peopleindicator.com

KONSULENTRAPPORT · FORTROLIG

# Lederindikator

En selvevaluering af lederadfærd – fra relationer og fornyelse til resultater og stabilitet.


## Mads Holm

Nordkyst Industri A/S


**Relationer**

Involvering · Nærvær · Feedback og medarbejderudvikling · Psykologisk tryghed ·

**Fornyelse**

Læringsorientering · Forandringsledelse · AI-ledelse og digital dømmekraft · Strategisk udsyn og retning ·

**Resultater**

Ledelsesmotivation og ansvar · Præstationsledelse og resultatskabelse · Beslutningskraft og rettidighed · Tydelig kommunikation ·

**Stabilitet**

Delegering og ansvarliggørelse · Grænsesætning og prioritering · Konflikthåndtering · Følelsesmæssig balance og selvregulering ·

16 adfærdsområder · 4 perspektiver · 64 udsagn

OM RAPPORTEN

# Formål og brug af konsulentrapporten

Lederindikator er en selvevaluering af lederadfærd, ikke en personlighedstest eller et udvælgelsesinstrument. Der er ingen normgruppe. Et højt tal betyder mere af den beskrevne adfærd; det er ikke automatisk bedre. »Set fra teamet« er en hypotese ud fra dine egne svar, ikke en medarbejdermåling.

Rapporten bygger på 64 udsagn om de seneste tre måneders konkrete lederadfærd. Hvert område belyses af fire udsagn på en 1–5-skala. Brug mønstret som afsæt for refleksion og samtale.

## Relationer

Involvering · Nærvær · Feedback og medarbejderudvikling · Psykologisk tryghed

## Fornyelse

Læringsorientering · Forandringsledelse · AI-ledelse og digital dømmekraft · Strategisk udsyn og retning

## Resultater

Ledelsesmotivation og ansvar · Præstationsledelse og resultatskabelse · Beslutningskraft og rettidighed · Tydelig kommunikation

## Stabilitet

Delegering og ansvarliggørelse · Grænsesætning og prioritering · Konflikthåndtering · Følelsesmæssig balance og selvregulering

Forbered samtalen: gennemgå scoreoversigten, undersøg spredning og modstridende svar, afklar lederens mandat, og bed om konkrete eksempler, der både støtter og udfordrer fortolkningen.

# Scoreoversigt

Din profil beskriver adfærd, ikke en fast type. Perspektiverne er gennemsnit af fire områder.

| Område | S1–S4* | Spredning | Gennemsnit | Niveau |
|---|---|---|---|---|
| 1 · Involvering | 5 · 4 · 5 · R 2 | 1 | 4,5 | Meget høj |
| 2 · Nærvær | 5 · 4 · 4 · R 2 | 1 | 4,3 | Meget høj |
| 3 · Feedback og medarbejderudvikling | 5 · 5 · 4 · R 2 | 1 | 4,5 | Meget høj |
| 4 · Psykologisk tryghed | 4 · 5 · 4 · R 2 | 1 | 4,3 | Meget høj |
| 5 · Læringsorientering | 4 · 4 · 3 · R 2 | 1 | 3,8 | Høj |
| 6 · Forandringsledelse | 3 · 3 · 3 · R 2 | 1 | 3,3 | Middel |
| 7 · AI-ledelse og digital dømmekraft | 2 · 3 · 2 · 3 | 1 | 2,5 | Middel |
| 8 · Strategisk udsyn og retning | 3 · 3 · 4 · R 3 | 1 | 3,3 | Middel |
| 9 · Ledelsesmotivation og ansvar | 5 · 4 · 4 · R 2 | 1 | 4,3 | Meget høj |
| 10 · Præstationsledelse og resultatskabelse | 4 · 3 · 4 · 4 | 1 | 3,8 | Høj |
| 11 · Beslutningskraft og rettidighed | 4 · 3 · 5 · 2 | 3 * | 3,5 | Høj |
| 12 · Tydelig kommunikation | 4 · 4 · 4 · R 2 | 0 | 4,0 | Høj |
| 13 · Delegering og ansvarliggørelse | 3 · 4 · 2 · R 3 | 2 * | 3,0 | Middel |
| 14 · Grænsesætning og prioritering | 3 · 3 · 4 · R 3 | 1 | 3,3 | Middel |
| 15 · Konflikthåndtering | 3 · 2 · 4 · 5 | 3 * | 3,5 | Høj |
| 16 · Følelsesmæssig balance og selvregulering | 4 · 4 · 4 · R 3 | 1 | 3,8 | Høj |

**Relationer 4,4** · Meget høj

**Fornyelse 3,2** · Middel

**Resultater 3,9** · Høj

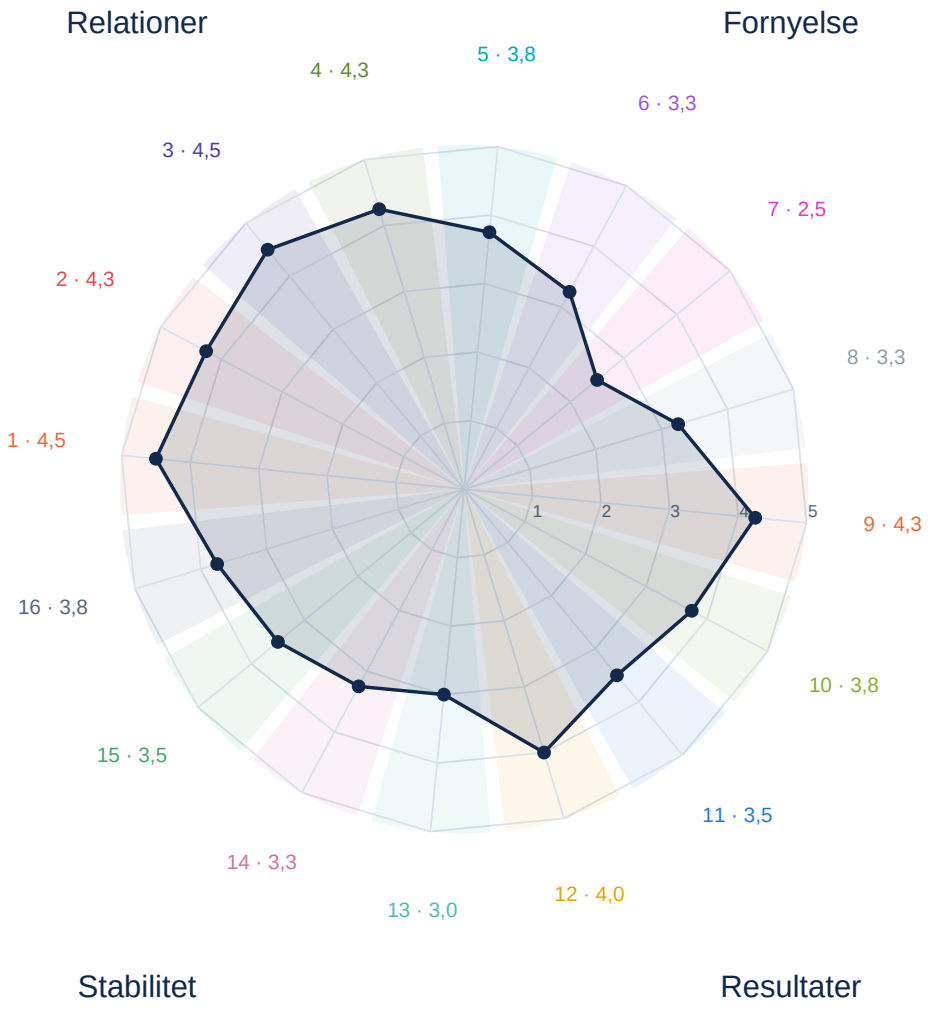
**Stabilitet 3,4** · Middel

1,0–2,4 Lav · 2,5–3,4 Middel · 3,5–4,2 Høj · 4,3–5,0 Meget høj. Beskrivende niveauer uden normgruppe.

* S1–S4 er rå svar i områdets rækkefølge. R vendes før beregning. Spredning beregnes efter vending.

LEDERHJULET

# Dine 16 områder i ét billede




1 Involvering · 2 Nærvær · 3 Feedback og medarbejderudvikling · 4 Psykologisk tryghed · 5 Læringsorientering · 6 Forandringsledelse · 7 AI-ledelse og digital dømmekraft · 8 Strategisk udsyn og retning · 9 Ledelsesmotivation og ansvar · 10 Præstationsledelse og resultatskabelse · 11 Beslutningskraft og rettidighed · 12 Tydelig kommunikation · 13 Delegering og ansvarliggørelse · 14 Grænsesætning og prioritering · 15 Konflikthåndtering · 16 Følelsesmæssig balance og selvregulering ·

Jo længere ude punktet ligger, jo højere er tallet. Formen viser et mønster; den er ikke en målestok for god ledelse.

PROFILEN SAMLET SET

# Arbejdshypoteser til samtalen

De højeste og laveste områder giver forskellige indgange til samtalen. Forskellene kan skyldes rolle, mandat og situation og bør undersøges med konkrete eksempler.

## Højeste områder

**Involvering · 4,5**
Du spørger medarbejderne og gør plads til, at deres input kan ændre beslutningen.

**Feedback og medarbejderudvikling · 4,5**
Du giver løbende feedback, aftaler udviklingsmål og efterspørger selv feedback.

**Nærvær · 4,3**
Du beskriver, at du er tilgængelig og opmærksom på medarbejdernes situation.

## Laveste områder

**AI-ledelse og digital dømmekraft · 2,5**
AI-ledelse fylder mindre i dine svar. Det siger ikke i sig selv, om AI er relevant eller tilladt i din organisation.

**Delegering og ansvarliggørelse · 3,0**
Du beskriver, at mere bliver hos dig. Afklar, om det er nødvendigt, eller om du bliver flaskehals.

**Strategisk udsyn og retning · 3,3**
Det langsigtede fylder mindre i dine svar. Afklar, hvad din rolle kræver, og hvor driften tager tiden.

Det laveste tal er ikke automatisk det vigtigste udviklingsområde. Vælg fokus ud fra lederopgaven og det, andre konkret oplever.

DATAKVALITET OG SPÆNDINGSFELTER

# Hvor gennemsnittet ikke fortæller hele historien

Markeringer er anledninger til at undersøge besvarelsen, ikke beviser for uærlighed.

**Beslutningskraft og rettidighed** · Spredning 3

**Delegering og ansvarliggørelse** · Spredning 2

**Konflikthåndtering** · Spredning 3

**Ansvar og delegering · 1,3**
Ledelsesmotivation og ansvar 4,3 / Delegering og ansvarliggørelse 3,0

**Inddragelse og beslutning · 1,0**
Involvering 4,5 / Beslutningskraft og rettidighed 3,5

**Nærvær og retning · 1,0**
Nærvær 4,3 / Strategisk udsyn og retning 3,3

**Tryghed og krav · 0,5**
Psykologisk tryghed 4,3 / Præstationsledelse og resultatskabelse 3,8

PERSPEKTIV 1

# Relationer

## Involvering

4,5

Meget høj · Spredning 1

Du spørger medarbejderne og gør plads til, at deres input kan ændre beslutningen.

**Spørgsmål til samtalen**

Hvilken beslutning har du senest ændret på baggrund af en medarbejders input?

**Prøv dette:** Sig ved starten af hver drøftelse, om du søger input, eller om I skal beslutte, og hvem der beslutter.

## Nærvær

4,3

Meget høj · Spredning 1

Du beskriver, at du er tilgængelig og opmærksom på medarbejdernes situation.

**Spørgsmål til samtalen**

Hvem i teamet har du talt mindst med den seneste måned?

**Prøv dette:** Aftal faste tidspunkter for kontakt, og beskyt også tid til dit eget ledelsesarbejde.

## Feedback og medarbejderudvikling

4,5

Meget høj · Spredning 1

Du giver løbende feedback, aftaler udviklingsmål og efterspørger selv feedback.

**Spørgsmål til samtalen**

Hvornår bad du sidst om feedback på din egen ledelse?

**Prøv dette:** Vælg ét udviklingsmål sammen med hver medarbejder, og knyt din næste feedback til målet.

## Psykologisk tryghed

4,3

Meget høj · Spredning 1

Du beskriver, at du inviterer til fejlmeldinger, læring og modsigelse.

**Spørgsmål til samtalen**

Hvad gjorde du, sidst nogen kom med en dårlig nyhed?

**Prøv dette:** Afslut næste møde med at spørge, hvad I overser, og tak for en konkret indvending.

PERSPEKTIV 2

# Fornyelse

## Læringsorientering 3,8

Høj · Spredning 1

Du søger viden, eksperimenterer og reflekterer over erfaringer.

**Spørgsmål til samtalen**

Hvornår ændrede du senest praksis på baggrund af en erfaring?

**Prøv dette:** Afsæt 20 minutter til at notere, hvad du lærte i ugen, og hvad du vil afprøve næste uge.

## Forandringsledelse 3,3

Middel · Spredning 1

Svarene beskriver en blandet eller situationsafhængig praksis. Undersøg de konkrete svar og deres spredning.

**Spørgsmål til samtalen**

Hvad gør du konkret, når medarbejdere bliver usikre under en forandring?

**Prøv dette:** Vælg én aktuel forandring, forklar formålet, og aftal en lille afprøvning med en opfølgningsdato.

## AI-ledelse og digital dømmekraft 2,5

Middel · Spredning 1

Svarene beskriver en blandet eller situationsafhængig praksis. Undersøg de konkrete svar og deres spredning.

**Spørgsmål til samtalen**

Hvilke AI-opgaver er relevante hos jer, og hvem har ansvaret for kvaliteten?

**Prøv dette:** Hvis AI er relevant og tilladt: afprøv en godkendt opgave og aftal tre spilleregler om data, kvalitet og ansvar.

## Strategisk udsyn og retning 3,3

Middel · Spredning 1

Svarene beskriver en blandet eller situationsafhængig praksis. Undersøg de konkrete svar og deres spredning.

**Spørgsmål til samtalen**

Hvornår har du sidst fravalgt en opgave for at beskytte den langsigtede retning?

**Prøv dette:** Skriv én side om teamets retning de næste 12 måneder, og bed to medarbejdere forklare, hvad den ændrer i morgen.

PERSPEKTIV 3

# Resultater

## Ledelsesmotivation og ansvar 4,3

Meget høj · Spredning 1

Du tager lederrollen på dig og står på mål, også når opgaven er vanskelig.

**Spørgsmål til samtalen**

Hvornår tog du senest ansvar for en fejl i teamet?

**Prøv dette:** Vælg én ledelsesopgave, du har udskudt, og aftal med din egen leder, hvilket mandat du har til at løse den.

## Præstationsledelse og resultatskabelse 3,8

Høj · Spredning 1

Du aftaler mål, følger op og skelner mellem manglende resultater og manglende støtte.

**Spørgsmål til samtalen**

Hvordan reagerede du sidst, da et aftalt resultat udeblev?

**Prøv dette:** Aftal med én medarbejder to konkrete mål, nødvendig støtte og en dato for opfølgning.

## Beslutningskraft og rettidighed 3,5

Høj · Spredning 3

Du beskriver, at du træffer og melder beslutninger ud, selv når der er usikkerhed.

**Spørgsmål til samtalen**

Hvilken beslutning har du senest udskudt, og hvad kostede ventetiden?

**Prøv dette:** Vælg en åben beslutning, og aftal, hvad der skal være afklaret, hvem der beslutter og hvornår.

## Tydelig kommunikation 4,0

Høj · Spredning 0

Du beskriver klare forventninger og kontrol af, om budskaber er forstået.

**Spørgsmål til samtalen**

Hvornår opdagede du sidst, at et budskab var blevet misforstået?

**Prøv dette:** Bed efter næste vigtige besked modtageren sige med egne ord, hvad der nu skal ske.

PERSPEKTIV 4

# Stabilitet

## Delegering og ansvarliggørelse 3,0

Middel · Spredning 2

Svarene beskriver en blandet eller situationsafhængig praksis. Undersøg de konkrete svar og deres spredning.

**Spørgsmål til samtalen**

Hvilken beslutning kunne en medarbejder tage uden at spørge dig?

**Prøv dette:** Overdrag én opgave med et tydeligt mål, et mandat og en dato for opfølgning.

## Grænsesætning og prioritering 3,3

Middel · Spredning 1

Svarene beskriver en blandet eller situationsafhængig praksis. Undersøg de konkrete svar og deres spredning.

**Spørgsmål til samtalen**

Hvad har du senest sagt nej til for at beskytte en vigtigere prioritet?

**Prøv dette:** Lav en kort ikke-liste, og aftal med din leder, hvad der udgår, når næste opgave kommer ind.

## Konflikthåndtering 3,5

Høj · Spredning 3

Du beskriver, at du tager uenighed op sagligt og direkte med de involverede.

**Spørgsmål til samtalen**

Hvilken uenighed har du senest taget op, mens den stadig var lille?

**Prøv dette:** Tag en lille irritation op direkte med den involverede i denne uge, og hold fokus på sagen.

## Følelsesmæssig balance og selvregulering 3,8

Høj · Spredning 1

Du beskriver, at du holder en rolig tone og lægger mærke til, hvordan dit humør påvirker andre.

**Spørgsmål til samtalen**

Hvornår reagerede du senest anderledes under pres, end du havde ønsket?

**Prøv dette:** Skriv tre tidlige tegn på pres ned, og aftal med dig selv, hvad du gør, når de viser sig.

# Samtaleguide · 90 minutter

| Tid | Fokus |
|---|---|
| 0–10 | Afklar formål, fortrolighed, rolle og mandat. |
| 10–25 | Deltagerens egen læsning og konkrete eksempler. |
| 25–45 | Undersøg mønstre, spændingsfelter og modstridende svar. |
| 45–60 | Undersøg spredning og situationer, hvor mønstret ikke passer. |
| 60–80 | Vælg højst tre udviklingsområder og en konkret første handling. |
| 80–90 | Aftal ejerskab, tegn på fremskridt og opfølgning. |

Start med deltagerens læsning. Undgå at gøre et gennemsnit til en diagnose eller at præsentere en hypotese som et faktum.

UDVIKLINGSFOKUS

# Mulige næste skridt

## AI med fælles spilleregler · 2,5

AI-ledelse og digital dømmekraft

Hvilke AI-opgaver er relevante hos jer, og hvem har ansvaret for kvaliteten?

**Konkret handling**

Hvis AI er relevant og tilladt: afprøv en godkendt opgave og aftal tre spilleregler om data, kvalitet og ansvar.

Aftal et synligt tegn på fremskridt og en dato for opfølgning. Tilpas forslaget til dit mandat og din situation.

## Giv mandat med opgaven · 3,0

Delegering og ansvarliggørelse

Hvilken beslutning kunne en medarbejder tage uden at spørge dig?

**Konkret handling**

Overdrag én opgave med et tydeligt mål, et mandat og en dato for opfølgning.

Aftal et synligt tegn på fremskridt og en dato for opfølgning. Tilpas forslaget til dit mandat og din situation.

## Retning ud over dagens drift · 3,3

Strategisk udsyn og retning

Hvornår har du sidst fravalgt en opgave for at beskytte den langsigtede retning?

**Konkret handling**

Skriv én side om teamets retning de næste 12 måneder, og bed to medarbejdere forklare, hvad den ændrer i morgen.

Aftal et synligt tegn på fremskridt og en dato for opfølgning. Tilpas forslaget til dit mandat og din situation.

FAGLIG BAGGRUND

# Quinns model for konkurrerende værdier

Fire perspektiver inspireret af Robert E. Quinn og John Rohrbaugh: internt eller eksternt fokus, fleksibilitet eller stabilitet. Modellen er en ramme for refleksion og ikke dokumentation for psykometrisk validering af Lederindikator.

## Relationer

Involvering · Nærvær · Feedback og medarbejderudvikling · Psykologisk tryghed

## Fornyelse

Læringsorientering · Forandringsledelse · AI-ledelse og digital dømmekraft · Strategisk udsyn og retning

## Resultater

Ledelsesmotivation og ansvar · Præstationsledelse og resultatskabelse · Beslutningskraft og rettidighed · Tydelig kommunikation

## Stabilitet

Delegering og ansvarliggørelse · Grænsesætning og prioritering · Konflikthåndtering · Følelsesmæssig balance og selvregulering

# Metode og forbehold

Lederindikator er en selvevaluering af lederadfærd, ikke en personlighedstest eller et udvælgelsesinstrument. Der er ingen normgruppe. Et højt tal betyder mere af den beskrevne adfærd; det er ikke automatisk bedre. »Set fra teamet« er en hypotese ud fra dine egne svar, ikke en medarbejdermåling.

Omvendte svar vendes som 6 minus svaret. Områdescorer er gennemsnit af fire vendte svar; perspektivscorer er gennemsnit af fire områder. Visning afrundes til én decimal; beregning og rangordning bruger uafrundede værdier. Spredning er forskellen mellem højeste og laveste vendte svar.

Rolle Afdelingsleder

Antal medarbejdere 14

## Din plan

Vælg én handling i denne uge. Aftal sparring om 6–8 uger. Overvej en ny selvevaluering om seks måneder.

## Fortrolighed

Rapporten er fortrolig og deles kun med deltagerens samtykke. Den må ikke bruges som beslutningsgrundlag ved ansættelse eller afskedigelse.