

LJI-2

Leadership Judgement Indicator – Standard
Teknisk Rapport

Jens Nielsen

Standard

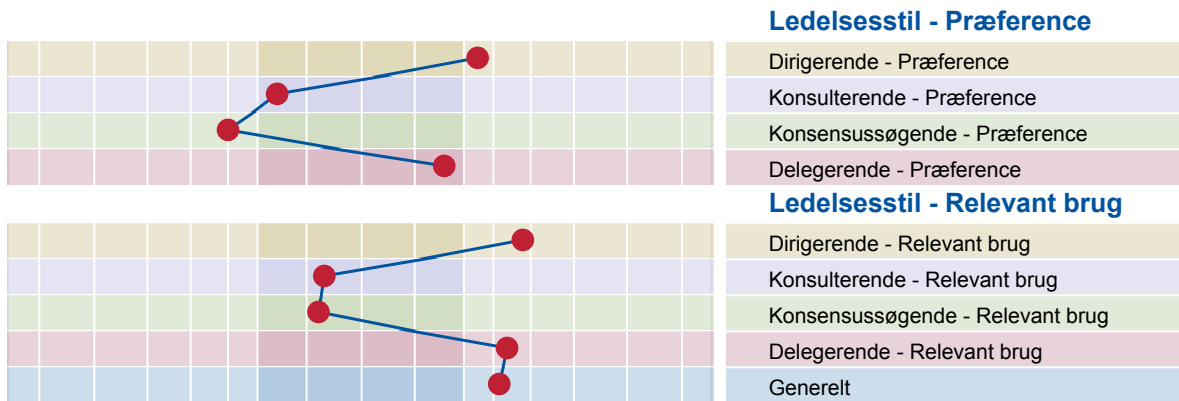
ID 31246-189

Dato 09.07.2020

OVERSIGT

Opsummering af profil

0,1 0,5 2 5 10 30 50 70 90 95 98 99,5 99,9



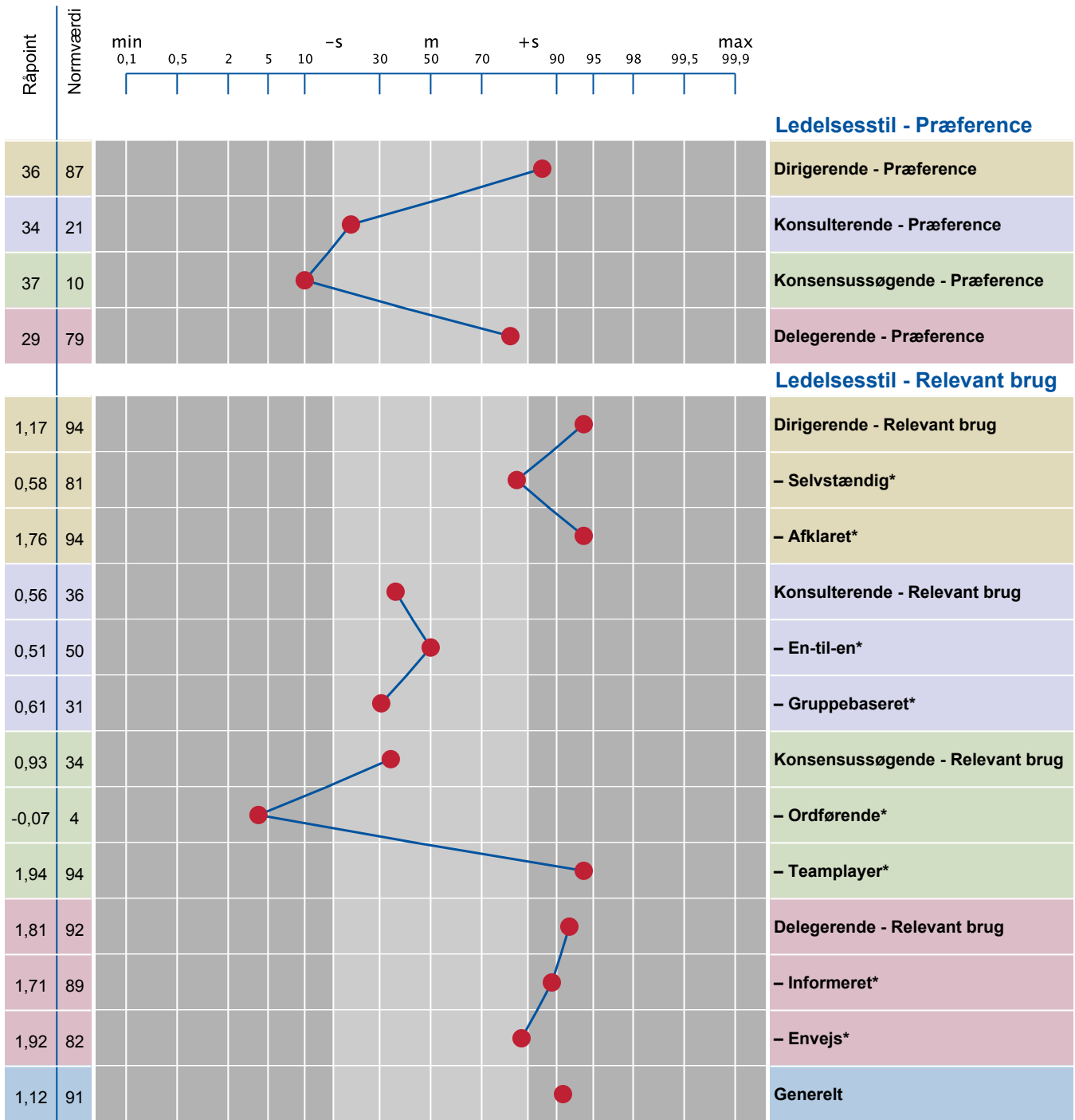
Rapportens opbygning

- Profil
- Skalaoversigt
- Skaladetaljer
- Svarfordeling

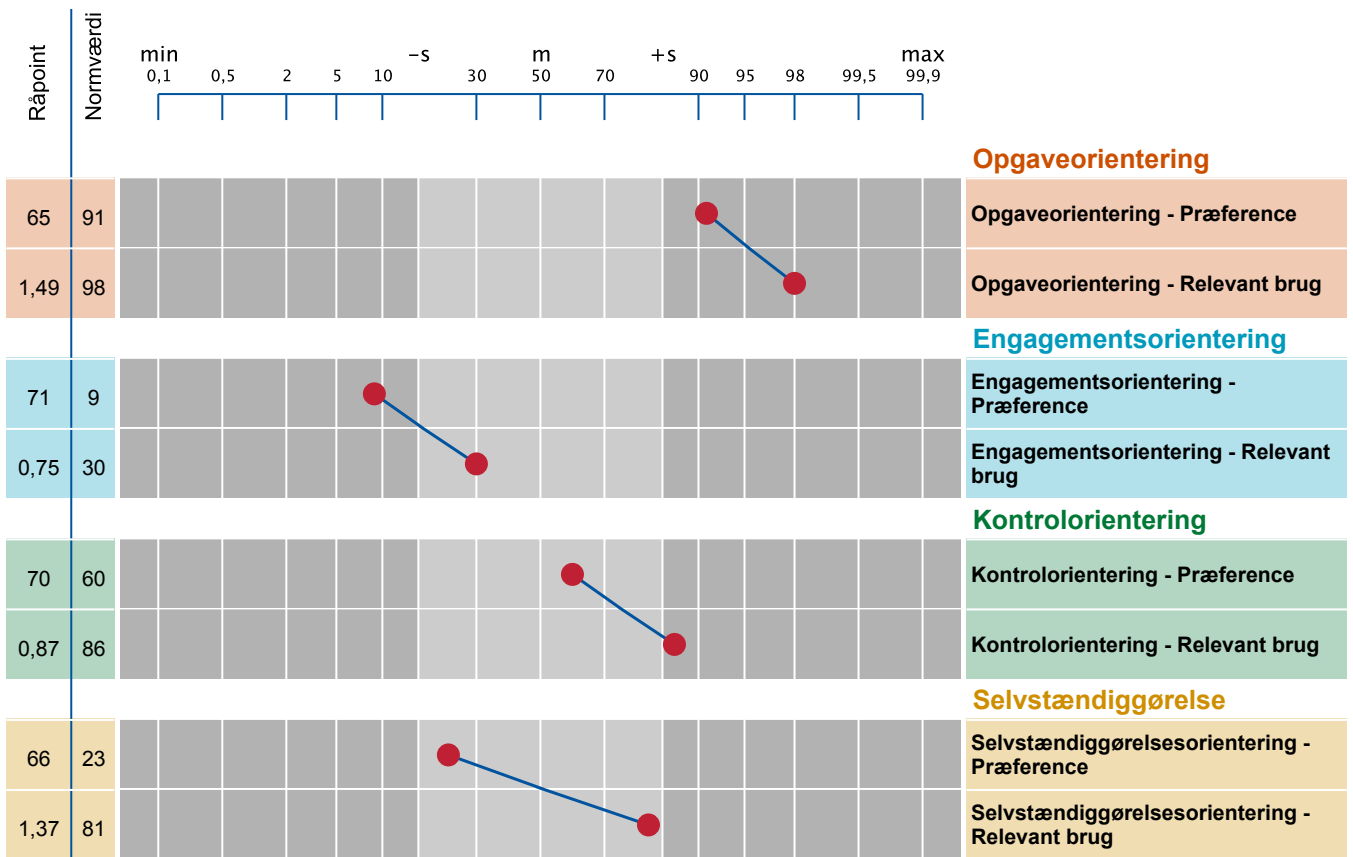
Fortolkningen af de følgende testresultater bør kun foretages af brugere, der er kvalificeret hertil i kraft af uddannelse eller via certificeringsforløb. Vær opmærksom på gældende retningslinjer inden for de relevante fagområder samt for behandling og opbevaring af personfølsomme data.

PROFIL

Leadership Judgement Indicator | Standard Ledernorm - Percentil



Leadership Judgement Indicator | Standard
Ledernorm - Percentil



SKALAOVERSIGT

Leadership Judgement Indicator | Standard
Ledernorm - Percentil

Skalaer	Råpoint	Normscore
Ledelsesstil - Præference		
Dirigerende - Præference	36	87
Konsulterende - Præference	34	21
Konsensussøgende - Præference	37	10
Delegerende - Præference	29	79
Ledelsesstil - Relevant brug		
Dirigerende - Relevant brug	1,17	94
Konsulterende - Relevant brug	0,56	36
Konsensussøgende - Relevant brug	0,93	34
Delegerende - Relevant brug	1,81	92
Generelt	1,12	91
Relevant brug af deltyper		
Dirigerende Ledelsesstil – Selvstændig*	0,58	81
Dirigerende Ledelsesstil – Afklaret*	1,76	94
Konsulterende Ledelsesstil – En-til-en*	0,51	50
Konsulterende Ledelsesstil – Gruppebaseret*	0,61	31
Konsensussøgende Ledelsesstil – Ordførende*	-0,07	4
Konsensussøgende Ledelsesstil – Teamplayer*	1,94	94
Delegerende Ledelsesstil – Informeret*	1,71	89
Delegerende Ledelsesstil – Envejs*	1,92	82
Skalapar-scorer		
Opgaveorientering - Præference	65	91
Opgaveorientering - Relevant brug	1,49	98
Engagementsorientering - Præference	71	9
Engagementsorientering - Relevant brug	0,75	30
Kontrolorientering - Præference	70	60
Kontrolorientering - Relevant brug	0,87	86
Selvstændiggørelsesorientering - Præference	66	23
Selvstændiggørelsesorientering - Relevant brug	1,37	81

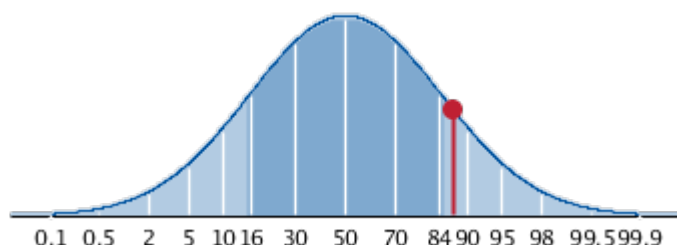
* Bemærk, at bedømmelsen af deltypescorer kun er baseret på to scenarier; fortolkningen bør derfor foretages med forsigtighed og kun efter diskussion med respondenterne. Disse scorer præsenteres med henblik på at facilitere en sådan diskussion.

SKALADETALJER

Dirigerende - Præference

Ledernorm - Percentil

Råpoint	36
Normscore	87
Manglende svar	0



Dirigerende: 'Jeg træffer afgørelsen ud fra mine egne forestillinger'

Lav værdi

Meget lave scorer er tegn på, at respondenter kun sjældent har vurderet den Dirigerende ledelsesstil som passende. Hvis man undlader at bruge den Dirigerende ledelsesstil, selv når lederen er den bedst kvalificerede person, kan det opfattes som udtryk for manglende fokus og retning og kan resultere i, at opgaver ikke bliver færdiggjort optimalt. Kolleger kan føle, at der er for meget 'snakkekultur' i forhold til en mere handlingsorienteret kultur.

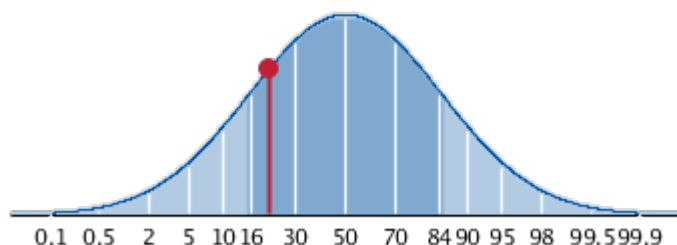
Høj værdi

Meget høje scorer er tegn på, at respondenter hyppigt har vurderet den Dirigerende ledelsesstil som passende. Overdreven brug af Dirigerende ledelsesstil kan resultere i et fjæligt team, som dog mangler initiativ, kreativitet eller selvtillid. Det kan ske, at der træffes forkerte afgørelser, fordi der ikke bliver stillet tilstrækkeligt med spørgsmål, og fordi der stort set ikke foregår nogen udvikling. Der er risiko for en autokratisk eller autoritær stil, som kun appellerer til de mest modtagelige kolleger.

Konsulterende - Præference

Ledernorm - Percentil

Råpoint	34
Normscore	21
Manglende svar	0



Konsulterende: 'Jeg træffer afgørelsen ud fra vores fælles forestillinger'

Lav værdi

Meget lave scorer er tegn på, at respondenter kun sjældent har vurderet den konsulterende ledelsesstil som passende. Hvis man ikke er konsulterende på de rette tidspunkter, kan det være med til at nedsætte moralen, fordi det kan opfattes som manglende tillid. Desuden vil man kunne træffe mere kvalificerede afgørelser, hvis kolleger har relevante idéer, og disse kolleger bliver inddraget. Et lavt niveau af konsulterende ledelse kan føre til, at teammedlemmer savner forståelse for beslutninger og synes, at deres egne evner ikke bliver udnyttet.

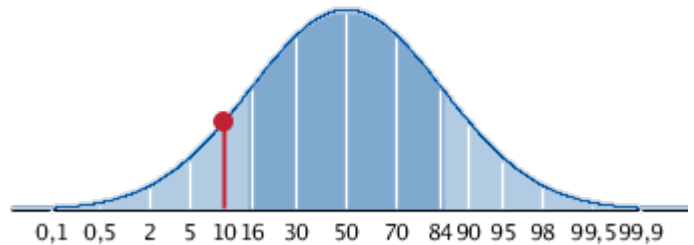
Høj værdi

Meget høje scorer er tegn på, at respondenter hyppigt har vurderet den konsulterende ledelsesstil som passende. Overdreven brug af konsulterende ledelsesstil er meget tidskrævende og kan føre til nedsat respekt for lederen, især hvis en anden ledelsesstil ville være mere passende i situationen. Konsulterende beslutningstagning kan virke som en manipulerende ledelsesform, hvis der holdes mange møder, og resultatet alligevel afhænger af lederens eget synspunkt. Derved risikerer lederen sandsynligvis at virke 'tromlende' i beslutningsprocessen eller at nedsætte moralen ved at give indtryk af, at han ikke har tillid til andre.

Konsensussøgende - Præference

Ledernorm - Percentil

Råpoint	37
Normscore	10
Manglende svar	0



Konsensussøgende: 'Vi træffer afgørelsen ud fra vores fælles forestillinger'

Lav værdi

Meget lave scorer er tegn på, at respondenter kun sjældent har vurderet den Konsensussøgende ledelsesstil som passende. Utilstrækkelig brug af en Konsensussøgende ledelsesstil kan føre til beslutninger af lavere kvalitet og et tab af teamfærdigheder. Det deraf følgende nedsatte engagement kan svække moral og motivation. Det kan give indtryk af, at lederen ikke værdsætter input fra andre, eller at det vil være spild af tid at gøre det. En leder af denne type bliver ofte kritiseret for at mangle empati og ikke virkelig forstå, hvad medarbejderne tænker.

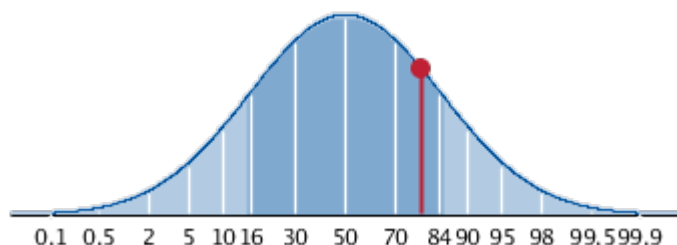
Høj værdi

Meget høje scorer er tegn på, at respondenter hyppigt har vurderet den Konsensussøgende ledelsesstil som passende. Overdreven brug af den Konsensussøgende stil kan give indtryk af, at der mangler en klar ledelse, at der bliver udført for lidt arbejde, og at produktiviteten er for lav. I denne situation er det almindeligt, at der opstår en følelse af dårlig tidsstyring, både hos lederen og resten af teamet. Der kan være risiko for, at lederen opfattes som en person, der ikke er i stand til at træffe en afgørelse uden at referere til andre først.

Delegerende - Præference

Ledernorm - Percentil

Råpoint	29
Normscore	79
Manglende svar	0



Delegerende: 'I træffer afgørelsen ud fra jeres forestillinger'

Lav værdi

Meget lave scorer er tegn på, at respondenter kun sjældent har vurderet den Delegerende ledelsesstil som passende. Hvis man gør for lidt brug af denne stil, kan det resultere i, at man uddeler for lidt ansvar. Det kan både føre til stress og overbelastning for lederens vedkommende og til lavere selvtillid og tab af teamfærdigheder for teamet, hvis de ikke får lejlighed til at arbejde under egen ledelse. Denne type ledere bliver ofte kritiseret for at være for kontrollerende og restriktive, og de kan miste mere talentfulde og erfarne medarbejdere, der måske vil søge andre steder hen med henblik på personlig og professionel udvikling.

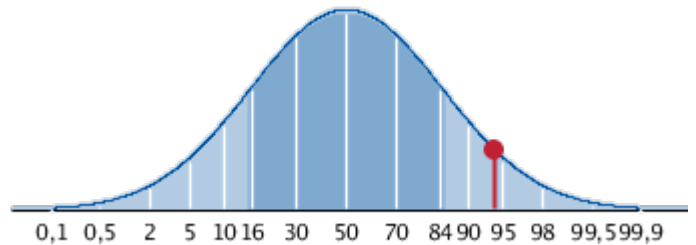
Høj værdi

Meget høje scorer er tegn på, at respondenter hyppigt har vurderet den Delegerende ledelsesstil som passende. Hvis den Delegerende stil bliver brugt for meget, kan det skabe indtryk af manglende kontrol og autoritet. Det kan føre til mindre respekt for lederen, fordi det opfattes som manglende engagement. Det kan skabe en fornemmelse af, at "aben bliver givet videre" i situationer, hvor en mere konkret ansvarlighed havde været på sin plads. Det kan også betyde stress for de personer, der ledes, da de kan føle sig usikre på, om de er parate til at påtage sig hele ansvaret for den konkrete opgave. Hvis denne tilgang ofte skaber dårlige resultater, kan det være skadeligt for både lederens og teamets troværdighed.

Dirigerende - Relevant brug

Ledernorm - Percentil

Råpoint	1,17
Normscore	94
Manglende svar	0



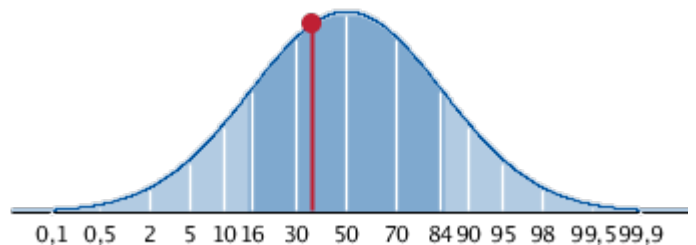
Dirigerende: 'Jeg træffer afgørelsen ud fra mine egne forestillinger'

Den Dirigerende stil er generelt mest effektiv over for et nydannet team eller et team, der står over for en ukendt situation. Den er formentlig særligt effektiv i situationer, hvor lederen skal træffe et stort antal beslutninger, hvoraf mange er af en art, som han eller hun har erfaringer med fra tidligere. Men ledere, der holder fast ved denne manér, kan hurtigt opleve at blive overvældet af en masse små, tilbagevendende beslutninger. De kan også opleve at være omgivet af et føjeligt team, som imidlertid mangler initiativ, kreativitet eller selvtillid.

Konsulterende - Relevant brug

Ledernorm - Percentil

Råpoint	0,56
Normscore	36
Manglende svar	0



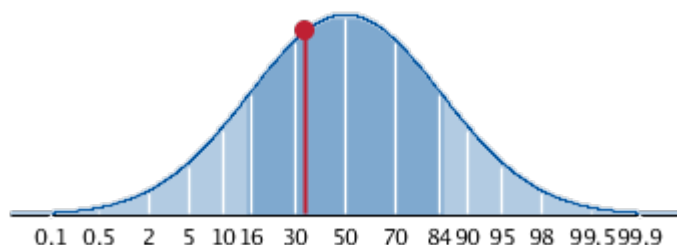
Konsulterende: 'Jeg træffer afgørelsen ud fra vores fælles forestillinger'

Den Konsulterende stil er nyttig, når det drejer sig om at generere informationer og ideer fra et udviklingsteam. Den er sandsynligvis særligt værdifuld, når lederen har brug for at tage andres synspunkter i betragtning, men alligevel selv må træffe den endelige afgørelse. Hvis man undlader at konsultere på passende tidspunkter, kan det være med til at sænke moralen, fordi det kan opfattes som mangel på tillid. Overforbrug af konsulterende ledelse kan opfattes som dårlig beslutningstagning og er meget tidskrævende.

Konsensussøgende - Relevant brug

Ledernorm - Percentil

Råpoint	0,93
Normscore	34
Manglende svar	0



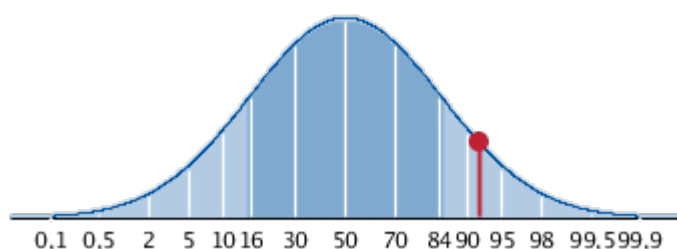
Konsensussøgende: 'Vi træffer afgørelsen ud fra vores fælles forestillinger'

Den Konsensussøgende stil er bedst til at skabe en følelse af ejerskab, når teamet står over for situationer, der kræver et stort overblik, og hvor teammedlemmerne har lige så stor ekspertise som lederen. Den er formentlig særligt værdifuld, når lederen arbejder sammen med et erfarent eller forskelligartet team, eller når der i højere grad er brug for at lede via indflydelse end autoritet. Utilstrækkelig brug af en Konsensussøgende ledelsesstil kan føre til beslutninger af lavere kvalitet og et tab af team-færdigheder. Men hvis man bruger den Konsensussøgende stil for meget, kan det give indtryk af, at der mangler klar ledelse, at der bliver udført for lidt arbejde, og at produktiviteten er for lav.

Delegerende - Relevant brug

Ledernorm - Percentil

Råpoint	1,81
Normscore	92
Manglende svar	0



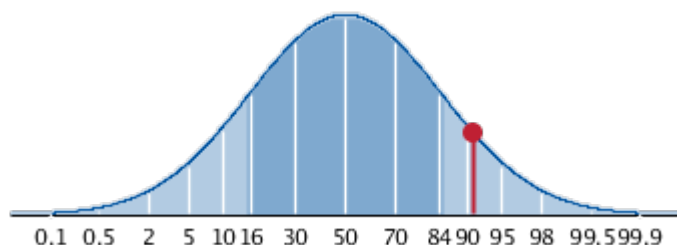
Delegerende: 'I træffer afgørelsen ud fra jeres forestillinger'

Den Delegerende stil kan skabe højt motivationsniveau og høj moral, hvis den bliver brugt i situationer, hvor teamet er kompetent og derfor i stand til at trives med større autonomi. Den er formentlig særligt værdifuld, når man arbejder med et erfarent team, især hvor enkelte medlemmer måske har større teknisk ekspertise end lederen i visse aspekter af jobbet. Hvis man gør for lidt brug af denne stil, kan det resultere i, at man uddeler for lidt ansvar. Det kan både føre til stress og overbelastning for lederens vedkommende og til lavere selvtillid og tab af teamfærdigheder for teamet, hvis de ikke får lejlighed til at arbejde under egen ledelse. På den anden side: Hvis denne stil bliver brugt for meget, kan den skabe mangel på kontrol og tab af autoritet.

Generelt

Ledernorm - Percentil

Råpoint	1,12
Normscore	91
Manglende svar	0

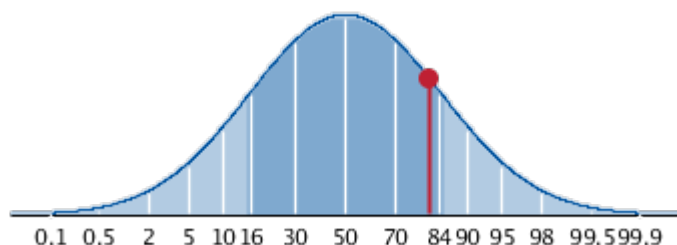


Scoren for Generel evne til at vurdere ledelsesstil giver en samlet måling af respondentens vurdering – på tværs af alle ledelsesstile kombineret. Derved bliver det muligt at opnå et billede af, hvordan respondentens vurdering inden for hver af de fire ledelsesstile bidrager til den generelle evne til at vurdere ledelsesstil.

Dirigerende Ledelsesstil – Selvstændig*

Ledernorm - Percentil

Råpoint	0,58
Normscore	81
Manglende svar	0



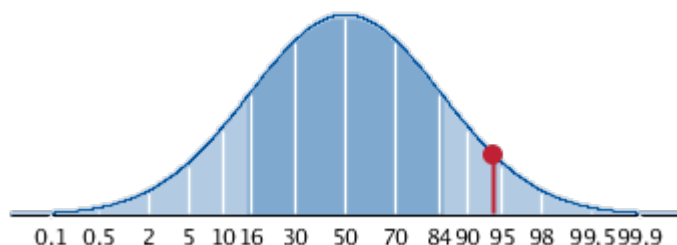
Dirigerende – Selvstændig: ‘Jeg løser problemet eller træffer afgørelsen ud fra de oplysninger, jeg allerede har’

Med den Dirigerende Selvstændige deltype skabes en løsning udelukkende ud fra lederens egne forestillinger. Med en Selvstændig deltype vil han eller hun desuden generere løsningen 100 % på egen hånd og vil ikke have brug for at indhente oplysninger fra medarbejdere.

Dirigerende Ledelsesstil – Afklaret*

Ledernorm - Percentil

Råpoint	1,76
Normscore	94
Manglende svar	0



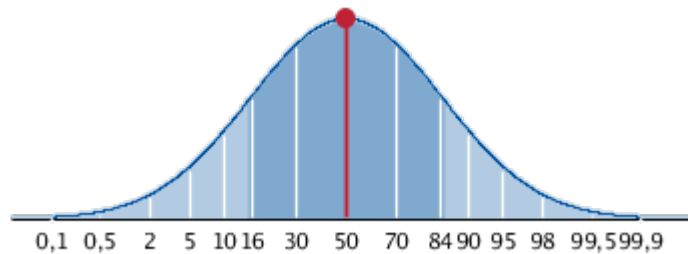
Dirigerende – Afklaret: ‘Jeg indhenter alle nødvendige oplysninger fra kolleger og træffer derefter selv beslutningen om problemets løsning’

Den Afklarede deltype er dirigerende af natur, og beslutningsprocessen er udelukkende baseret på lederens egne forestillinger, men alle nødvendige oplysninger indhentes fra medarbejdere, før der træffes en afgørelse om problemets løsning.

Konsulterende Ledelsesstil – En-til-en*

Ledernorm - Percentil

Råpoint	0,51
Normscore	50
Manglende svar	0



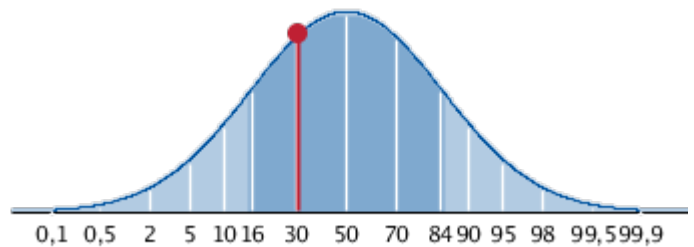
Konsulterende – En-til-en: ‘Jeg deler problemet med kolleger enkeltvis, indhenter ideer og forslag fra dem, og derefter træffer jeg afgørelsen’

Den Konsulterende En-til-en deltype indebærer at indsamle ideer og opfattelser fra kolleger, før man som leder træffer en afgørelse i overensstemmelse på sin egen vurdering. Med En-til-en-tilgangen mødes teamet dog ikke som gruppe. Problemet bliver drøftet med teamets medlemmer individuelt, enten face-to-face eller ved brug af andre kommunikationsmidler.

Konsulterende Ledelsesstil – Gruppebaseret*

Ledernorm - Percentil

Råpoint	0,61
Normscore	31
Manglende svar	0



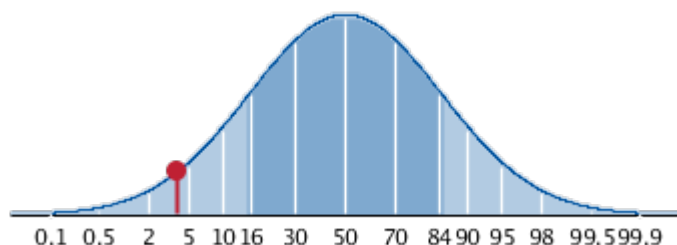
Konsulterende – Gruppebaseret: ‘Jeg deler problemet med kolleger på et gruppemøde. Jeg indhenter deres ideer og forslag, og derefter træffer jeg afgørelsen’

Den Konsulterende beslutningstagning indebærer, at ledere indhenter kollegers ideer og synspunkter og derefter selv træffer afgørelsen i overensstemmelse med deres egne værdier og bedømmelse. Ved den Gruppebaserede Konsulterende tilgang samles teamet, som det ligger i ordet, og lederen lytter til, hvad folk har at sige. Han/hun træffer derefter afgørelsen.

Konsensusøgende Ledelsesstil – Ordførende*

Ledernorm - Percentil

Råpoint	-0,07
Normscore	4
Manglende svar	0



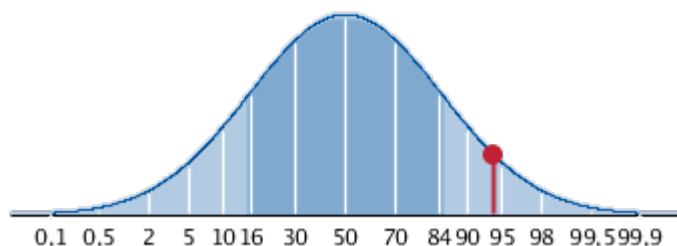
Konsensusøgende – Ordførende: ‘Jeg deler problemet med mine kolleger som gruppe. Jeg koordinerer og er ordstyrer i diskussionen. Vi genererer og evaluerer alternativer i fællesskab og forsøger at nå til enighed om en løsning’

Den Konsensusøgende beslutningstagning er den mest demokratiske af alle ledelsesstile, eftersom den søger at finde løsninger, som alle i teamet kan acceptere. Den Ordførende Konsensusøgende variant indebærer, at lederen er ordstyrer og står i spidsen for en samarbejdspræget problemløsningsproces, hvor alle medlemmer af teamet får ordet og medvirker i at finde en løsning.

Konsensusøgende Ledelsesstil – Teamplayer*

Ledernorm - Percentil

Råpoint	1,94
Normscore	94
Manglende svar	0



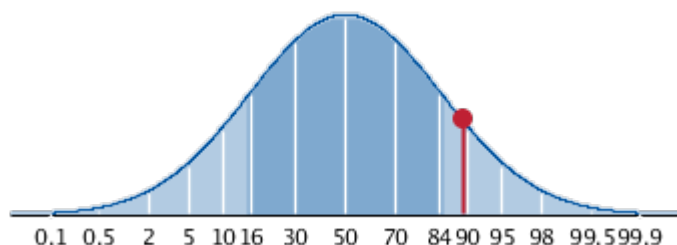
Konsensusøgende – Teamplayer: ‘Jeg deler problemet med mine kolleger, men enten går ordførerskabet på omgang eller også har vi ingen ordfører, mens vi genererer alternativer og søger at nå en konsensus om en fælles løsning’

Med Teamplayer-tilgangen bliver lederen én blandt de andre i teamet. Dette er den mest demokratiske af de otte ledelsesstile, hvor det paradoksale resultat er opnåelsen af mere magt internt, hvis lederen opgiver kontrollen.

Delegerende Ledelsesstil – Informeret*

Ledernorm - Percentil

Råpoint	1,71
Normscore	89
Manglende svar	0



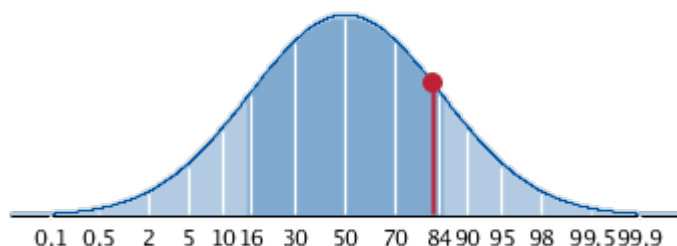
Delegerende – Informeret: ‘Jeg giver mine kolleger alle relevante oplysninger, jeg er i besiddelse af, fastlægger parametre og mål og beder om at blive underrettet om processens forløb. De har ansvar for at løse problemet’

Delegerende ledelsesstil indebærer, at man giver medarbejdere frihed til at finde frem til en løsning på det konkrete problem og derefter bakker dem op, uanset hvilken afgørelse de når frem til. Den Informerede Delegerende variant indebærer, at lederen holder et formøde med de personer, der er valgt til opgaven, og orienterer dem grundigt med al den information, man måtte være i besiddelse af.

Delegerende Ledelsesstil – Envejs*

Ledernorm - Percentil

Råpoint	1,92
Normscore	82
Manglende svar	0



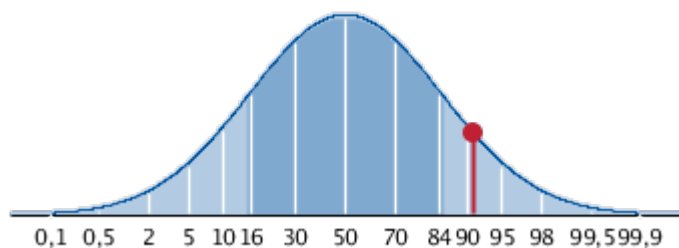
Delegerende – Envejs: ‘Jeg giver kollegerne alle relevante oplysninger, jeg er i besiddelse af, fastlægger parametre og giver dem det fulde ansvar for at løse problemet. De vender tilbage til mig, når de har gennemført opgaven. Jeg bakker op om enhver løsning, de måtte nå frem til’

Den Delegerende beslutningstagning indebærer, at man giver underordnede medarbejdere frihed og ansvar for at finde frem til den løsning, som lederen derefter bør acceptere. En Envejs-variant af dette indebærer en indledende briefing og formulering af lederens forventninger, håb og mål, men derefter slippes teamet løs, og sendes ud for at løse problemet og vender ikke tilbage, før de har klaret dette.

Opgaveorientering - Præference

Ledernorm - Percentil

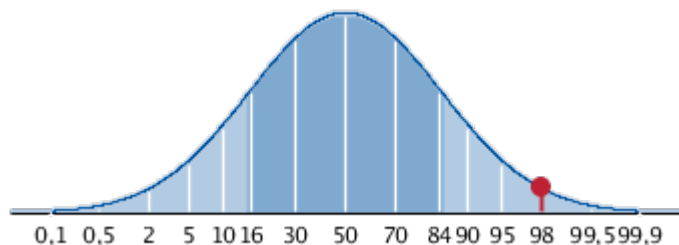
Råpoint	65
Normscore	91
Manglende svar	0



Opgaveorientering - Relevant brug

Ledernorm - Percentil

Råpoint	1,49
Normscore	98
Manglende svar	0



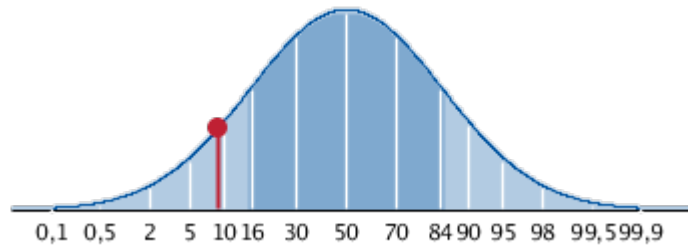
Opgaveorientering: Dirigerende og Delegerende ledelsesstile

Opgaveorientering viser præference for at få arbejdet udført – enten ved at sige til medarbejdere, hvad der skal gøres, eller ved at lade dem fortsætte med det selv. Hvis en opgaveorienteret tilgang benyttes i overdreven grad, kan teamet måske konkludere, at deres synspunkter ikke værdsættes.

Engagementsorientering - Præference

Ledernorm - Percentil

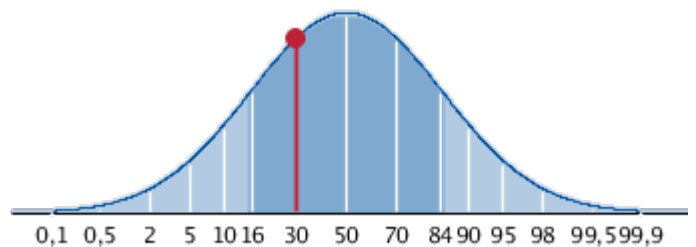
Råpoint	71
Normscore	9
Manglende svar	0



Engagementsorientering - Relevant brug

Ledernorm - Percentil

Råpoint	0,75
Normscore	30
Manglende svar	0



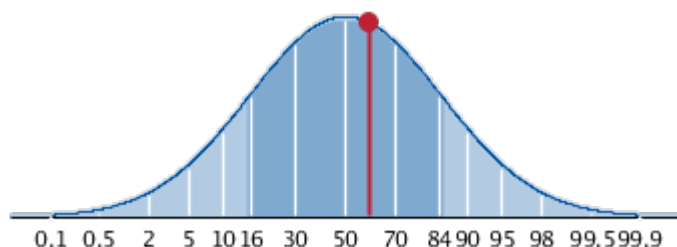
Engagementsorientering: Konsulterende og Konsensusøgende ledelsesstile

Engagementsorientering viser præference for at engagere andre uanset situationens art. Overdreven brug af Engagementsorientering kan opfattes som en ineffektiv måde at bruge tiden på og som manglende vilje til at handle selv.

Kontrolorientering - Præference

Ledernorm - Percentil

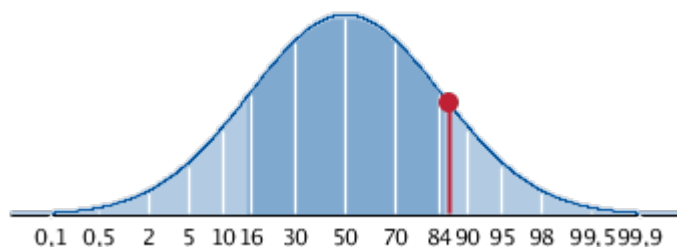
Råpoint	70
Normscore	60
Manglende svar	0



Kontrolorientering - Relevant brug

Ledernorm - Percentil

Råpoint	0,87
Normscore	86
Manglende svar	0



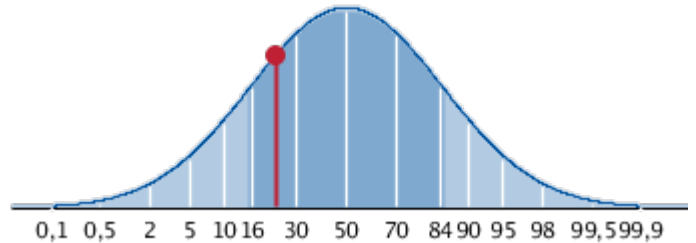
Kontrolorientering: Dirigerende og Konsulterende ledelsesstile

Kontrolorientering er tegn på præference for at fastholde kontrol og magt over beslutningstagningen. Teamet kan fortolke dette sådan, at der ikke vises tillid til dem, og for stærk fastholdelse af kontrol fra lederens side kan betyde, at man går glip af muligheder for personlig vækst og enkelte teammedlemmers potentiale bliver måske ikke fuldt ud realiseret eller kun udviklet langsomt. Dette kan igen svække teamets effektivitet og kvalitetsfokus.

Selvstændiggørelsesorientering - Præference

Ledernorm - Percentil

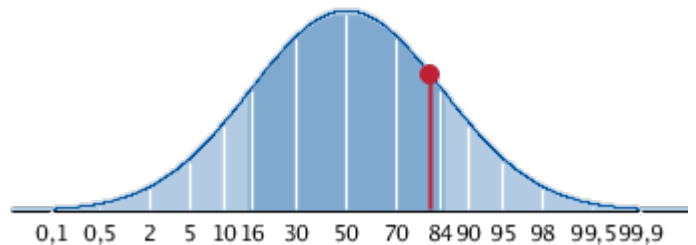
Råpoint	66
Normscore	23
Manglende svar	0



Selvstændiggørelsesorientering - Relevant brug

Ledernorm - Percentil

Råpoint	1,37
Normscore	81
Manglende svar	0








Selvstændiggørelse: Delegerende og Konsensusøgende ledelsesstile

Selvstændiggørelsesorientering er tegn på, at man er parat til at slække på kontrollen. Overdreven brug af Selvstændiggørelse kan underminere lederskabet, for når tiden er inde til at tage kontrol, kan den magt, der er med rette er lagt i hænderne på lederen, være gledet vedkommende så meget af hænde, at de mest højtråbende tager magten, og der udvikler sig en usund teamatmosfære.

SVARFORDELING

Fordeling

Svar		
1	14 %	
2	34 %	
3	5 %	
4	22 %	
5	25 %	

Sideskift

Information om sideskift er ikke tilgængelig for denne profil, fx fordi testen er taget på papir.

Sideskift standardbeskrivelse