

Hogan 360° Rapport



Maria Sample - Sample Virksomhed

2016-5-15



Denne rapport er fortrolig og må ikke videredistribueres uden tilladelse.

© 2016 Peter Berry Consultancy Pty Ltd

Respondenter

Leder (Leder)	1
Kollegaer (Koll)	5
Medarbejdere (Medar)	7
Selv	1
Total	14

Sample Virksomhed

Sådan skal din rapport læses og tolkes

Rapporten indeholder værdifuld feedback fra dine kollegaer, og kan hjælpe dig til at skabe bevidsthed omkring dine styrker og udviklingsområder. Din 360 feedback kan herigennem bidrage til din personlige udvikling.

Når du læser rapporten igennem skal du identificere gennemgående udsagn og temaer. De udsagn, der ofte går igen, vil typisk repræsentere dine styrker og dine udviklingsmuligheder.

Husk på at alle har både styrker og udviklingsmuligheder. Brug resultaterne i denne rapport til at blive bevidst om, hvor du skal fokusere for at ændre din arbejdsadfærd.

På rapportens sidste side kan du påbegynde din personlige udviklingsplan. Opfølgning og monitorering af dine fremskridt vil sikre, at du effektivt skaber fremdrift i din udvikling.



Navn

Maria Sample

Score

6.3

Antal vurderinger

13

Benchmark på din score

På basis af resultater fra tusindvis af ledere, inddeles resultaterne i forhold til følgende percentiler:

10. percentil	25. percentil	50. percentil	75. percentil	90. percentil
4.8	5.2	5.5	5.8	6.0

Scoringssystem

Skalaen rangerer fra et til syv (1 til 7) med mulighed for at markere 'Ikke Relevant'. Skalaen tager udgangspunkt i følgende eksempler:

1	Beskriver slet ikke personen
2	Beskriver ikke personen meget
3	Beskriver ikke personen særlig godt
4	Beskriver personen nogenlunde
5	Beskriver personen godt
6	Beskriver personen særdeles godt
7	Beskriver personen nøjagtigt
N/A	Ikke relevant / Ikke observeret

Samlet vurdering af udsagn

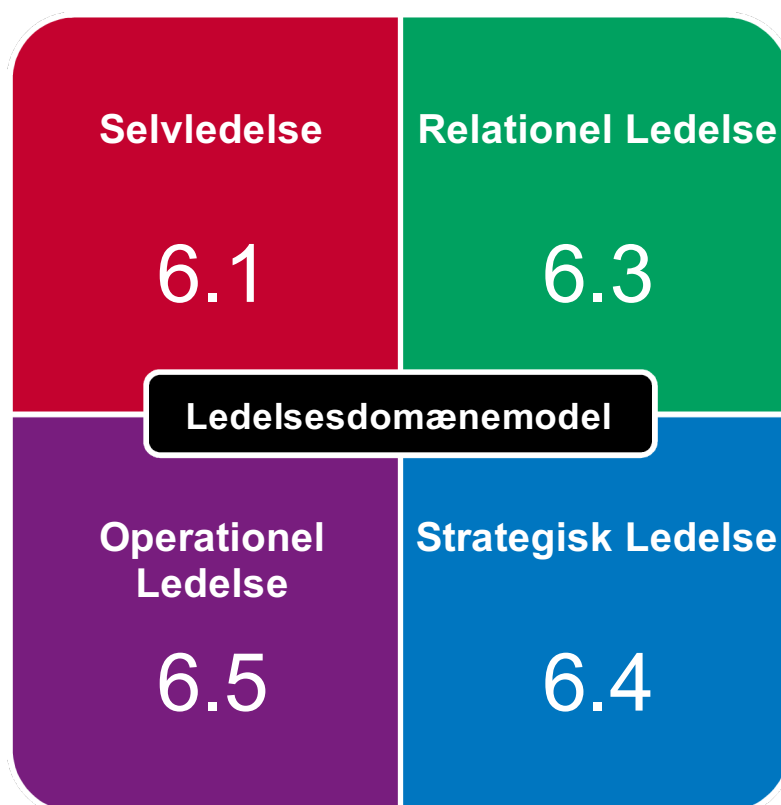
Vurderingen indeholder 50 udsagn der rates på en skala fra 1 til 7 (se rating skalaen på den forudgående side). Tabellen herunder viser alle udsagn i rangeret rækkefølge med den højest vurderede øverst. Læs alle udsagn igennem og identificer gennemgående temaer blandt de højest og lavest rangerede udsagn. Scoren er baseret på vurderinger fra alle dine respondenter, men inkluderer ikke din egen vurdering.

Rangering	Din score	Gennemsnitlig Global Score	Udsagn
1	6.8	5.9	Denne person har den rette faglige erfaring til at være meget effektiv
2	6.8	5.7	Denne person brænder for at gøre en forskel
3	6.8	5.6	Denne person er selvsikker og energisk
4	6.7	6.0	Denne person er hårdtarbejdende og har en stærk arbejdsmoral
5	6.7	5.7	Denne person har en positiv indstilling til sit arbejde
6	6.7	5.2	Denne person holder folk ansvarlige for de værdier og forventninger, der stilles fra organisationens side
7	6.6	5.4	Denne person fremstår som en positiv rollemodel for andre
8	6.6	5.6	Denne person er meget optaget af at forbedre kundeservice
9	6.6	5.9	Denne person har den rette viden og og de rette evner til at være meget effektiv
10	6.5	5.3	Denne person har fremragende sociale kompetencer
11	6.5	5.4	Denne person deler ressourcer, viden og tid på en hensigtsmæssig måde
12	6.5	5.4	Denne person opfordrer folk fra forskellige områder til at samarbejde for at nå fælles mål
13	6.5	5.5	Denne person har taget initiativ til at sætte fokus på kundeservice i sin del af organisationen
14	6.5	5.4	Denne person bruger feedback fra kunder til at forbedre performance
15	6.5	5.5	Denne person er meget konkurrerende og præstationsorienteret
16	6.5	5.4	Denne person holder folk ansvarlige for at gøre deres arbejde færdigt
17	6.5	5.2	Denne person bidrager til at skabe et positivt arbejdsmiljø, hvor folk motiveres til at bruge deres fulde potentiale
18	6.4	5.9	Denne person handler efter høje etiske standarder
19	6.4	5.6	Denne person er altid åben, ligefrem og kommunikerende
20	6.4	5.3	Denne person får folk til at føle sig værdsatte
21	6.4	5.2	Denne person opbygger meget stærke relationer til andre
22	6.4	5.4	Denne person har stærke kompetencer, når det gælder planlægning og organisering
23	6.4	5.4	Denne person er meget effektiv til at prioritere og styre sit arbejde
24	6.4	5.7	Denne person løser krævende opgaver på et højt kvalitetsniveau

Rangering	Din score	Gennemsnitlig Global Score	Udsagn
25	6.4	5.2	Denne person arbejder hårdt for at forbedre moral og motivation i organisationen
26	6.4	5.2	Denne person er god til at coache og udvikle andre
27	6.3	5.3	Denne person anvender effektivt målstyring og performance evalueringer til at drive og opnå bedre præstationer
28	6.3	5.6	Denne person leverer konsekvent gode resultater
29	6.3	5.2	Denne person er rigtig god til at sætte langsigtede mål
30	6.3	5.4	Denne person har høje forventninger til præstation og forbedring af performance
31	6.3	5.3	Denne person ser altid efter udviklingsmuligheder og måder at levere bedre resultater på
32	6.3	5.4	Denne person kommer ofte med nye og originale ideer
33	6.3	5.4	Denne person tænker langsigtet, når det gælder nye muligheder
34	6.2	5.8	Denne person behandler folk med respekt
35	6.2	5.7	Denne person følger konsekvent vores organisationspolitik og undgår at handle efter andre regelsæt
36	6.2	5.3	Denne person har stor indsigt i sine personlige udviklingsmuligheder
37	6.2	5.5	Denne person håndterer følelser på en moden og intelligent måde i pressede situationer
38	6.2	5.4	Denne person er stærk, når det gælder at øve indflydelse og forhandle
39	6.2	5.3	Denne person deler information og holder folk opdaterede
40	6.2	5.5	Denne person opbygger tillid og loyalitet i sine relationer til andre
41	6.2	5.8	Denne person udfører sit arbejde på en professionel måde
42	6.2	5.1	Denne person lægger mærke til og udfordrer andres dårlige performance
43	6.2	5.4	Denne person bakker op om og kommunikerer en langsigtet vision for organisationen
44	6.1	5.5	Denne person behandler folk retfærdigt og gør ikke forskel på folk
45	6.1	5.5	Denne person har særdeles gode kommunikationsevner
46	6.1	5.5	Denne person leverer arbejde af høj kvalitet uden fejl
47	6.0	5.5	Denne person er altid venlig, varm og betænksom i relation til andre
48	5.9	5.6	Denne person præsenterer ideer og koncepter på en klar og tydelig måde
49	5.8	5.5	Denne person er rolig og velafbalanceret, ikke omskiftelig eller humørsvingende
50	5.4	5.6	Denne person er høflig og betænksom, aldrig uhøflig eller ubehagelig

Ledelseskompetencer

Hvert udsagn fra den foregående sektion er forbundet til et af de fire ledelsesdomæner.



Selvledelse relaterer sig til selvindsigt, graden af selvkontrol, stresshåndtering, robusthed, transparens og autenticitet. Det beskriver evnen til at mestre sine følelser og lede sig selv for herigennem at sikre bedre resultater. Dette kan kræve, at man i turbulente perioder anerkender sin egen indsats og tager sig tid til at mærke efter, for at opretholde sin præstationsevne og undgå udbrændthed. Succesfuld selvledelse kræver en moden håndtering af dig selv og dine følelser samt fokus på at pleje dit omdømme.

Relationel Ledelse drejer sig om evnen til at opnå bedre resultater gennem andre. Det handler om at komme godt ud af det med andre for at sikre fremdrift og opnå bedre resultater. Det relaterer sig til evnen til at opbygge tillidsfulde, loyale relationer for at sikre fastholdelse og præstation. Succesfuld relationel ledelse kræver en erkendelse af, at dit eget præstationsniveau baserer sig på dit teams præstation, hvilket afhænger af teamets engagement.

Operationel Ledelse drejer sig om at besidde den rette erfaring, evne og effektivitet til vedvarende at levere gode resultater. Det kræver energi, lyst og en kompetitiv drivkraft for at opretholde en solid præstation. Succesfuld operationel ledelse kan indebære en bedre prioritering af arbejdsopgaver, mere uddelegering, bedre tidsstyring og effektivisering af målsætning. Det handler om at yde rettidig og effektiv service samt at udvise operationel dygtighed.

Strategisk Ledelse drejer sig om at tilføre ekstra værdi gennem innovation og strategisk planlægning samt at opbygge motiverede, ansvarlige teams. Succesfuld strategisk ledelse kan indebære langsigtet planlægning for at opnå konkurrencemæssige fordele og for at sikre at resultater leveres gennem en præstationorienteret kultur. At lede forandring kræver at man bruger mere tid på forretningen, er fremsynet i sin planlægning, foretager regelmæssige vurderinger af planer og mål, samt adresserer dårlig performance.

Kompetencekombinationer

Din samlede score for Selvledelse og Relationel Ledelse danner en score for Adfærdsmæssige Kompetencer. Ligeledes vil den samlede score på Operationel Ledelse og Strategisk Ledelse danne en score for Forretningsmæssige Kompetencer.

Adfærdsmæssige Kompetencer

6.2

De Adfærdsmæssige Kompetencer relaterer sig til anvendelsen af følelsesmæssig intelligens (EQ). Dette drejer sig om at lede sig selv på en professionel måde samt at danne konstruktive relationer til andre, der er med til at sikre de bedst mulige resultater fra teams og samarbejdspartnere. Høje scores peger ofte på følelsesmæssig robusthed og stærke interpersonelle evner, der kan forbedre resultater leveret gennem andre. Det kræver stabile og vedvarende relationer at opretholde en god præstation og undgå derailment.

Selvledelse

6.1

Relationel
Ledelse

6.3

Operationel
Ledelse

6.5

Strategisk
Ledelse

6.4

Forretningsmæssige Kompetencer

6.4

De Forretningsmæssige Kompetencer relaterer sig til anvendelsen af kognitive evner (IQ). Dette drejer sig om at få den rette balance mellem operationelt og strategisk funderet arbejde, for herigennem at optimere de kort- og langsigtede resultater. Høje scores peger ofte på evnen til at levere service og operationel ekspertise, samt en strategisk indsigt i at drive langsigtede mål. Det kræver et strategisk fokus at levere gode resultater gennem en præstationsorienteret kultur.

Kompetencekombinationer

Din samlede score for Selvledelse og Operationel Ledelse danner en score for Management kompetencer. Ligeledes vil den samlede score for Relationel ledelse og Strategisk ledelse danne en score for Ledelsesmæssige kompetencer.

Management Kompetencer

6.3

Management kompetencer relaterer sig til den daglige ledelse, hvor integritet og robusthed er påkrævet for at optimere færdigheder, effektivitet og engagement i retning af at levere gode resultater. Høje scores vil typisk pege på at service og operationel ekspertise leveres på en rettidig og effektiv måde, samt at andre bliver holdt ansvarlige for deres præstation.

Selvledelse

6.1

Operationel Ledelse

6.5

Ledelsesmæssige Kompetencer

6.3

Ledelsesmæssige kompetencer beskriver ledelse i et bredere perspektiv, hvor lederen tager sig tid til at skabe engagement omkring strategiske mål. Personer, der scorer højt, vil typisk opbygge tillidsfulde, loyale relationer og motivere andre til at opfylde den strategiske agenda. Innovation og toppræstation leveres på basis af godt samarbejde.

Relationel Ledelse

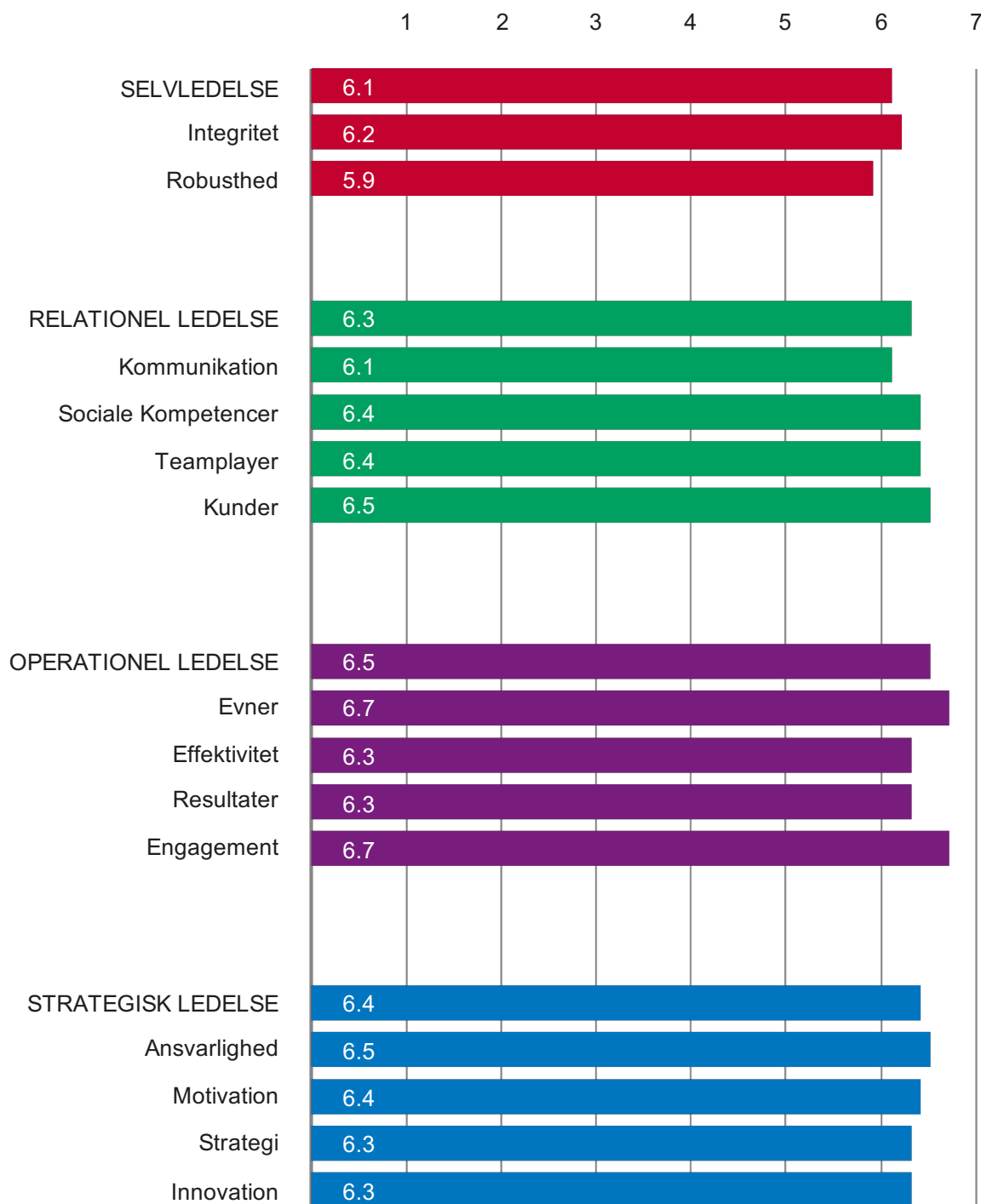
6.3

Strategisk Ledelse

6.4

Ledelseskompetencer

Nedenstående graf viser din score i de fire ledelsesdomæner og deres respektive undertemaer.



Selvledelse

Samlet	Leder	Koll	Medar	Selv	Temaer og udsagn
6.1	4.7	5.7	6.6	6.7	SELVLEDELSE
6.2	5.4	6.0	6.6	7.0	Integritet
6.2	5.0	5.6	6.7	7.0	Denne person behandler folk med respekt
6.4	6.0	6.2	6.6	7.0	Denne person handler efter høje etiske standarder
6.4	5.0	6.2	6.7	7.0	Denne person er altid åben, ligefrem og kommunikerende
6.1	5.0	5.8	6.4	7.0	Denne person behandler folk retfærdigt og gør ikke forskel på folk
6.2	6.0	6.0	6.4	7.0	Denne person følger konsekvent vores organisationspolitik og undgår at handle efter andre regelsæt
5.9	3.8	5.3	6.6	6.3	Robusthed
5.4	3.0	4.6	6.3	6.0	Denne person er høflig og betænksom, aldrig uhøflig eller ubehagelig
5.8	3.0	5.2	6.7	6.0	Denne person er rolig og velafbalanceret, ikke omskiftelig eller humørsvingende
6.2	4.0	5.8	6.9	6.0	Denne person har stor indsigt i sine personlige udviklingsmuligheder
6.2	5.0	5.8	6.6	7.0	Denne person håndterer følelser på en moden og intelligent måde i pressede situationer

Scoren fra Selv- og Ledervurderinger er altid angivet, hvis der er givet en besvarelse. For at bevare anonymitet vises scores fra andre respondentgrupper dog kun, hvis der er givet to eller flere besvarelser. Ved mindre end to besvarelser angives N/A.

Hvis der er tomme felter i rapporten, betyder det, at der ikke var nogle respondenter, der har besvaret dette udsagn.

Relationel Ledelse

Samlet	Leder	Koll	Medar	Selv	Temaer og udsagn
6.3	5.7	5.9	6.7	6.8	RELATIONEL LEDELSE
6.1	4.5	5.8	6.6	6.8	Kommunikation
5.9	3.0	5.6	6.7	6.0	Denne person præsenterer ideer og koncepter på en klar og tydelig måde
6.1	4.0	6.0	6.4	7.0	Denne person har særdeles gode kommunikationsevner
6.2	5.0	5.8	6.7	7.0	Denne person er stærk, når det gælder at øve indflydelse og forhandle
6.2	6.0	5.6	6.7	7.0	Denne person deler information og holder folk opdaterede
6.4	6.0	6.0	6.7	6.5	Sociale Kompetencer
6.6		6.2	6.9	7.0	Denne person fremstår som en positiv rollemodel for andre
6.5	6.0	6.4	6.6	6.0	Denne person har fremragende sociale kompetencer
6.4	7.0	6.0	6.6	6.0	Denne person får folk til at føle sig værdsatte
6.0	5.0	5.2	6.7	7.0	Denne person er altid venlig, varm og betænksom i relation til andre
6.4	6.5	5.9	6.6	7.0	Teamplyer
6.2	6.0	5.6	6.6	7.0	Denne person opbygger tillid og loyalitet i sine relationer til andre
6.5	6.0	6.3	6.7	7.0	Denne person deler ressourcer, viden og tid på en hensigtsmæssig måde
6.5	7.0	6.2	6.6	7.0	Denne person opfordrer folk fra forskellige områder til at samarbejde for at nå fælles mål
6.4	7.0	5.8	6.7	7.0	Denne person opbygger meget stærke relationer til andre
6.5	6.0	6.2	6.9	7.0	Kunder
6.6	6.0	6.4	6.9	7.0	Denne person er meget optaget af at forbedre kundeservice
6.5	6.0	6.2	6.9	7.0	Denne person har taget initiativ til at sætte fokus på kundeservice i sin del af organisationen
6.5	6.0	6.0	6.9	7.0	Denne person bruger feedback fra kunder til at forbedre performance

Operationel Ledelse

Samlet	Leder	Koll	Medar	Selv	Temaer og udsagn
6.5	6.5	6.1	6.7	6.1	OPERATIONEL LEDELSE
6.7	7.0	6.4	6.9	6.3	Evner
6.7	7.0	6.4	6.9	7.0	Denne person er hårdtarbejdende og har en stærk arbejdsmoral
6.6	7.0	6.2	6.9	6.0	Denne person har den rette viden og og de rette evner til at være meget effektiv
6.8	7.0	6.6	6.9	6.0	Denne person har den rette faglige erfaring til at være meget effektiv
6.3	6.0	5.8	6.7	6.0	Effektivitet
6.4	6.0	6.0	6.6	6.0	Denne person har stærke kompetencer, når det gælder planlægning og organisering
6.4	6.0	5.7	6.7	6.0	Denne person er meget effektiv til at prioritere og styre sit arbejde
6.3	6.0	5.8	6.7	6.0	Denne person anvender effektivt målstyring og performance evalueringer til at drive og opnå bedre præstationer
6.3	6.3	5.7	6.6	5.8	Resultater
6.2	6.0	5.8	6.6	6.0	Denne person udfører sit arbejde på en professionel måde
6.4	7.0	5.5	6.9	6.0	Denne person løser krævende opgaver på et højt kvalitetsniveau
6.3	6.0	5.8	6.7	6.0	Denne person leverer konsekvent gode resultater
6.1	6.0	5.5	6.4	5.0	Denne person leverer arbejde af høj kvalitet uden fejl
6.7	6.8	6.6	6.8	6.5	Engagement
6.7	7.0	6.6	6.7	7.0	Denne person har en positiv indstilling til sit arbejde
6.8	7.0	6.8	6.7	7.0	Denne person brænder for at gøre en forskel
6.8	7.0	6.6	6.9	6.0	Denne person er selvsikker og energisk
6.5	6.0	6.2	6.9	6.0	Denne person er meget konkurrerende og præstationsorienteret

Strategisk Ledelse

Samlet	Leder	Koll	Medar	Selv	Temaer og udsagn
6.4	6.1	5.9	6.7	6.5	STRATEGISK LEDELSE
6.5	6.0	6.3	6.7	6.3	Ansvarlighed
6.5	6.0	6.4	6.7	6.0	Denne person holder folk ansvarlige for at gøre deres arbejde færdigt
6.7	7.0	6.2	7.0	7.0	Denne person holder folk ansvarlige for de værdier og forventninger, der stilles fra organisationens side
6.2	5.0	6.2	6.3	6.0	Denne person lægger mærke til og udfordrer andres dårlige performance
6.4	6.7	6.0	6.7	6.7	Motivation
6.4	6.0	6.2	6.6	7.0	Denne person arbejder hårdt for at forbedre moral og motivation i organisationen
6.5	7.0	6.3	6.6	7.0	Denne person bidrager til at skabe et positivt arbejdsmiljø, hvor folk motiveres til at bruge deres fulde potentiale
6.4	7.0	5.5	6.9	6.0	Denne person er god til at coache og udvikle andre
6.3	6.0	5.8	6.6	6.3	Strategi
6.3	6.0	6.0	6.6	6.0	Denne person er rigtig god til at sætte langsigtede mål
6.3	6.0	6.0	6.6	6.0	Denne person har høje forventninger til præstation og forbedring af performance
6.2	6.0	5.4	6.7	7.0	Denne person bakker op om og kommunikerer en langsigtet vision for organisationen
6.3	5.7	5.6	6.8	6.7	Innovation
6.3	6.0	5.8	6.7	7.0	Denne person ser altid efter udviklingsmuligheder og måder at levere bedre resultater på
6.3	6.0	5.3	6.9	7.0	Denne person kommer ofte med nye og originale ideer
6.3	5.0	5.8	6.9	6.0	Denne person tænker langsigtet, når det gælder nye muligheder

Scores inddelt i Temaer

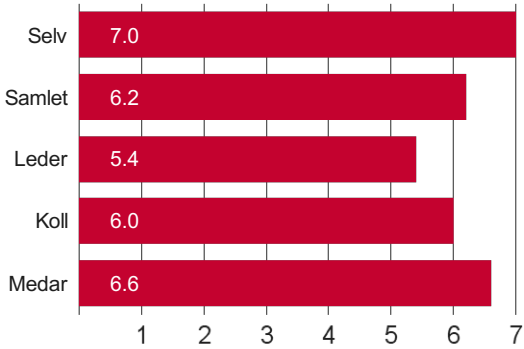
Selv	Samlet	Global Gns	Leder	Koll	Medar	Temaer og udsagn
6.7	6.1	5.6	4.7	5.7	6.6	SELVLEDELSE
7.0	6.2	5.7	5.4	6.0	6.6	Integritet
6.3	5.9	5.5	3.8	5.3	6.6	Robusthed
6.8	6.3	5.4	5.7	5.9	6.7	RELATIONEL LEDELSE
6.8	6.1	5.4	4.5	5.8	6.6	Kommunikation
6.5	6.4	5.4	6.0	6.0	6.7	Sociale Kompetencer
7.0	6.4	5.3	6.5	5.9	6.6	Teamplyer
7.0	6.5	5.5	6.0	6.2	6.9	Kunder
6.1	6.5	5.6	6.5	6.1	6.7	OPERATIONEL LEDELSE
6.3	6.7	5.9	7.0	6.4	6.9	Evner
6.0	6.3	5.4	6.0	5.8	6.7	Effektivitet
5.8	6.3	5.7	6.3	5.7	6.6	Resultater
6.5	6.7	5.6	6.8	6.6	6.8	Engagement
6.5	6.4	5.3	6.1	5.9	6.7	STRATEGISK LEDELSE
6.3	6.5	5.2	6.0	6.3	6.7	Ansvarlighed
6.7	6.4	5.2	6.7	6.0	6.7	Motivation
6.3	6.3	5.3	6.0	5.8	6.6	Strategi
6.7	6.3	5.4	5.7	5.6	6.8	Innovation

Gennemgang af temaer og udsagn

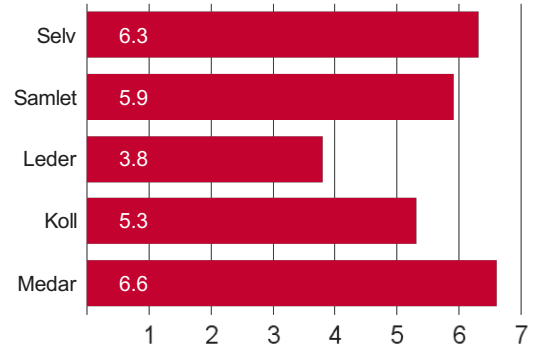
Nedenstående oversigt vil vise dine resultater fordelt på tema og respondent gruppe.

SELVLEDELSE

Integritet

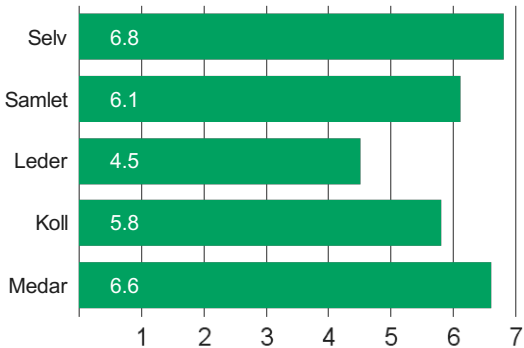


Robusthed

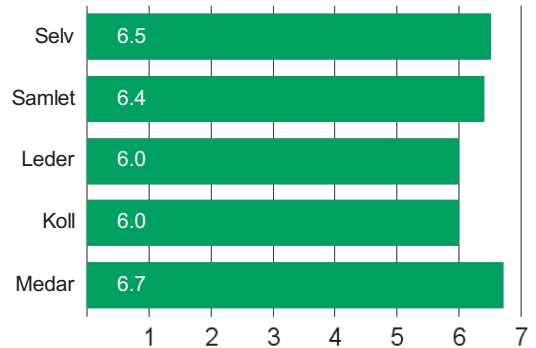


RELATIONEL LEDELSE

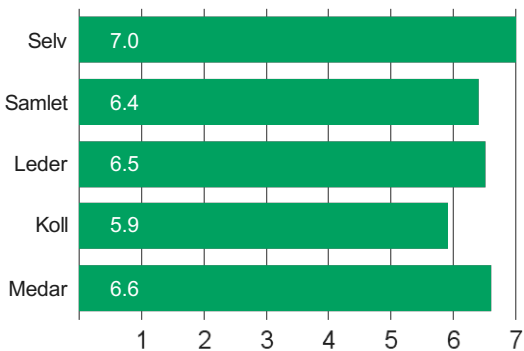
Kommunikation



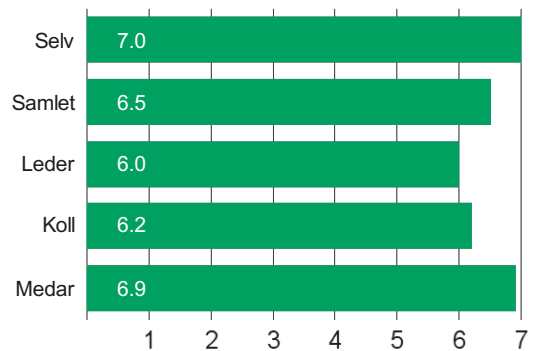
Sociale Kompetencer



Teamplayer

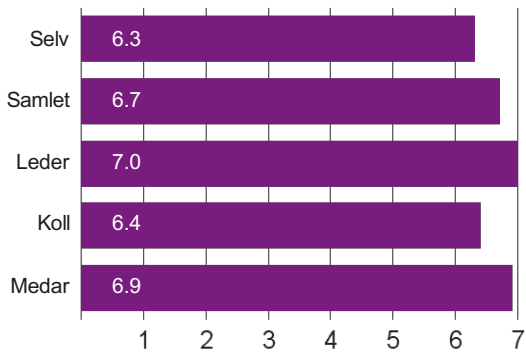


Kunder

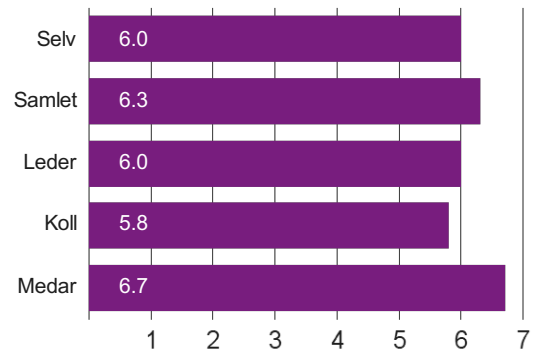


OPERATIONEL LEDELSE

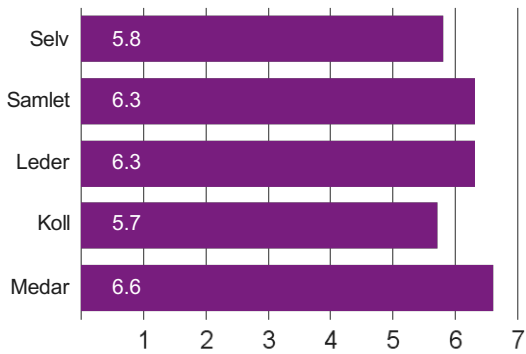
Evner



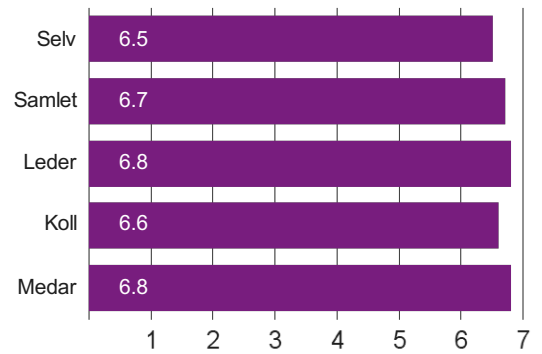
Effektivitet



Resultater

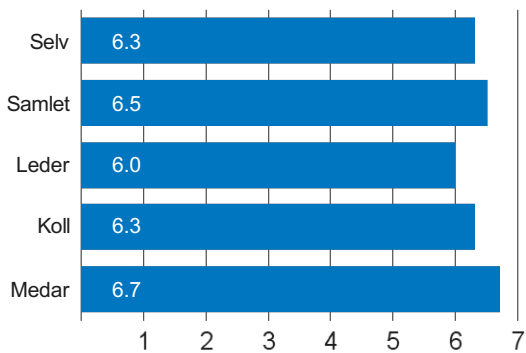


Engagement

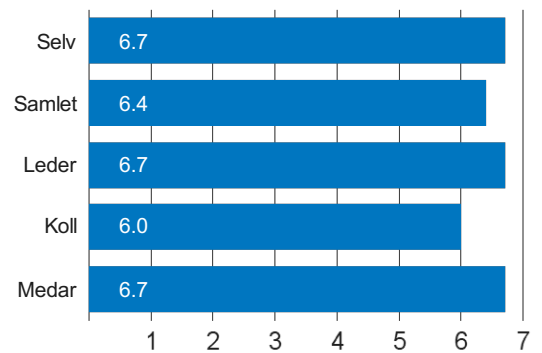


STRATEGISK LEDELSE

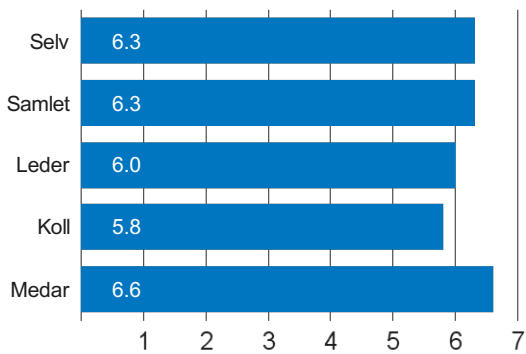
Ansvarlighed



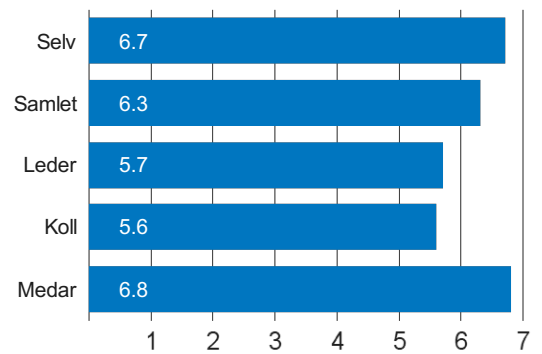
Motivation



Strategi



Innovation



Største Styrker

Respondenterne blev bedt om at udvælge og prioritere fire centrale styrker fra nedenstående liste. Den største styrke vægtes med 4, den anden vægtes med 3, den tredje vægtes med 2 og den fjerde med 1. Scoren i den højre kolonne repræsenterer summen af scores. Du bør være opmærksom på de øverste udsagn, da der er enighed blandt respondenterne om, at disse udsagn repræsenterer dine personlige styrker. En tom total score betyder, at der ikke har været nogle respondenter, der valgte disse udsagn fra listen. Der er ingen selvurdering inkluderet i scoren.

Global Gns	Din rangering	Styrker	Total Score
13	1	Har stærke lederevner	31
15	2	Er visionær og strategisk	24
3	3	Har en positiv og entusiastisk attitude	10
23	4	Sætter klare mål og skaber resultater	10
12	5	Har stærke kommunikative evner	9
19	6	Er en god rollemodel	8
8	7	Har høje etiske standarder og integritet	6
4	8	Har en professionel tilgang	6
21	9	God til at planlægge og tænke fremad	5
14	10	Er konkurrerende og målrettet	4
26	11	Motiverer og inspirerer andre	3
24	12	Tager de svære beslutninger	3
16	13	Opbygger effektive relationer	3
9	14	Er stabil og rolig under pres	2
25	15	Udfordrer dårlig performance	2
5	16	Er handlingsorienteret og får tingene gjort	2
7	17	Har stærke sociale evner	1
20	18	Kommer med nye og innovative ideer	1
2	19	Arbejder hårdt og har en stærk arbejdsmoral	
1	20	Har stærke tekniske evner, erfaringer og viden	
11	21	Er velorganiseret	
17	22	Er empatisk og støttende	
10	23	Er en god problemløser	
6	24	Er kundefokuseret og god til at håndtere klienter	
18	25	Udviser loyalitet	
22	26	Har en god sans for humor	

Største Udviklingsmuligheder

Respondenterne blev bedt om at udvælge og prioritere fire centrale udviklingsmuligheder fra listen herunder. Den største udviklingsmulighed vægtes med 4, den anden med 3, den tredje med 2 og den fjerde med 1. Scoren i den højre kolonne repræsenterer summen af scores. Du bør være opmærksom på de øverste udsagn, da der er enighed blandt respondenterne om at disse udsagn repræsenterer dine personlige muligheder for udvikling. En tom total score betyder, at der ikke har været nogle respondenter, der valgte disse udsagn fra listen. Der er ingen selvvurdering inkluderet i scoren.

Global Gns	Din rangering	Udviklingsmuligheder	Total Score
9	1	Lyt mere og lad andre komme til orde	27
1	2	Hold op med at påtage dig for meget	18
24	3	Vær mindre aggressiv	9
3	4	Uddeleger mere	9
7	5	Giv relevant feedback	9
2	6	Gør en indsats for at udfordre dårlig performance	6
11	7	Vær mere opmærksom på det bredere perspektiv for organisationen - de overordnede mål	6
8	8	Kommunikér bedre	5
20	9	Vær mere empatisk	4
6	10	Del viden og ressourcer	4
12	11	Prøv at forbedre din tidsstyring og evne til at organisere	3
22	12	Søg at behandle folk fair og uden at gøre forskel	3
10	13	Sæt klare mål og skab resultater	3
16	14	Prøv at forbedre dine menneskelige og interpersonelle evner	2
4	15	Motiver andre og gør en indsats for at forbedre moralen i organisationen	2
17	16	Vær mere åben overfor forandringer	2
25	17	Vær mindre humørsyg og kontroller dit temperament	1
15	18	Opbyg mere effektive relationer	1
21	19	Vær en bedre teamplayer	
5	20	Vis lederskab når der er et problem	
18	21	Vær mere handlingsorienteret og få tingene gjort	
13	22	Vær mere assertiv	
19	23	Tilegn dig bedre job og/eller industrividen	
23	24	Vis mere kunde og/eller klientfokus	
14	25	Vær mere tilgængelig og synlig på arbejdspladsen	
26	26	Vær mere positiv	

Kommentarer

Denne sektion gengiver ordret åbne kommentarer fra alle respondenter. Det vil være værdifuldt for dig at identificere temaer og forslag, der optræder gentagne gange. Prøv at se objektivt på kommentarerne og sammenhold dem med informationen fra resten af rapporten.

Beskriv venligst denne persons styrker.

- Leder: God til mennesker; virker stærkt motiverende på andre; høj arbejdsmoral; sætter klare mål
- Koll: Går forrest som det gode eksempel.
- Koll: Motiveret og energisk leder med høj integritet og en god fornemmelse for målet; ubøjelig i sin stræben efter at yde sit bedste indenfor alle områder; dybt loyal og støttende; effektiv kommunikator med høj følelsesmæssig intelligens.
- Koll: En dygtig teamleder, der er dygtig til at implementere strategi; hun er effektiv i modgang eller under svære omstændigheder, og hun støtter sit team.
- Koll: Hun er villig til at lede og besidder på samme tid villighed til at lære..
- Koll: Generøs, venlig og passioneret.
- Medar: Exceptionel ledelse, drive, beslutsomhed og passion.
- Medar: Maria er en exceptionel, effektiv og dynamisk leder, som inspirerer andre til at gøre deres bedste og udfordrer status quo for at drive forbedring, samarbejde og kommunikation. Den energi og drivkraft, hun lægger i alt, hvad hun gør, er smittende, og hun er beundret, ikke alene indenfor organisationen, men også i industrien i det hele taget.
- Medar: Efter at have arbejdet med Maria i de sidste fem måneder er mit indtryk, at hun er: inspirerende; en fantastisk leder, som får det bedste frem i alle; transparent - du ved altid hvor du står; åben for ideer og stoler på andres dømmekraft, selvom hun vil udfordre dine ideer; hun har høje forventninger og høj arbejdsmoral; en fornøjelse af arbejde med og for hende.
- Medar: Stærk leder, entusiastisk og motiveret
- Medar: Strategisk visionær på virksomhedens vegne; entusiasme og passioneret, vil gøre en forskel.
- Medar: Hun er en dynamisk og fremragende leder. Hun er i stand til at udfordre teamet og få det bedste frem i os alle; hun er fremsynet og gør brug af sine netværk for at avancere organisationen; hvis hun mangler viden om specifikke områder af forretningen, benytter hun sit netværk og kollegaer til at spørge om råd. Hun er en overbevisende taler.
- Medar: Stærke evner indenfor ledelse; i stand til at motivere og udvikle folk til at træde udenfor deres komfortzone; empatisk; stærk forretningsforståelse og innovativ tænkning.

Beskriv venligst denne persons muligheder for at udvikle sig.

- Leder: Mulighed for at forbedre forhandlingsevner; tal mindre, lyt mere; vær mindre aggressiv og mere åben overfor kritik; lyt til andres ideer.
- Koll: Jeg har ingen forslag til dette.
- Koll: Opnå en bredere kommerciel forretningsforståelse; opnå viden om langsigtet forretningsbaseret planlægning; forbedre evner indenfor økonomisk analyse for at kunne understøtte kvantitative business cases til beslutningstagning på lige fod med kvalitative faktorer.
- Koll: Vær kommunikerende med kollegaer; lyt til deres holdninger uden allerede at have forudindtagne meninger.
- Koll: Vær opmærksom på de mere stille personer og forsøg at inkluder dem i diskussioner og tilskynd deres ideer.
- Medar: Anerkende stressfaktorer i sit team og andres udfordringer med at nå de krævede målsætninger.
- Medar: Vær mere tålmodig med andre med hensyn til at lytte.
- Medar: Kunne lytte mere.
- Medar: Den eneste mulighed for forbedring er at sætte lidt tid af med lederne til at finde ud af, hvad der virkelig sker i afdelinger. Hun er meget travl og har behov for at overveje ledernes arbejdsbyrde. Hun er fantastisk.
- Medar: Vær mere klar i din kommunikation af beskeder og ideer.
- Medar: Større fokus på performance feedback som en integreret del af arbejdsprocesser.

Til tider kan ledere komme til at overgøre deres styrker. For eksempel kan en selvsikker person blive arrogant, en passioneret person kan blive temperamentsfuld eller en omhyggelig person kan komme til at detailstyre andre. Er der nogle styrker, der bliver overgjort af denne person?

- Leder: Maria er passioneret og nogle gange kan dette blive misforstået som dominerende, hvis en person, der taler med hende, ikke kender hende.
- Koll: Kan nogle gange være ensporet.
- Koll: Kan nogle gange blive for assertiv og fremstå kontrollerende. Ensporethed og beslutsomhed kan indimellem få hende til at fremstå som en person, der ikke er åben.
- Koll: Ikke som jeg kender til.
- Koll: Selvsikkerhed sætter nogle gange en stopper for engagementet med andre.
- Medar: Er tilbøjelig til at blive arrogant, men har tiltagende selvbevidsthed omkring denne type adgang.
- Medar: Ikke som jeg kender til.
- Medar: Hun overgør ikke sine styrker.
- Medar: Sprudlende personlighed kan til tider være intimiderende.
- Medar: Nej.
- Medar: Kommunikerer så effektivt og hurtigt at andre ikke altid kan følge med, hvilket er frustrerende for Maria.
- Medar: Maria har høje standarder og forventninger ikke bare til hende selv men også andre, og det kan være svært at følge med hende.

Udviklingsplan

Dette afsnit giver dig mulighed for at udarbejde en personlig udviklingsplan. Denne plan bør inkludere adfærd, som du ønsker at opretholde, begynde på eller stoppe med. Dine tiltag bør være opnåelige, og repræsentere de ændringer, du ønsker at foretage. Nedskriv dem og vend tilbage til dem, for løbende at holde øje med dine fremskridt.

Oprethold

-

-

-

Begynd

-

-

-

Stop

-

-

-

Appendix I

Respondentfordeling pr. udsagn

Tabellen nedenfor indeholder standardafvigelser og fordeling af hver respondentgruppes besvarelser på de 50 udsagn. En standardafvigelse (SD) indikerer, at indenfor en normalfordeling af besvarelser, vil 68% af respondenterne give en besvarelse, der ligger indenfor den angivne SD værdi og ligger lavere end gennemsnittet (Mean) for det pågældende udsagn. F.eks. ved Mean 5.9 og SD 1.1 vil 68% af respondenterne i en normaldistribution score mellem 4.8 og 7.0. Kolonnerne under tallene 1 til 7 og N/A indeholder antallet af gange den pågældende score er valgt af hver respondentgruppe, pr. udsagn.

Udsagn	Mean	SD	Respondentgruppe	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Denne person behandler folk med respekt	6.2	0.8	Leder					1			
			Koll				2	3			
			Medar					2	5		
Denne person handler efter høje etiske standarder	6.4	0.5	Leder					1			
			Koll					4	1		
			Medar					3	4		
Denne person er altid åben, ligefrem og kommunikerende	6.4	0.7	Leder					1			
			Koll					4	1		
			Medar					2	5		
Denne person behandler folk retfærdigt og gør ikke forskel på folk	6.1	0.9	Leder					1			
			Koll					2	2	1	
			Medar					1	2	4	
Denne person følger konsekvent vores organisationspolitik og undgår at handle efter andre regelsæt	6.2	0.7	Leder					1			
			Koll					1	3	1	
			Medar					1	2	4	
Denne person er høflig og betænksom, aldrig uhøflig eller ubehagelig	5.4	1.3	Leder			1					
			Koll				2	3			
			Medar					2	1	4	
Denne person er rolig og velafbalanceret, ikke omskiftelig eller humørsvingende	5.8	1.2	Leder			1					
			Koll					4	1		
			Medar						2	5	
Denne person har stor indsigt i sine personlige udviklingsmuligheder	6.2	1.2	Leder				1				
			Koll				1	1	1	2	
			Medar						1	6	
Denne person håndterer følelser på en moden og intelligent måde i pressede situationer	6.2	0.9	Leder					1			
			Koll					2	1	1	1
			Medar					1	1	5	

Udsagn	Mean	SD	Respondentgruppe	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Denne person præsenterer ideer og koncepter på en klar og tydelig måde	5.9	1.3	Leder			1					
			Koll				3	1	1		
			Medar					1		5	1
Denne person har særdeles gode kommunikationsevner	6.1	1.0	Leder				1				
			Koll					2	1	2	
			Medar					1	2	4	
Denne person er stærk, når det gælder at øve indflydelse og forhandle	6.2	0.8	Leder					1			
			Koll					2	2	1	
			Medar							2	5
Denne person deler information og holder folk opdaterede	6.2	0.7	Leder						1		
			Koll					2	3		
			Medar							2	5
Denne person fremstår som en positiv rollemodel for andre	6.6	0.7	Leder								1
			Koll					1	2	2	
			Medar							1	6
Denne person har fremragende sociale kompetencer	6.5	0.7	Leder						1		
			Koll						3	2	
			Medar					1	1	5	
Denne person får folk til at føle sig værdsatte	6.4	0.8	Leder							1	
			Koll					1	3	1	
			Medar					1	1	5	
Denne person er altid venlig, varm og betænksom i relation til andre	6.0	1.0	Leder					1			
			Koll				1	2	2		
			Medar							2	5
Denne person opbygger tillid og loyalitet i sine relationer til andre	6.2	0.8	Leder						1		
			Koll					2	3		
			Medar					1	1	5	
Denne person deler ressourcer, viden og tid på en hensigtsmæssig måde	6.5	0.5	Leder						1		
			Koll						3	1	1
			Medar							2	5
Denne person opfordrer folk fra forskellige områder til at samarbejde for at nå fælles mål	6.5	0.7	Leder							1	
			Koll						4	1	
			Medar					1	1	5	

Udsagn	Mean	SD	Respondentgruppe	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Denne person opbygger meget stærke relationer til andre	6.4	0.8	Leder							1	
			Koll				2	2	1		
			Medar						2	5	
Denne person er meget optaget af at forbedre kundeservice	6.6	0.5	Leder						1		
			Koll					3	2		
			Medar						1	6	
Denne person har taget initiativ til at sætte fokus på kundeservice i sin del af organisationen	6.5	0.5	Leder						1		
			Koll					4	1		
			Medar						1	6	
Denne person bruger feedback fra kunder til at forbedre performance	6.5	0.7	Leder						1		
			Koll				1	3	1		
			Medar						1	6	
Denne person er hårdtarbejdende og har en stærk arbejdsmoral	6.7	0.5	Leder							1	
			Koll					3	2		
			Medar						1	6	
Denne person har den rette viden og de rette evner til at være meget effektiv	6.6	0.7	Leder							1	
			Koll					1	2	2	
			Medar						1	6	
Denne person har den rette faglige erfaring til at være meget effektiv	6.8	0.4	Leder							1	
			Koll						2	3	
			Medar						1	6	
Denne person har stærke kompetencer, når det gælder planlægning og organisering	6.4	0.8	Leder						1		
			Koll					1	1	1	2
			Medar					1	1	5	
Denne person er meget effektiv til at prioritere og styre sit arbejde	6.4	0.7	Leder						1		
			Koll					1	2		2
			Medar						2	5	
Denne person anvender effektivt målstyring og performance evalueringer til at drive og opnå bedre præstationer	6.3	0.9	Leder						1		
			Koll				1	1	1	2	
			Medar						2	5	
Denne person udfører sit arbejde på en professionel måde	6.2	0.8	Leder						1		
			Koll					2	2	1	
			Medar					1	1	5	

Udsagn	Mean	SD	Respondentgruppe	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Denne person løser krævende opgaver på et højt kvalitetsniveau	6.4	0.8	Leder							1	
			Koll				2	2			1
			Medar						1	6	
Denne person leverer konsekvent gode resultater	6.3	0.8	Leder						1		
			Koll				1	4			
			Medar					1		6	
Denne person leverer arbejde af høj kvalitet uden fejl	6.1	0.7	Leder						1		
			Koll				2	2			1
			Medar						4	3	
Denne person har en positiv indstilling til sit arbejde	6.7	0.5	Leder							1	
			Koll						2	3	
			Medar						2	5	
Denne person brænder for at gøre en forskel	6.8	0.4	Leder							1	
			Koll						1	4	
			Medar						2	5	
Denne person er selvsikker og energisk	6.8	0.4	Leder							1	
			Koll						2	3	
			Medar						1	6	
Denne person er meget konkurrerende og præstationsorienteret	6.5	0.7	Leder						1		
			Koll				1	2	2		
			Medar						1	6	
Denne person holder folk ansvarlige for at gøre deres arbejde færdigt	6.5	0.5	Leder						1		
			Koll						3	2	
			Medar						2	5	
Denne person holder folk ansvarlige for de værdier og forventninger, der stilles fra organisationens side	6.7	0.6	Leder							1	
			Koll				1	2	2		
			Medar							7	
Denne person lægger mærke til og udfordrer andres dårlige performance	6.2	1.1	Leder					1			
			Koll					1	2	2	
			Medar			1	1			5	
Denne person arbejder hårdt for at forbedre moral og motivation i organisationen	6.4	0.7	Leder						1		
			Koll						4	1	
			Medar					1	1	5	

Udsagn	Mean	SD	Respondentgruppe	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Denne person bidrager til at skabe et positivt arbejdsmiljø, hvor folk motiveres til at bruge deres fulde potentiale	6.5	0.7	Leder							1	
			Koll						3	1	1
			Medar					1	1	5	
Denne person er god til at coache og udvikle andre	6.4	1.0	Leder							1	
			Koll				1	1	1	1	1
			Medar						1	6	
Denne person er rigtig god til at sætte langsigtede mål	6.3	0.9	Leder						1		
			Koll					2	1	2	
			Medar					1	1	5	
Denne person har høje forventninger til præstation og forbedring af performance	6.3	0.8	Leder						1		
			Koll					2	1	2	
			Medar						3	4	
Denne person bakker op om og kommunikerer en langsigtet vision for organisationen	6.2	0.8	Leder						1		
			Koll					3	2		
			Medar						2	5	
Denne person ser altid efter udviklingsmuligheder og måder at levere bedre resultater på	6.3	0.9	Leder						1		
			Koll				1	1	1	2	
			Medar						2	5	
Denne person kommer ofte med nye og originale ideer	6.3	1.0	Leder						1		
			Koll				1	1	2		1
			Medar						1	6	
Denne person tænker langsigtet, når det gælder nye muligheder	6.3	0.9	Leder					1			
			Koll					2	1	1	1
			Medar						1	6	

Appendix II

R. fordeling for Styrker og Udviklingsmuligheder

Respondenterne blev bedt om at vælge de fire centrale styrker og udviklingsmuligheder fra nedenstående liste. Den største styrke/udviklingsmulighed vægtes med 4, den anden med 3, den tredje med 2 og den fjerde med 1. Scoren i den højre kolonne er summen af scores. Værdierne i kolonnerne 1-4 udgør antallet af gange det enkelte udslag blev tildelt den score.

Styrker	1	2	3	4	Total Score
Har stærke lederevner		2	5	3	31
Er visionær og strategisk	1		1	5	24
Har en positiv og entusiastisk attitude	2	1	2		10
Sætter klare mål og skaber resultater	2	2		1	10
Har stærke kommunikative evner	1			2	9
Er en god rollemodel	2		2		8
Har en professionel tilgang		1		1	6
Har høje etiske standarder og integritet		1		1	6
God til at planlægge og tænke fremad		1	1		5
Er konkurrerende og målrettet	1		1		4
Opbygger effektive relationer	1	1			3
Tager de svære beslutninger	1	1			3
Motiverer og inspirerer andre			1		3
Udfordrer dårlig performance		1			2
Er handlingsorienteret og får tingene gjort		1			2
Er stabil og rolig under pres		1			2
Kommer med nye og innovative ideer	1				1
Har stærke sociale evner	1				1
Udviser loyalitet					
Har stærke tekniske evner, erfaringer og viden					
Er empatisk og støttende					
Er velorganiseret					
Er en god problemløser					
Har en god sans for humor					
Er kundefokuseret og god til at håndtere klienter					
Arbejder hårdt og har en stærk arbejdsmoral					

Udviklingsmuligheder	1	2	3	4	Total Score
Lyt mere og lad andre komme til orde		2	1	5	27
Hold op med at påtage dig for meget	1	1	1	3	18
Giv relevant feedback		1	1	1	9
Uddeleger mere		1	1	1	9
Vær mindre aggressiv		1	1	1	9
Gør en indsats for at udfordre dårlig performance			2		6
Vær mere opmærksom på det bredere perspektiv for organisationen - de overordnede mål		1		1	6
Kommunikér bedre	1			1	5
Del viden og ressourcer	2	1			4
Vær mere empatisk	1		1		4
Søg at behandle folk fair og uden at gøre forskel			1		3
Sæt klare mål og skab resultater			1		3
Prøv at forbedre din tidsstyring og evne til at organisere			1		3
Prøv at forbedre dine menneskelige og interpersonelle evner		1			2
Vær mere åben overfor forandringer		1			2
Motiver andre og gør en indsats for at forbedre moralen i organisationen	2				2
Opbyg mere effektive relationer	1				1
Vær mindre humørsyg og kontroller dit temperament	1				1
Vær en bedre teamplayer					
Vær mere positiv					
Tilegn dig bedre job og/eller industrividen					
Vær mere assertiv					
Vis lederskab når der er et problem					
Vis mere kunde og/eller klientfokus					
Vær mere handlingsorienteret og få tingene gjort					
Vær mere tilgængelig og synlig på arbejdspladsen					