

Leadership Impact & Leadership Risk Rapporter

Brugervejledning - Udvikling

Kræver certificering

Hvor godt kender du din egen – eller dine lederkollegaers – ledelsesstil og de potentielle risici, der er forbundet hermed?

Leadership Impact og Leadership Risk er begge rapporter, der giver et solidt udgangspunkt i udviklingen af den enkelte leder/organisationen. Rapporten indeholder information om styrker og potentielle risici forbundet med den konkrete ledelsesstil. Samtidig indeholder den råd til, hvordan man bedst kan håndtere eventuelle risici og dermed den indvirkning, disse har på individet, organisationen og kulturen.

Rapporterne kan anvendes til

- ✓ identificering af lederpotentiale
- ✓ rekruttering af ledere
- ✓ coaching og udvikling af ledere/nuværende og kommende
- ✓ M & A-aktiviteter
- ✓ Identifikation af og begrænsning af risici for din organisation og kulturen på arbejdspladsen

Fordele

- ✓ Giver information om sammenhængen mellem en leders adfærd og ledelsesmæssig impact
- ✓ Identificerer lederpotentiale
- ✓ Har en høj detaljeringsgrad, der skaber grundlag for en god og målrettet samtale
- ✓ Indeholder inspiration til udviklingspunkter
- ✓ Fokuserer både på individuelle ledelsesmæssige risici, og den potentielle, organisatoriske og kulturelle indvirkning

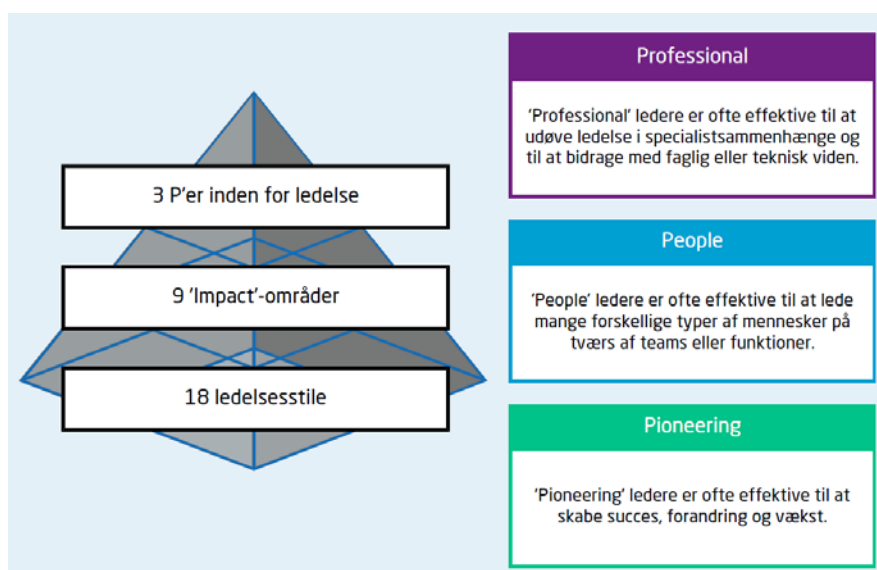


3P-modellen

Leadership Impact er bygget op omkring 3P-modellen: **P**rofessionel, **P**eople og **P**ioneering. Modellen giver et detaljeret output på 18 ledelsesstile og kobler disse til ni ledelsesmæssige impact-områder. Derudover giver rapporten en beskrivelse af, hvilke situationer en leder (sandsynligvis) er mest/mindst effektiv i.

Leadership Risk er også bygget op omkring 3P-modellen. Modellen giver et detaljeret output på ni risikoområder relateret til ledelse.

Rapporten giver forslag til områder, hvor lederen med fordel kan videreudvikle sig og sætter fokus på de største faldgruber for lederens ageren.



Risiko - Professional

- Perfektionist**
 - Fokuserer på de mindste detaljer og forsøger at sikre, at alt arbejde lever op til de højeste standarder.
 - En tendens til at bruge energi på at finpudse detaljer kan risikere at være ineffektiv og resultere i, at kritiske elementer i det store perspektiv overses.
- Procedureorienteret**
 - Har en velovervejet tilgang til ledelse og foretrækker at følge fastlagte procedurer.
 - En præference for stringent at følge regler og være forsigtig med at træffe beslutninger kan have den konsekvens, at muligheder går tabt.
- Kritisk**
 - Har en analytisk tilgang til arbejde og ser efter potentielle faldgruber eller problemer.
 - Et fokus på problemer kan risikere at blive opfattet som negativt og afvisende i forhold til vigtige bidrag.

Beskrivelser

Første punkt under hvert risikoområde beskriver hvordan en leder sandsynligvis vil agere, hvis vedkommende har en høj score på dette område

Andet punkt under hvert risikoområde beskriver potentielle risici ved den specifikke ledelsesstil.

Risiko - People

- Imødekommende**
 - Foretrækker en imødekommende tilgang til ledelse og søger sandsynligvis godkendelse af andre ved beslutningstagning.
 - Et fokus på at imødekomme andres ønsker kan resultere i en accept af handlinger, der ikke er i organisationens interesse.
- Autonom**
 - Arbejder mere individuelt og vil sandsynligvis handle uden at føle et jævnligt behov for at konsultere eller involvere andre.
 - En præference for mindre interaktion med andre under arbejdet kan risikere at føre til handlinger, der tager begrænset hensyn til andre dele af organisationen.
- Udtrykfuld**
 - Foretrækker at interagere jævnligt med andre og er sandsynligvis mere dominerende i sociale situationer.
 - En tendens til at være dominerende socialt kan have den konsekvens, at andres synspunkter bliver overset.

Risiko - Pioneering

- Disruptiv**
 - Kommer med alternative idéer og tilgange og søger at gøre tingene anderledes.
 - Fokus på idéer og ukonventionelle tilgange kan risikere at forstyrre igangværende arbejde og spille tid på uproduktive aktiviteter.
- Uforudsigelig**
 - Handler med henblik på at foretage forandringer og foretrækker ikke at føle sig begrænset af faste tidsrammer.
 - En præference for handling og forandring kan føre til et meget reagerende arbejdsmiljø, der er i konstant bevægelse.
- Dristig**
 - Opsøger udfordrende, nye muligheder for organisationen og er villig til at løbe risici.
 - En præference for at forfølge nye muligheder og en villighed til at skubbe til grænserne kan føre til unødvendig risiko.



Inspiration til, hvordan rapporterne anvendes

Før samtalen

Personen informeres om formålet med samtalen; nemlig at sætte fokus på lederudvikling og at klarlægge styrker/udviklingspunkter i den pågældende lederrolle.

Herefter sendes Leadership Impact-modellen til personen, og han/hun bedes udvælge 3-4 impact-områder, vedkommende ønsker at sætte fokus på. Giv gerne feedback, og foretag eventuelle justeringer i forhold til de udvalgte kompetencer, hvis du synes, det er relevant.

Du finder link til modellen her: [Leadership Impact-model](#)

I din forberedelse læser du Leadership Impact Ekspertrapporten grundigt igennem og markerer de områder, hvor fokuspersonens styrker/udviklingspunkter er særligt udprægede. Samtidig markeres de væsentligste risici i Leadership Risk-rapporten.

Selve samtalen

Gentag formålet med samtalen som beskrevet ovenfor. Herefter gås følgende introduktion igennem:

1. Hvordan var testen at besvare?
2. Det er en test, der måler kompetencer i en erhvervssammenhæng. Halvdelen af spørgsmålene, du besvarede, er relateret til, hvad der motiverer dig, og den anden til, hvad du vurderer, du er god til. Denne rapport fokuserer på ledelse.
3. Du bliver holdt op imod en normgruppe bestående af _____ (eksempelvis Professional & Managers).
4. Vi har ____ (eksempelvis 1-1½ time) til rådighed.
5. Testresultatet og samtalen er fortrolig, og data vil blive opbevaret i ____ (eksempelvis 6) måneder. Du kan til hver en tid tilbagekalde det samtykke, du har givet i forbindelse med testning, og vi vil anonymisere alle personhenførbare data.

Herefter udleveres Leadership Impact – Personlig rapport samt Leadership Risk-rapport til fokuspersonen, og sammen gennemgår I rapporterne.

I kan med fordel starte med Leadership Impact-rapporten, hvor I primært fokuserer på de 3-4 udvalgte impact-områder og potentielle udviklingspunkter forbundet hermed.



Læs tre facetbeskrivelser ad gangen, og spørg, om personen kan genkende besvarelsen.

- *Du giver udtryk for, at... / Du beskriver, at... / Din besvarelse indikerer, at...*

Såfremt nogle af facetterne ikke er relevante for det pågældende lederjob, kan de eventuelt udelades.

Stil gerne spørgsmål ud fra definitionerne på de pågældende ledelsesstile og/eller direkte på baggrund af facetbeskrivelserne.

Hent inspiration til spørgsmål under sektionen 'Potentielle udviklingsområder' under hvert impact-område.

Ledelsesprofil - People

Succesfulde teams

Inspirator (6)

Inspiratorer leder ved at motivere andre, mens de fastholder deres lederrolle.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Engagerende Sten 7 er god til at finde måder til at motivere andre på (7); er inspirerende (7); er relativt opmuntrende over for andre (6)										
Styrende Sten 5 er i en vis udstrækning orienteret mod lederrollen (6); har begrænset lyst til at koordinere andres aktiviteter (3); tager styringen (8)										

Samarbejdspartner (5)

Samarbejdspartnere leder ved at opmuntre andre til at arbejde konstruktivt sammen for at nå mål.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Konflikthåndterende Sten 7 håndterer mennesker, der er rystede, godt (7); håndterer vrede mennesker relativt godt (6); er god til at løse uenigheder (8)										
Involverende Sten 3 er mindre teamorienteret end mange andre (3); tager i en vis udstrækning højde for andres meninger (5); inddrager meget sjældent andre i den endelige beslutning (2)										

Succesfulde teams - Potentielle udviklingsområder

Styrk teamets succes ved at sørge for, at der er tid til at vejlede og inspirere hver enkeltperson i teamet.

Kan din effektivitet som leder styrkes ved hurtigere indgriben, når det ikke går helt godt for teamet? Involver dig, når det er mest nødvendigt.

1. Udlevér Leadership Risk-rapporten, og gennemgå rapporten sammen med fokuspersonen. Start med at introducere 'Leadership Risk – oversigt', herefter 'Primært risikoområde', 'Sekundært risikoområde' og endelig 'Håndtering af andre potentielle risici'. Sæt fokus på mulige opmærksomhedspunkter i forhold til den nuværende eller potentielle lederstilling.

Husk at bevare fokus på det aktuelle job og konkrete ledelsesopgaver. Stil spørgsmål, og vær lyttende.

2. Lad fokuspersonen starte med at præsentere de udvalgte styrker/risikoområder, som han/hun finder vigtigst at fokusere på. Supplér herefter med egne tanker og refleksioner.

Inspiration til dialogen

- Drøftelse af de stærkeste ledelsesmæssige impact-områder fra Leadership Impact-rapporten:
 - o Hvornår og hvordan har de været en styrke for såvel personen selv som for teamet?
 - o For hvert impact-område findes der to ledelsesstile med definitioner, man med fordel kan tage udgangspunkt i.



- o Anvend beskrivelsen af de "Potentielle udviklingsområder" angivet nederst på s. 7-15 som inspiration til yderligere dialog.
- o Du kan med fordel hente inspiration fra siden "Situational Leadership", der beskriver de situationer og vilkår, hvor personen sandsynligvis vil være mest eller mindst effektiv som leder.

Drøftelse af de primære og sekundære risici fra Leadership Risk-rapporten:

- o Tag udgangspunkt i s. 5 med et overblik over personens risikoprofil.
 - o Hvordan kommer det eventuelt til udtryk i hverdagen?
 - o Gå i dybden med den primære og den sekundære risiko på siderne 6-8, hvor der sættes fokus på den potentielle påvirkning af kultur, potentiel risiko for organisation, potentiel risiko for den enkelte og håndtering af risiko.
- Drøftelse af 1-2 potentielle udviklingspunkter baseret på både Leadership Impact og Leadership Risk:
 - o Kan personen genkende nogle af de nævnte udviklingsområder fra Impact Ekspert-rapporten?
 - o Kan personen genkende de primære og sekundære risici fra Leadership Risk-rapporten?
 - o Hvad kan personen selv gøre for at arbejde videre med de områder, der er i fokus?
 - o Hvordan kan du bidrage til at inspirere og skabe de bedste rammer for at sikre denne udvikling?

Opfølgning

Følg op på samtalen, når det giver mening i forhold til den tidsramme, I har aftalt. Det kan eksempelvis være 1, 3 og 6 måneder efter den første samtale.

Gruppeprofil

Det er muligt at fremstille en gruppeprofil (kræver tre personer), der hurtigt giver et indblik i en ledergruppes ligheder og forskelle. Dette er en værdifuld mulighed til brug for afdækning af en virksomheds 'ledelseskultur' og til brug for udvikling af lederteams. Gruppeprofilen er gratis.