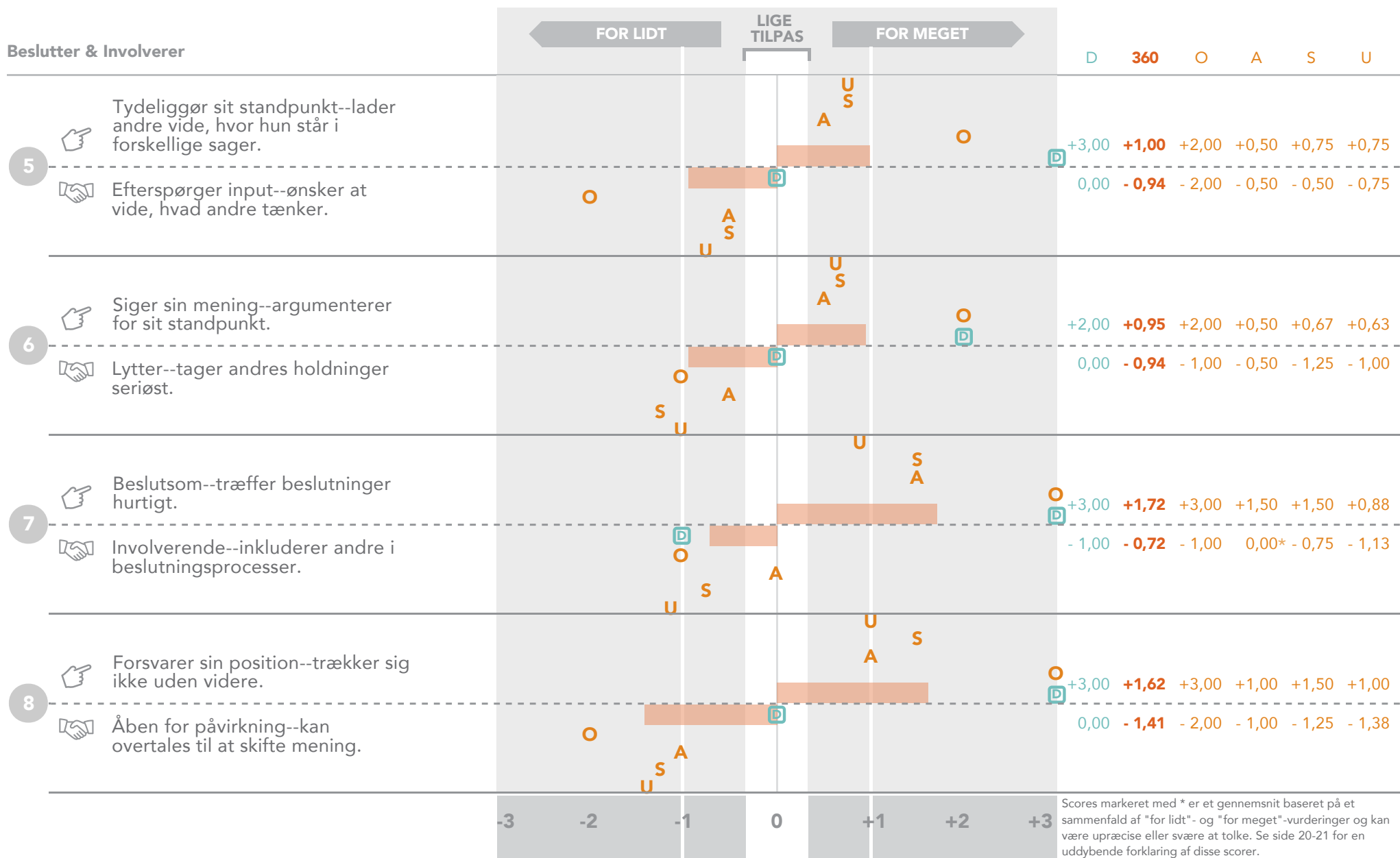
HVORDAN DU LEDER DETALJEREDE RESULTATER

Tager styring & Bemyndiger



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

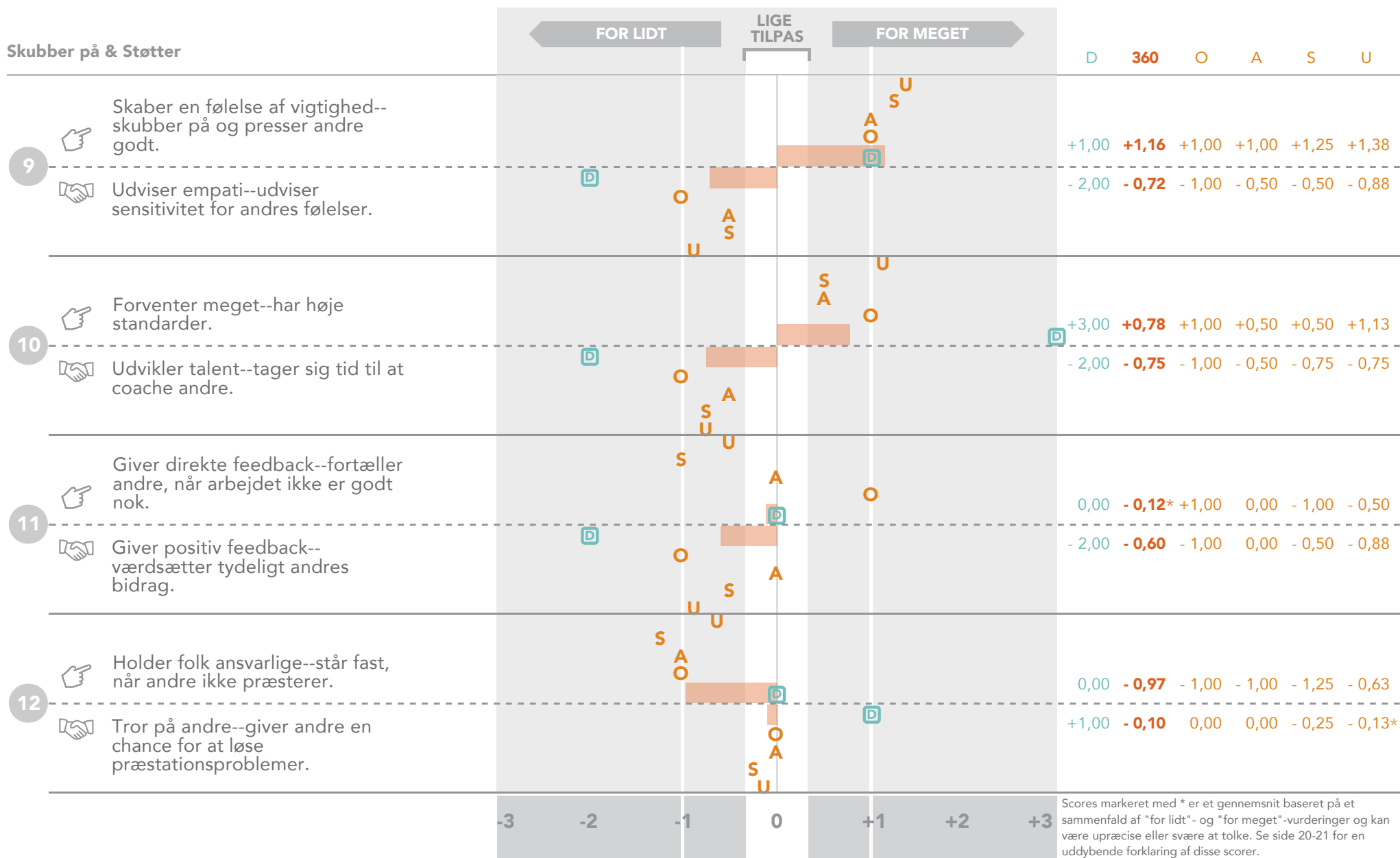
HVORDAN DU LEDER DETALJEREDE RESULTATER



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

HVORDAN DU LEDER DETALJEREDE RESULTATER

Skubber på & Støtter



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

HVORDAN DU LEDER VURDERINGERNES FORDELING

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	6	9	1	1	3	4
6 Siger sin mening	0	0	0	0	0	6	8	1	1	2	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	3	12	1	2	3	6
10 Forventer meget af andre	0	0	0	0	0	5	10	1	1	2	6
11 Giver direkte feedback	0	0	3	3	6	7	2	1	0	1	0
12 Holder folk ansvarlige	1	2	3	5	11	4	0	0	0	0	0
I alt	1	3	6	15	25	72	82	9	12	25	36
Procent	8%	13%	13%	16%	14%	40%	46%	75%	50%	53%	38%

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	2	5	9	6	0	0	0	0	0
6 Lytter	1	1	4	6	12	3	0	0	0	0	0
7 Involverende	1	1	3	6	11	3	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	2	5	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	1	2	3	10	2	0	0	0	2
I alt	11	13	30	56	110	66	4	0	1	0	3
Procent	92%	54%	63%	58%	61%	37%	2%	0%	4%	0%	3%

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

HVORDAN DU LEDER 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.

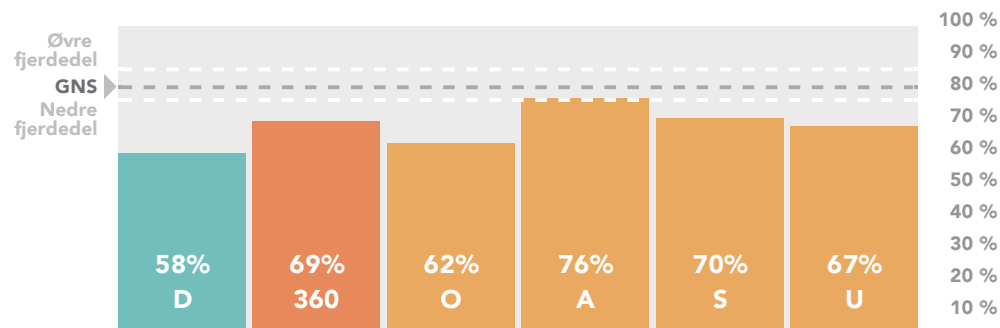
👉 STYRENDE							🤝 STØTTENDE						
LIGE TILPAS							LIGE TILPAS						
	D	I ALT	O	A	S	U		D	I ALT	O	A	S	U
Tager styring							Bemyndiger						
1 I kontrol	0	6	0	0	1	5	1 Bemyndiger	1	4	0	0	1	3
2 Udviser autoritet	0	8	1	1	1	5	2 Uddelegerer ansvar	1	5	0	0	1	4
3 Sætter retning	0	12	1	2	4	5	3 Giver plads	1	7	0	1	2	4
4 Træder til	0	9	0	1	4	4	4 Træder tilbage	1	9	0	1	2	6
Beslutter							Involverer						
5 Tydeliggør sit standpunkt	0	6	0	1	1	4	5 Efterspørger input	1	6	0	1	2	3
6 Siger sin mening	0	6	0	1	1	4	6 Lytter	1	3	0	1	0	2
7 Beslutsom	0	4	0	0	0	4	7 Involverende	0	3	0	0	1	2
8 Trækker sig ikke	0	2	0	0	0	2	8 Åben for påvirkning	1	4	0	0	1	3
Skubber på							Støtter						
9 Skubber på	0	3	0	0	1	2	9 Udviser empati	0	6	0	1	2	3
10 Forventer meget af andre	0	5	0	1	2	2	10 Udvikler andre	0	4	0	1	1	2
11 Giver direkte feedback	1	7	0	2	0	5	11 Udviser værdsættelse	0	5	0	2	2	1
12 Holder folk ansvarlige	1	4	0	0	1	3	12 Giver andre en chance	0	10	1	2	3	4
I alt	2	72	2	9	16	45	I alt	7	66	1	10	18	37
Procent	17%	40%	17%	38%	34%	47%	Procent	58%	37%	8%	42%	38%	39%

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)

HVAD DU LEDER RESUMÉ

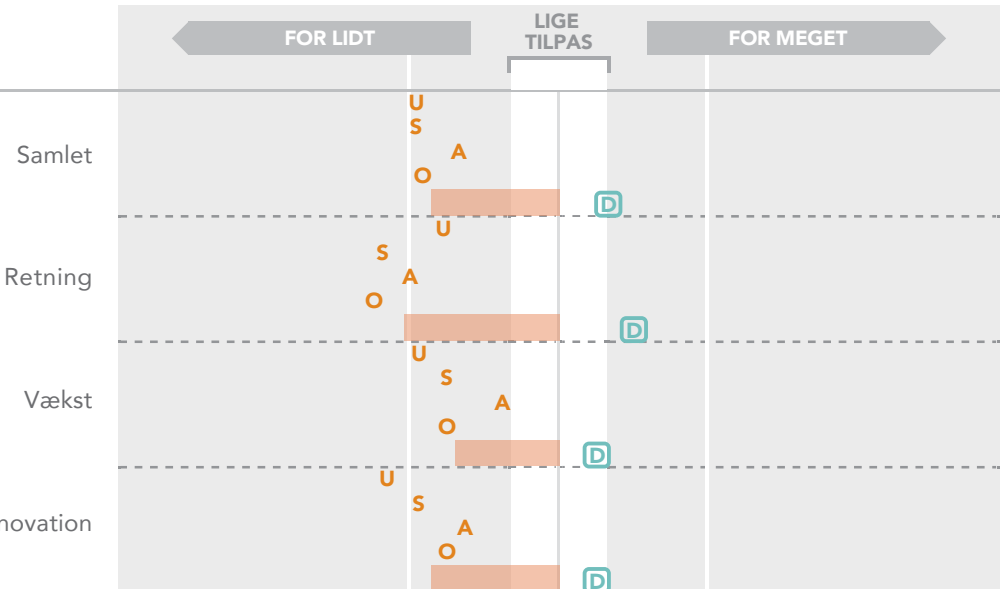
STRATEGISK- OPERATIONEL VERSATILITET

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



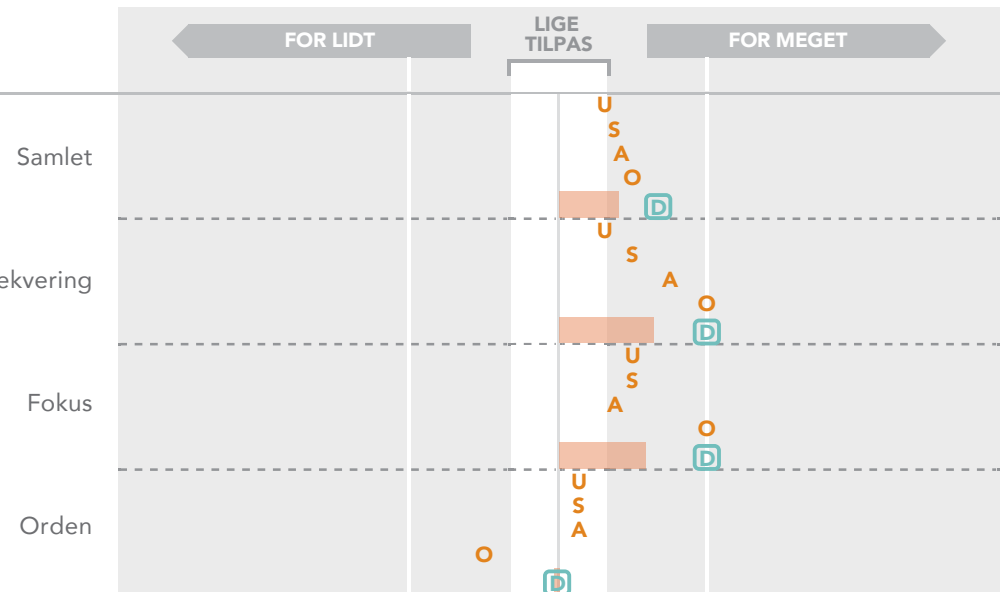
STRATEGISK

Positionerer organisationen til succes på den lange bane



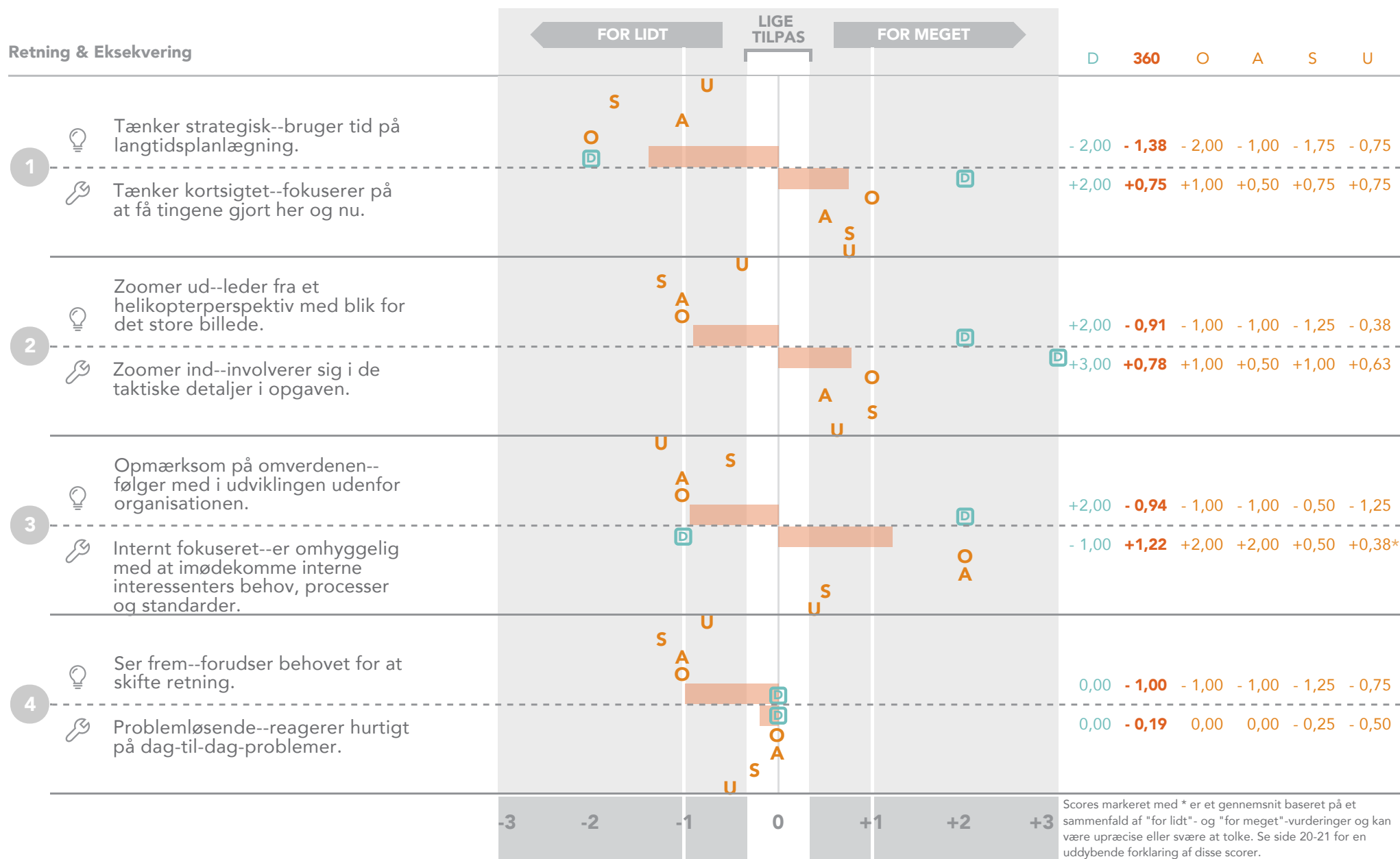
OPERATIONEL

Fokuserer organisationen på detaljerne i at få eksekveret



HVAD DU LEDER DETALJEREDE RESULTATER

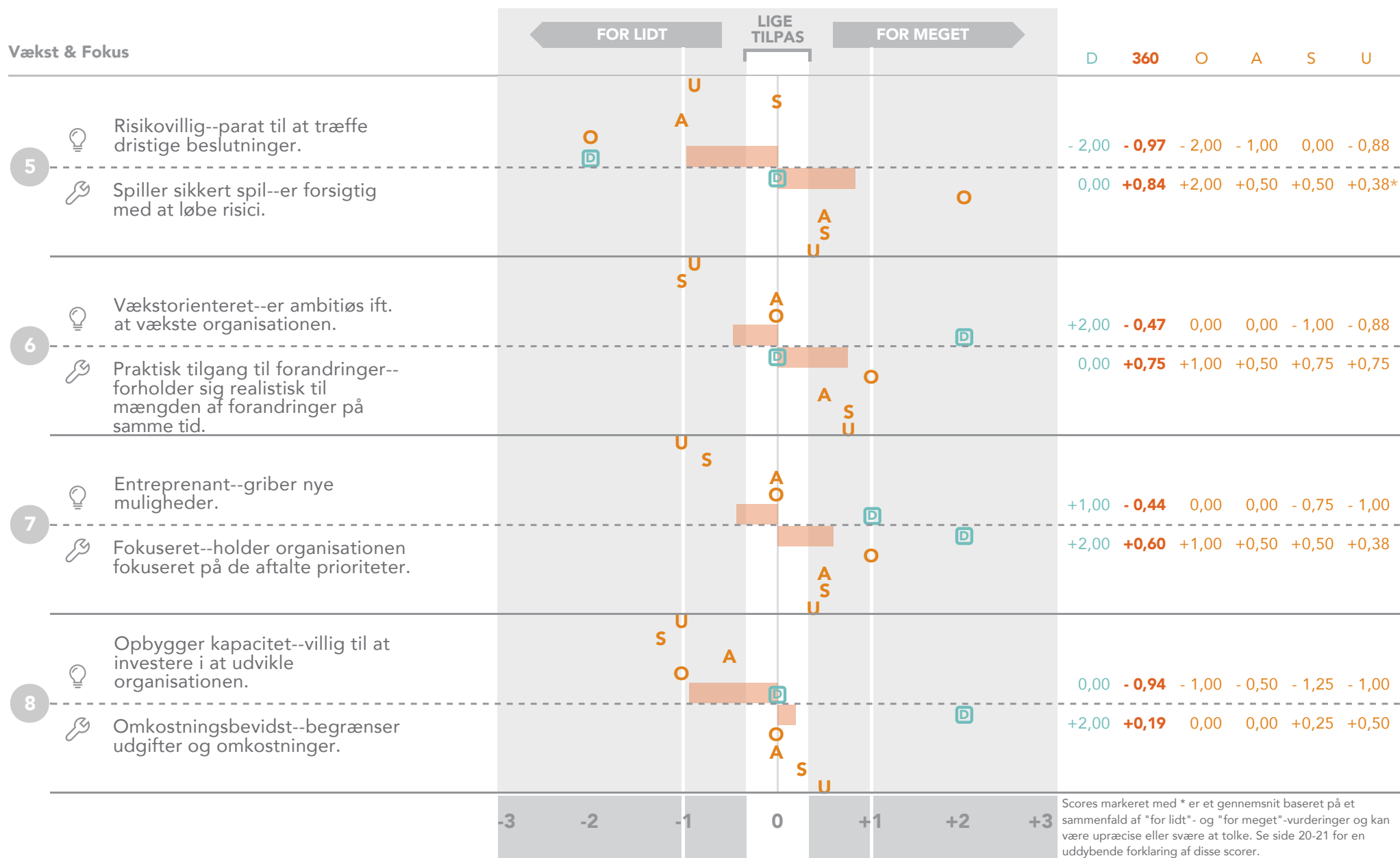
Retning & Eksekvering



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

HVAD DU LEDER DETALJEREDE RESULTATER

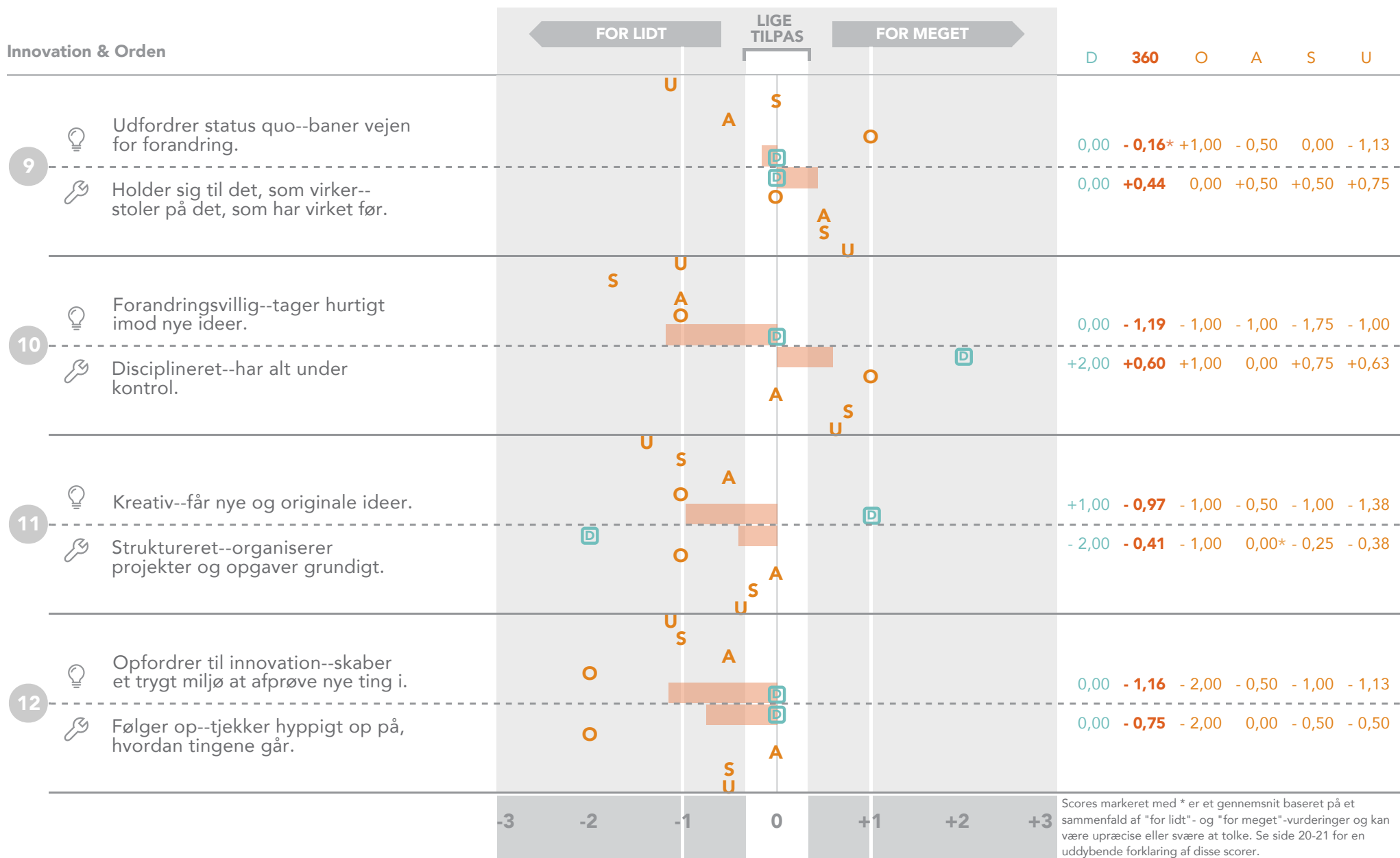
Vækst & Fokus



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

HVAD DU LEDER DETALJEREDE RESULTATER

Innovation & Orden



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

HVAD DU LEDER VURDERINGERNES FORDELING



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	5	10	5	0	0	0	0	0
4 Ser frem	1	2	2	4	9	6	0	0	0	0	0
Vækst											
5 Risikovillig	1	2	0	4	7	8	0	0	0	0	0
6 Vækstorienteret	0	0	2	3	5	10	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	9	15	29	52	105	69	6	1	0	0	5
Procent	75%	63%	60%	54%	58%	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	0	3	3	3	9	1	2	2	4
4 Problemløsende	0	0	1	4	5	10	0	0	0	0	0
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 prioriteter	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)

HVAD DU LEDER 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	U		D	I ALT	O	A	S	U
Retning							Eksekvering						
1 Tænker strategisk	0	5	0	1	0	4	1 Tænker kortsigtet	0	7	0	1	2	4
2 Ser det store billede	0	5	0	0	2	3	2 Involverer sig i taktiske detaljer	0	6	0	1	1	4
3 Opmærksom på omverdenen	0	5	0	0	2	3	3 Internt fokuseret	0	3	0	0	2	1
4 Ser frem	1	6	0	0	2	4	4 Problemløsende	1	10	1	2	3	4
Vækst							Fokus						
5 Risikovillig	0	8	0	0	4	4	5 Udviser forsigtighed ved risici	1	6	0	1	2	3
6 Vækstorienteret	0	10	1	2	2	5	6 Praktisk tilgang til forandringer	1	5	0	1	1	3
7 Entreprenant	0	7	1	2	2	2	7 Fokuseret på prioriteter	0	7	0	1	2	4
8 Opbygger kapacitet	1	3	0	1	0	2	8 Omkostningsbevidst	0	10	1	2	3	4
Innovation							Orden						
9 Udfordrer status quo	1	9	0	1	4	4	9 Holder sig til det, som virker	1	9	1	1	2	5
10 Forandringsvillig	1	3	0	0	0	3	10 Disciplineret	0	7	0	2	2	3
11 Kreativ	0	5	0	1	1	3	11 Struktureret	0	8	0	0	3	5
12 Opfordrer til innovation	1	3	0	1	0	2	12 Følger op	1	9	0	2	2	5
I alt	5	69	2	9	19	39	I alt	5	87	3	14	25	45
Procent	42%	38%	17%	38%	40%	41%	Procent	42%	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)

PUNKTERNES RANGORDEN

		D	360	O	A	S	U	
	7 Beslutsom	+3,00	+1,72	+3,00	+1,50	+1,50	+0,88	FOR MEGET
	8 Trækker sig ikke	+3,00	+1,62	+3,00	+1,00	+1,50	+1,00	
	3 Internt fokuseret	-1,00	+1,22	+2,00	+2,00	+0,50	+0,38*	
	9 Skubber på	+1,00	+1,16	+1,00	+1,00	+1,25	+1,38	
	5 Tydeliggør sit standpunkt	+3,00	+1,00	+2,00	+0,50	+0,75	+0,75	
	6 Siger sin mening	+2,00	+0,95	+2,00	+0,50	+0,67	+0,63	
	5 Udviser forsigtighed ved risici	0,00	+0,84	+2,00	+0,50	+0,50	+0,38*	
	10 Forventer meget af andre	+3,00	+0,78	+1,00	+0,50	+0,50	+1,13	
	2 Involverer sig i taktiske detaljer	+3,00	+0,78	+1,00	+0,50	+1,00	+0,63	
	1 Tænker kortsigtet	+2,00	+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	
	7 Fokuseret på prioriteter	+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	
	4 Træder til	+2,00	+0,44	+1,00	+0,50	0,00	+0,25	LIGE TILPAS
	9 Holder sig til det, som virker	0,00	+0,44	0,00	+0,50	+0,50	+0,75	
	2 Udviser autoritet	+1,00	+0,22*	0,00	+0,50	+0,75	-0,38	
	8 Omkostningsbevidst	+2,00	+0,19	0,00	0,00	+0,25	+0,50	
	3 Sætter retning	+1,00	-0,10	0,00	0,00	0,00	-0,38	
	12 Giver andre en chance	+1,00	-0,10	0,00	0,00	-0,25	-0,13*	
	11 Giver direkte feedback	0,00	-0,12*	+1,00	0,00	-1,00	-0,50	
	9 Udfordrer status quo	0,00	-0,16*	+1,00	-0,50	0,00	-1,13	
	4 Problemløsende	0,00	-0,19	0,00	0,00	-0,25	-0,50	FOR LIDT
	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	
	6 Vækstorienteret	+2,00	-0,47	0,00	0,00	-1,00	-0,88	
	11 Udviser værdsættelse	-2,00	-0,60	-1,00	0,00	-0,50	-0,88	
	3 Giver plads	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 Udviser empati	-2,00	-0,72	-1,00	-0,50	-0,50	-0,88	
	10 Udvikler andre	-2,00	-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	
	2 Uddelegerer ansvar	0,00	-0,84	-1,00	-1,00	-0,75	-0,63	
	4 Træder tilbage	0,00	-0,88	-2,00	-0,50	-0,50	-0,50	
	2 Ser det store billede	+2,00	-0,91	-1,00	-1,00	-1,25	-0,38	
	5 Efterspørger input	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 Opmærksom på omverdenen	+2,00	-0,94	-1,00	-1,00	-0,50	-1,25	
	8 Opbygger kapacitet	0,00	-0,94	-1,00	-0,50	-1,25	-1,00	
	12 Holder folk ansvarlige	0,00	-0,97	-1,00	-1,00	-1,25	-0,63	
	5 Risikovillig	-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 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	
	1 Tænker strategisk	-2,00	-1,38	-2,00	-1,00	-1,75	-0,75	
	8 Åben for påvirkning	0,00	-1,41	-2,00	-1,00	-1,25	-1,38	

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

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 Beslutsom 8 Trækker sig ikke 9 Skubber på 5 Tydeliggør sit standpunkt 6 Siger sin mening 10 Forventer meget af andre 1 I kontrol 4 Træder til			3 Internt fokuseret 5 Udviser forsigtighed ved risici 2 Involverer sig i taktiske detaljer 6 Praktisk tilgang til forandringer 1 Tænker kortsigtet 10 Disciplineret 7 Fokuseret på prioriteter 9 Holder sig til det, som virker	FOR MEGET
Styrker				
3 Sætter retning	12 Giver andre en chance		8 Omkostningsbevidst 4 Problemløsende	LIGE TILPAS
Mangler				
12 Holder folk ansvarlige	8 Åben for påvirkning 1 Bemyndiger 6 Lytter 5 Efterspørger input 4 Træder tilbage 2 Uddelegerer ansvar 10 Udvikler andre 9 Udviser empati 7 Involverende 3 Giver plads 11 Udviser værdsættelse	1 Tænker strategisk 10 Forandringsvillig 12 Opfordrer til innovation 4 Ser frem 5 Risikovillig 11 Kreativ 3 Opmærksom på omverdenen 8 Opbygger kapacitet 2 Ser det store billede 6 Vækstorienteret 7 Entreprenant	12 Følger op 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			
2 Udviser autoritet	U	O	D A S
11 Giver direkte feedback	S U	D A	O
 STRATEGISK			
9 Udfordrer status quo	A U	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			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		6	2	
12 Giver andre en chance			1		1			2		1	3		2	4	2
 OPERATIONEL															
3 Internt fokuseret	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 LT Lige tilpas FM For meget
D Dig O Overordnede (1) A Andre overordnede (2) S Sideordnede (4) U Underordnede (8)

EFFEKTIVITET SOM LEDER AF ET TEAM

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.

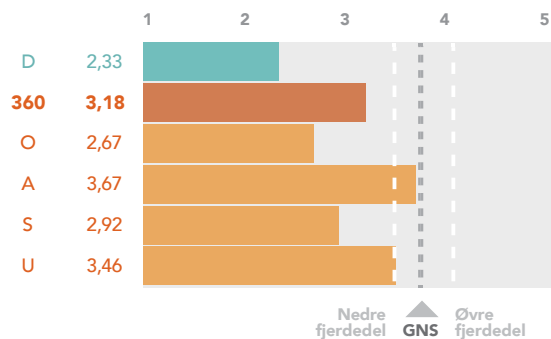


Dig Gns. af O, A, S & U Overordnede (1) A Andre overordnede (2) S Sideordnede (4) U Underordnede (8)

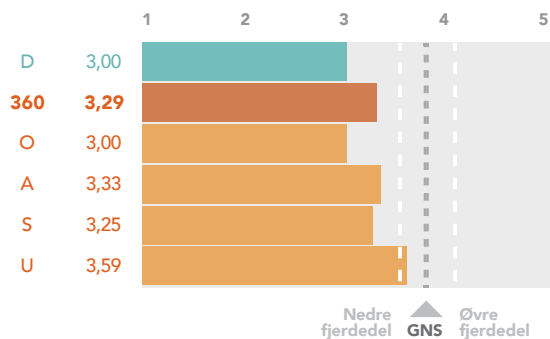
EFFEKTIVITET SOM LEDER AF ET TEAM

SKALASCORER

ENERGI

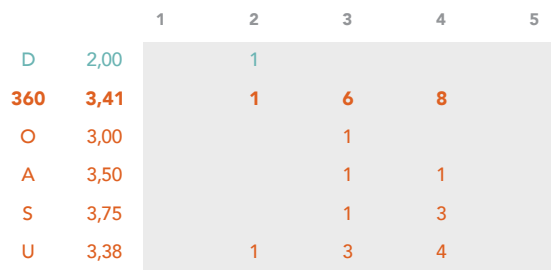


PRODUKTIVITET

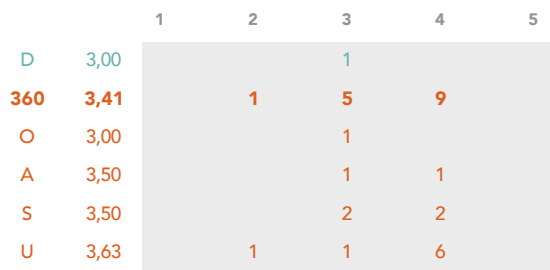


SCORER

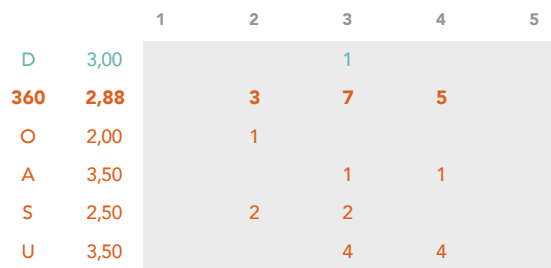
ARBEJDSMORAL



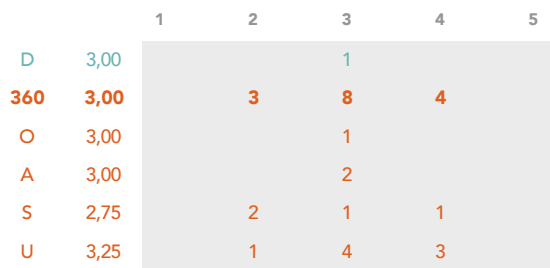
KVANTITET



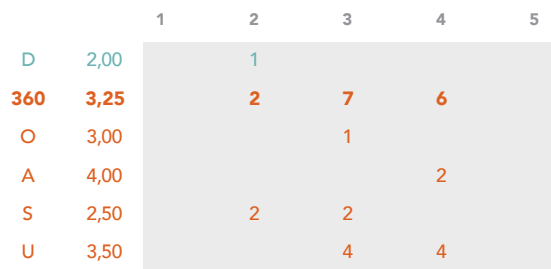
ENGAGEMENT



KVALITET



SAMMENHÆNGSKRAFT



RETTIDIGHED



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

1. Hvad er Anna Leth's 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Føler en stor vigtighed og har drive for at opnå resultater. Anna vil gøre, hvad end det kræver for at levere.
- 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.
- Anna er pragmatisk, hurtig og fokuseret på resultater. Hun skubber folk til at præstere på et højere niveau.
- 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 ekspert indenfor sit fagområde; hun har en meget dyb forståelse for arbejdsprocesserne og forsyningskæden.

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

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

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

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** 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.
- 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.
- Nogle gange kan Anna virke en lille smule aggressiv under diskussioner.
- Anna vil opnå sine mål og har svært ved at acceptere andres holdninger. Hun kan være meget stædig, hvis hun tror, hun har ret.
- U** 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.
- For utålmodig — forandringer er ikke så let opnået i virkeligheden som på regnearket. Kan resultere i at kollegaer brænder ud.
- 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.
- Meget principfast, men sommetider infleksibel. Anne har også høje standarder, men forventer ofte for meget af andre.

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

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

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.

Hun er meget intelligent, 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.

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.

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 formentlig bedre kvalitet i beslutninger. Det er især sådan i områder udenfor hendes domæne og erfaring.
- A** Anna burde være mere strategisk i sin tilgang.
- 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.
- S** Samarbejde. Hun er for fokuseret på sit eget team og viser meget lidt interesse i sidestillede teams.
- 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.
- 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.
- U** 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.
- 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.
- 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.

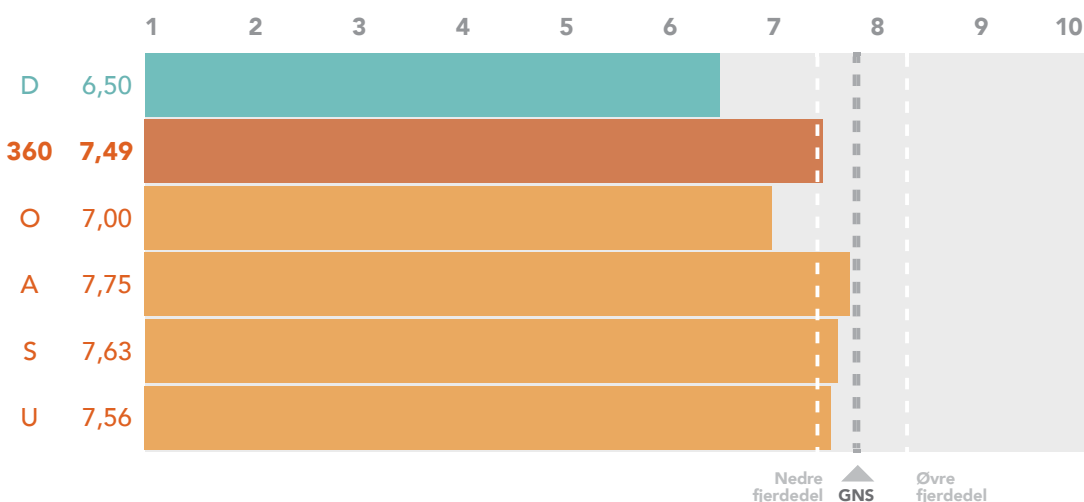
Jeg tror ikke, Anna fuldstændigt forstår forretningen, især ikke salgs- og marketingfunktionerne. Hun har meget lidt erfaring indenfor disse områder og har en tendens til at undgå dem, indtil hun til sidst er helt ude af trit med det.

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

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 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.

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



Beskriv, hvad der gør netop Anna Leth's lederskab effektivt, 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 selvtilid til sine ansatte. Det ville hjælpe meget at være mere åben og mindre afværgende overfor hendes sideordnede kollegaer.

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.

7,00 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).

7,50 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.

U **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.

6,00 Jeg tænker, hun kunne øge sin effektivitet ved at vise mere interesse i hvert funktionsområde især salg og marketing.

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.

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.

7,50 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.

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.

8,00 Anna er en meget god leder. Effektivitet, højt tempo og mod er hendes største styrker. Hun kunne lære mere om andre dele af virksomheden.

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** 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.
- 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.
- U** Anna har en meget lys fremtid foran sig. Hvis hun kan tilføje den strategiske del og skærpe sine menneskelige kompetencer, bliver hun en ekstraordinær leder.
- 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.
- Anna, du behøver ikke altid vide alting. Vi ved allerede, at du ved meget!
- 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.
- Jeg synes, at Anna er en af de bedste ledere i virksomheden. Bliv ved med det!
- Du har hjulpet mig til at blive bedre ved at udfordre mig. Tak.
- Bare husk, hvad du allerede ved: Behandl andre, som du gerne selv vil behandles. Du har allerede vores respekt.



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