



# Ledelsesstilanalyse

Dette er en analyse af den måde, du leder på, med fokus på at lede mennesker. Det er vigtigt for din **selvindsigt**, at du er så **ærlig** som overhovedet mulig overfor dig selv, når du svarer. Svar så hurtigt du kan uden at tænke for meget over det, ellers risikerer du at svare, som du gerne vil være, i stedet for som du faktisk er. Du snyder KUN dig selv, og det er der meget lidt selvindsigt i.

Analysen er din og skal kun bruges til, at du kan tænke over, hvordan du oplever dig selv som leder.

Vælg det udsagn i hver boks med tre udsagn, som du oplever bedst beskriver din typiske adfærd.

**SÆT KUN ÉT KRYDS i hver boks med tre udsagn og sæt det i det hvide felt.**

Du kan opleve det som uretfærdigt og svært at vælge, hvor krydset skal sættes, men du skal vælge, og du skal gøre det intuitivt.

Skema 1		A	B	C
1.	Når der er problemer og "støj" hos mine medarbejdere, ser jeg det, men kan ofte ignorere det eller søge at bortforklare det.			
2.	Hvis stemningen eller forholdet mellem kolleger er uharmonisk, ser jeg det, fordi jeg er meget opmærksom. Jeg bruger den indsigt til aktivt at etablere harmoni.			
3.	Nogle gange opdager jeg for sent, at der er konflikter. Jeg kan overse og misforstå andres signaler. Men mennesker er svære at læse.			
1.	Når medarbejdere er meget emotionelle og højlydt giver udtryk for frustrationer, har jeg ofte svært ved at håndtere det.			
2.	Når medarbejderne giver udtryk for store negative følelser og frustrationer, forsøger jeg ofte at forholde mig til det, men kan føle mig presset og trængt op i en krog.			
3.	Jeg scanner ofte alle, så jeg kan forebygge og i talesætte frustration og vrede, inden det bliver et problem. Det er langt nemmere at forebygge end at helbrede.			
1.	Når en medarbejder fortæller mig om problemer, kan jeg sætte mine holdninger og følelser til side og lytte uden fordomme.			
2.	Når medarbejderne fortæller mig noget, er jeg god til at virke opmærksom og lyttende, men må indrømme, at jeg godt kan overse, hvad der faktisk bliver sagt.			
3.	Når medarbejderne fortroligt fortæller mig noget, kan jeg have lyst til at bruge det i anden sammenhæng, men kan godt glemme af afstemme det med vedkommende.			
Total for hver kolonne				



Skema 2		A	B	C
1.	Jeg medvirker oftest til, at medarbejderne er i udvikling både fagligt og personligt. Det er meget vigtigt for mig.			
2.	Jeg lader medarbejderne gøre det, de er gode til. Det koster unødigt tid og energi at gøre nye ting, især hvis det, de gør nu, virker godt.			
3.	Jeg kan bedst lide at give sparring personligt og har mindre lyst til at gøre det i dialog på møder med flere deltagere.			
1.	Jeg fordeler min tid mellem kontoret, møder og aktiviteter uden for huset. Medarbejderne skal også kunne klare sig selv.			
2.	Jeg skal altid være til rådighed for medarbejderne. De skal vide, hvor jeg er, og hvornår de kan få fat i mig.			
3.	Jeg kan opleves at være svær at få fat i. Der er travlt, og de ved, jeg er der for dem på et eller andet tidspunkt.			
1.	Oftest spørger jeg medarbejderne, om de har brug for sparring, og jeg tager mig altid tid til at tale med dem, selv hvis de siger "nej", men jeg opfatter, at der er "noget".			
2.	Så snart en medarbejder udtrykker ønske om sparring eller samtale, sætter jeg tid af til, at vi kan samtale.			
3.	Jeg kunne sagtens være bedre til at følge op på samtaler og spørge ind til handlinger og strøtanker fra medarbejderne, men jeg har også mine mål, og der er travlt.			
<b>Total for hver kolonne</b>				

Skema 3		A	B	C
1.	Oftest tager jeg selvstændigt fat i negative ting og samtaler direkte om det på en konstruktiv og forebyggende måde.			
2.	Oftest undlader jeg at tage kritiske samtaler eller tager dem senere, når det er faldet til ro. Problemer løser nogle gange sig selv.			
3.	Jeg tager oftest først de kritiske samtaler, når situationen er fastlåst. Jeg forsøger at finde et kompromis, selv hvor jeg måske burde være mere konfronterende.			
1.	Medarbejderne har for det meste en god fornemmelse for, hvordan jeg vurderer deres indsats og handlinger.			
2.	Medarbejderne ved altid klart, hvad jeg forventer, og hvordan jeg vurderer deres indsats og handlinger.			
3.	Medarbejderen tager tit fejl af, hvad jeg vægter, og hvordan jeg vurderer deres indsatser og handlinger. De kunne sagtens være bedre til at "læse" mig.			
1.	Mine medarbejdere kan opleve, at jeg udfordrer dem på fordomme og fastlåste situationer. Jeg kan sagtens finde på at bede dem argumentere for en løsning.			
2.	Mine medarbejdere kan opleve mig som lidt skræmmende eller overvældende, fordi jeg reagerer hurtigt og impulsivt på fastlåste situationer.			
3.	Mine medarbejdere kan opleve, at jeg bliver irriteret over fastlåste situationer og fordomme, uden jeg altid får forklaret hvorfor og får fulgt op på det.			
<b>Total for hver kolonne</b>				



Skema 4		A	B	C
1.	Når det kommer til opgaver, delegerer jeg ofte de nemme til nogle medarbejdere og giver de udfordrende opgaver til udvalgte, betroede medarbejdere.			
2.	Når det kommer til opgaver, delegerer jeg ofte til lige præcis dén medarbejder, der vil kunne udvikle sig mest ved at løse den.			
3.	Når det kommer til krævende opgaver, opgiver jeg ofte at delegere dem og løser dem selv. Hvis det skal gøres ordentligt, må jeg hellere selv tage ansvaret.			
1.	Oftede oplever jeg, at det går nemmere, når jeg gør arbejdet selv.			
2.	Oftede tager jeg en opgave tilbage og redelegerer den, hvis en medarbejder er kørt fast.			
3.	Oftede lader jeg opgaven blive hos medarbejderen, selv hvis denne er kørt fast. Men jeg sikrer mig, at vedkommende har adgang til sparring, rådgivning og resurser.			
1.	Jeg uddelegerer oftest aldrig en opgave for medarbejderens skyld, men fordi opgaven bliver bedst løst af denne medarbejder - på lang sigt.			
2.	Jeg uddelegerer aldrig en krævende opgave til mine medarbejdere. Det ville skabe kaos.			
3.	Jeg uddelegerer gerne en opgave til mine medarbejdere. Det kan dog svigte, at jeg får fulgt op på den.			
<b>Total for hver kolonne</b>				

Skema 5		A	B	C
1.	Under stort pres tager jeg bestik af situationen og tager så de nødvendige kampe. Melder klart ud, men kan naturligvis bøje mig for pres.			
2.	Under stort pres står jeg fast på vigtige holdninger og principper, også over for mine chefer og kunder.			
3.	Under stort pres kan jeg ofte have uforudsigelige og svingende reaktioner.			
1.	Jeg forsvarer mine medarbejdere og vores kunder, men kan godt finde på at undlade at gøre det offentligt eller tage konsekvensen af mit forsvar.			
2.	Jeg forsvarer mine medarbejdere og vores kunder, men kan godt finde på at fortælle mine chefer og andre noget andet, end jeg fortæller medarbejderne.			
3.	Jeg forsvarer mine medarbejdere og vores kunder trods stor modstand og kritik fra chefer og andre indflydelsesrige personer.			
1.	Jeg søger ofte inspiration og hjælp fra både medarbejdere og chefer ved store udfordringer. Det er input til en beslutning, aldrig at de skal tage beslutningen for mig.			
2.	Jeg søger ofte alliancer med en eller flere medarbejdere ved store udfordringer, også hvis jeg kan bruge det mod andre medarbejdere.			
3.	Jeg søger nogle gange alliancer med en eller flere lederkolleger eller chefer, inden jeg tager en selvstændig beslutning. Men det er altid min beslutning og mit ansvar.			
<b>Total for hver kolonne</b>				



### **LÆS DETTE:**

Når du har udfyldt dit spørgeskema, skal du beregne din score for hver af de fem skemaer:

Du skal **gange** totalen i kolonne **A** med 2.

Du skal **gange** totalen i kolonne **B** med 1.

Du skal **dividere** totalen i kolonne **C** med 2.

Du lægger dem sammen til en total score for det aktuelle skema.

### **Hvis du for eksempel i Skema 1:**

Har "1" i kolonne A, ganger du "1" med 2 = **2**.

I kolonne B har "1" ganger du "1" med 1 = **1**.

I kolonne C har "1" dividerer du "1" med 2 = **0,5**.

Totalt har du "3,5" for Skema 1. Dette indsætter du i nedenstående point oversigt.

Skema	Ledelsesstil	Værdi
1	At læse og forstå medarbejderen	
2	Tillid i sparring	
3	Konfrontation af udfordringer	
4	At delegere opgaver	
5	At stå i sig selv under pres	

**Under 2 = kræver energi**

**På eller over 3 = gennemsnitlig**

**4 eller mere = god**

**Over 5 = fremragende**

Denne analyse er din SELVOPLEVELSE. Dine medarbejdere, lederkolleger og overordnede kan sagtens have en anden oplevelse af dig og din ledelsesstil. Det vigtige er dog, at du tænker over, hvordan du FAKTISK forholder dig i disse situationer.

Ledelse er at skabe resultater igennem mennesker. Dine medarbejdere er dit vigtigste redskab til at lykkes som leder.

Analysen bygger på forskning lavet af Væksthus for Ledelse igennem interview med 13 succesfulde ledere. Både underordnede, ledelseskolleger og overordnede udpegende disse 13 som meget dygtige.

Det viste sig meget hurtigt, at deres ledelsesvurdering var langt mere påvirket af menneskelige evner, end hvor fagligt gode de var. Væksthus for Ledelse udpegede fem kernekompetencer.



## De fem kernekompetencer:

### **Forståelse af medarbejderen:**

Din forståelse af medarbejderne og deres situation er vigtig. At forstå er aldrig nødvendigvis lig med, at du er enig, men er altid lig med, at medarbejderen føler sig hørt. Lederen kan "læse" sine medarbejdere og er aktivt opsøgende på ethvert signal. Medarbejderne oplever, at lederen er nærværende og altid interesseret i deres øjeblikkelige følelsesmæssige situation.

### **Tillid:**

Hvor god er du til at sparre med medarbejderne, og hvor meget tillid har de til, at de trygt kan stole på din diskretion og aldrig vil bruge det sagte imod dem? Sparring er delt i to vigtige ting. Medarbejderen har tillid til, at lederen vil bruge sparringen konstruktivt for både medarbejderen og virksomheden. Den anden del er evnen til igennem sparring at nedbryde et problem eller en udfordring. De gode ledere lytter og hjælper medarbejderen til selv at finde løsningen og tage ejerskab på den.

### **Konfrontation:**

Din evne til at i talesætte og intervenere imod ubehagelige og besværlige ting tidligt og på en konstruktiv måde. Lederen skridder hurtigt ind, når der opstår situationer. Medarbejderen er aldrig i tvivl om, hvordan lederen ser og vurderer medarbejderen. Intet bliver skubbet til senere samtaler. Der kommer ingen svære samtaler, hvor lederen refererer til en episode, der ligger i fortiden. Husk at konfrontation i denne sammenhæng betyder at vende sig med front til problemerne. Det er på ingen måde lig med konflikt. Det er at åbne sig imod en situation eller et problem og italesætte det.

### **Opgavedelegering:**

Din evne til at delegere opgaver, der udfordrer og udvikler dine medarbejdere. Lederen insisterer på at delegere opgaver til medarbejderen, også selv om medarbejderen protesterer. Over tid opdager medarbejderen, at selvom denne delegering er "besværlig", så udvikler det individet, og dette skaber tillid til, at lederen hjælper medarbejderen. Delegering frigør også lederen til at bruge tid på at lede istedet for at løse faglige opgaver. Således kan lederen udvikle egne evner i forhold til de fem kompetencer, der er beskrevet her.

### **Værdier under pres:**

Hvor meget kan medarbejderen regne med, at du er i balance og står på mål for dine holdninger og principper? Lederen er parat til, under pres, at holde fast i sig selv og sine værdier, også hvis det er lig med, at lederens job er i fare. Dette signal er ufattelig vigtigt for medarbejderne. Det skaber tryghed og viden om, at der er en lige linje mellem, hvad lederen siger, og hvad lederen gør, også under stort pres.

Ingen af disse evner kan opøves på korte kurser eller over kort tid. Det er evner, der dagligt skal øves og bruges. Ærlighed overfor hvad du tror, du gør, og hvad du så faktisk gør i praksis, er essentiel. Du vil uundgåeligt opleve, at du har lyst til at gøre en undtagelse. Vær opmærksom på, om "undtagelsen" bliver reglen, fordi det er besværligt, når det bliver en konkret situation. Har du mere end en undtagelse ud af ti situationer, er det sandsynligt, at du endnu helt mangler det mod og den vilje, der skal til. Det kræver mod og selvindsigt at være en god leder med rod i disse fem ledelsesevner.