

## Eksempel På Rapport

# 360° Feedback – Resultater for Karen Stærk

Marts, 2010

**Sammenfatning af resultater fra 24 respondenter, inklusiv:**

**1 Overordnet Chef  
5 Sideodnede Kolleger  
18 Underordnede Medarbejdere**

***CustomInsight***  
***.com***

Denne rapport fremstiller Deres resultater på to måder: som Rå-scores og som T-scores. Det er vigtigt, at De tager Dem tid til at forstå, hvad disse forskellige resultater repræsenterer.

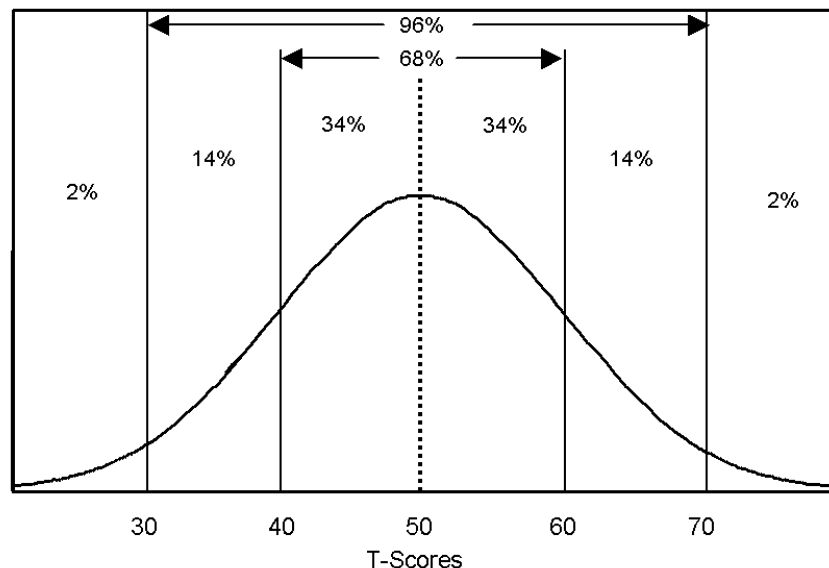
**Rå-Scores** er blot ubehandlede gennemsnit af Deres feedback-resultater på en scala fra 1 til 5, hvor 1 er den lavest mulige score, og 5 er den højest mulige score.

**T-Scores** sammenligner Deres feedback-resultater med andre personers resultater ved at vise afvigelsen mellem Deres resultater og sammenligningsgruppens middelresultater. T-scores viser således Deres resultater i en *relativ* måleenhed, modsat Rå-scores, der viser Deres resultater i en *absolut* måleenhed.

I denne rapport viser Deres T-scores, hvilke resultater, De opnåede, versus resultater opnået af hundreder af mellem- og top chefer fra en bred gruppe af forskellige organisationer.

Når man benytter T-scores, er middelværdien (gennemsnittet) per definition 50, og standard afvigelsen er 10. Hvis Deres T-score er over 50, så er deres feedback resultat over gennemsnit. Hvis Deres T-score er mindre end 50, så er deres feedback resultat under gennemsnit.

T-Scores er fordelt efter en normalfordelt kurve, som illustreret i nedenstående graf. 68% af T-scores falder per definition mellem 40 og 60; 96% falder mellem 30 og 70; mens kun 4% af T-scores falder under 30 eller over 70.



I rapporten er besvarelser fra alle respondentgrupper (undtagen "Selv") opsummerede under scores "Alle respondenter". Disse scores er fundet ved simple gennemsnit af scores fra de enkelte respondentgrupper. Således vil fx feedback fra en overordnet respondentgruppe baseret på besvarelser fra en eller to chefer indgå med same vægt som feedback fra en sideordnet respondentgruppe baseret på besvarelser fra fem kollegaer eller en underordnet respondentgruppe baseret på besvarelser fra ti underordnede medarbejdere.

**Antal respondenter (n)** – Antallet af respondenter, der har besvaret det enkelte spørgsmål, er vist i afsnittet "Kategori Inddeling" under kolonnen "n". Antallet af respondenter er også vist i Frekvens Fordelingen. Antallet af respondenter per score varierer mellem forskellige spørgsmål, da nogle spørgsmål kun er stillet til visse respondentgrupper, og fordi nogle respondenter kan have svaret "Kan ikke bedømme" til nogle af spørgsmålene.

Antallet af respondenter er vigtigt, da et begrænset antal – især hvis der kun er tale om en enkelt eller to – vil betyde, at resultatet statistisk set er mindre pålideligt. Et lavt "n" betyder ofte mere ekstreme T-scores for hvert spørgsmål, hvilket igen kan have en effect på T-scoren for den relevante kategori.

Denne rapport indeholder en sammenfatning af deres 360-Grader Feedback-resultater. Rapporten begynder med en kort sammenfatning og fortsætter derefter med en detaljeret gennemgang af deres feedback. Start med at læse hele rapporten. Forsøg at læse rapporten objektivt, når De gennemgår de numeriske data og kommentarer, deres respondenter har givet. Når De har gjort Dem bekendt med rapporten og Deres resultater, prøv da igen at se rapporten igennem, mens De leder efter tendenser, uoverensstemmelser og overordnede temaer. Sammenhold de numeriske data med de skriftelige kommentarer under denne process.

Husk på, at uoverensstemmelser mellem Deres kollegers feedback og Deres egen opfattelse indikerer, at andre personer ser Dem fra andre vinkler og værdigrundlag. Nogen feedback kan tages ord-ret, mens anden kan skyldes medarbejdere, som mangler indsigt eller har andre forventninger til Dem. De bør diskutere Deres resultater med Deres overordnede og/eller Deres HR repræsentant. Under disse møder bør De komme frem til en liste med handlingsorienterede ændringsforslag. De bør ikke fokusere på, hvem der har sagt hvad.

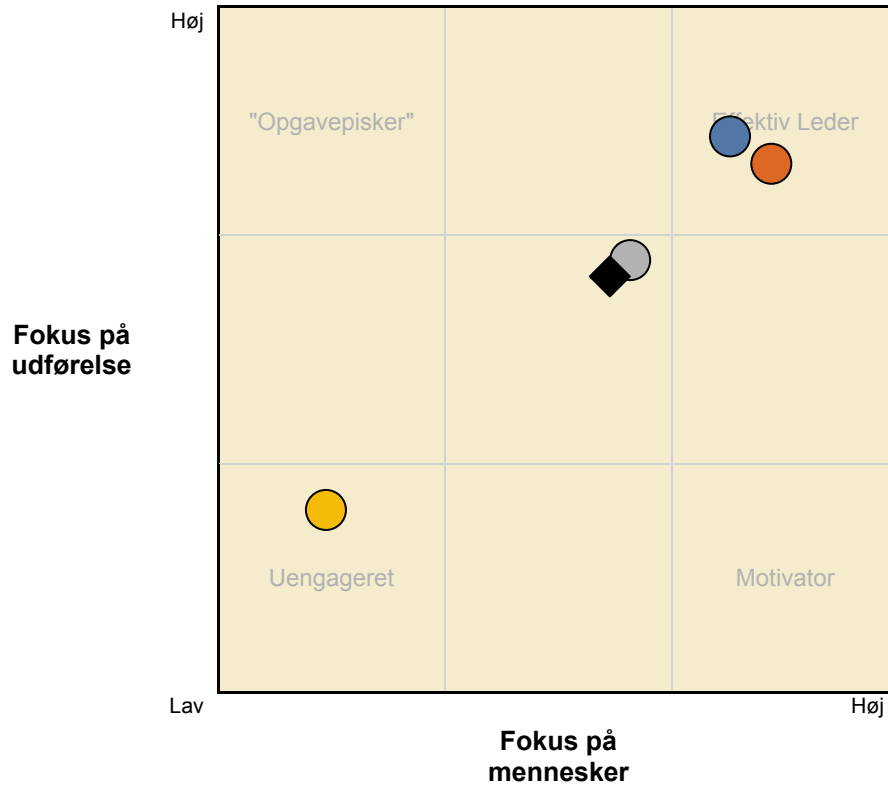
## Indholdsfortegnelse

<b>To-Faktor Ledelses Profil:</b> En statistisk genereret illustration af Deres ledelsesstil baseret på de to primære faktorer for ledelse .....	4
<b>Kategori Resultater – Rå-Scores:</b> En kort oversigt over Deres Rå-scores – fra "alle respondenter" samt fra diverse respondentgrupper .....	5
<b>Kategori Resultater – T-Scores:</b> En kort oversigt over hvordan Deres resultater måler sig med andre personers resultater – fra "alle respondenter" samt fra diverse respondentgrupper .....	6
<b>Kategori Inddeling – T-Scores:</b> Resultater for hver(t) kategori og tilhørende spørgsmål.....	7
<b>Resultater for Individuelle Spørgsmål – Rå-Scores:</b> Alle spørgsmål, sorteret fra højeste til laveste, baseret Rå-scores. Højeste og laveste resultater fra hver respondentgruppe er fremhævede .....	14
<b>Overordnet Chefs Uenighed:</b> Spørgsmål med store forskelle på Deres Overordnet Chefs og andre respondents besvarelser .....	16
<b>Blinde Vinkler:</b> Spørgsmål med store forskelle på Deres egen og andre respondents besvarelser .....	16
<b>Skriftelige Kommentarer</b> .....	17
<b>Frekvensfordelinger</b> .....	18

Nedenfor er vist en statistisk genereret illustration af Deres ledelsesstil baseret på de to primære ledelsesfaktorer.

- ◆ = Alle respondenter
- = Overordnet Chef (1 besvarede)
- = Sideodnede Kolleger (5 besvarede)
- = Underordnede Medarbejdere (18 besvarede)
- = Selv

### To-Faktor Ledelses Profil



**Individer med høje scores mht "mennesker"...**

- Er oprigtige og ligefremme
- Statuerer et godt eksempel
- Opfordrer til åben dialog
- Er åbne for feedback og kritik
- Identificerer og belønner medarbejderes indsats
- Motiverer og inspirerer deres omgivelser

**Individer med høje scores for "udførelse"...**

- Fokuserer på at opnå resultater
- Er beslutsomme
- Opfylder forpligtelser
- Holder andre til ansvar
- Har høje forventninger til andre
- Forstår virksomheden

De mest effective ledere (øverste til højre) opnår en balance mellem at arbejde med mennesker og at opnå resultater på bundlinjen.

"Alle respondenter" scores inkluderer ikke "Selv"

- = Alle respondenter (24 besvarede)
- = Overordnet Chef (1 besvarede)
- = Sideodnede Kolleger (5 besvarede)
- = Underordnede Medarbejdere (18 besvarede)
- = Selv

	1	2	3	4	5	Rå-Score	T-Score
<b>Viden/ Strategi</b>						<b>3.4</b>	<b>42</b>
Overordnet Chef						2.9	31
Sideodnede Kolleger						3.7	49
Underordnede Medarbejdere						4.3	62
Selv						3.7	49
<b>Personlig Karakter</b>						<b>4.0</b>	<b>54</b>
Overordnet Chef						3.1	36
Sideodnede Kolleger						4.4	63
Underordnede Medarbejdere						4.4	63
Selv						4.4	64
<b>Personlig Relationer</b>						<b>3.9</b>	<b>56</b>
Overordnet Chef						3.0	37
Sideodnede Kolleger						4.2	63
Underordnede Medarbejdere						4.4	65
Selv						3.4	44
<b>Innovation/ Forandring</b>						<b>4.0</b>	<b>57</b>
Overordnet Chef						3.4	44
Sideodnede Kolleger						4.3	63
Underordnede Medarbejdere						4.3	63
Selv						3.7	50
<b>Opbygning af Talent</b>						<b>3.6</b>	<b>51</b>
Overordnet Chef						3.0	38
Sideodnede Kolleger						3.8	55
Underordnede Medarbejdere						4.1	62
Selv						3.4	46
<b>Lederskab/ Motivation</b>						<b>3.8</b>	<b>54</b>
Overordnet Chef						2.9	34
Sideodnede Kolleger						4.0	57
Underordnede Medarbejdere						4.1	60
Selv						4.1	59
<b>Udførelse/ Gennemførelse</b>						<b>3.9</b>	<b>55</b>
Overordnet Chef						3.3	40
Sideodnede Kolleger						4.3	64
Underordnede Medarbejdere						4.1	60
Selv						3.7	50

"Alle respondenter" scores inkluderer ikke "Selv"

- = Alle respondenter (24 besvarede)
- = Overordnet Chef (1 besvarede)
- = Sideodnede Kolleger (5 besvarede)
- = Underordnede Medarbejdere (18 besvarede)
- = Selv

	30	40	50	60	70	Rå-Score	T-Score
<b>Viden/ Strategi</b>						<b>3.4</b>	<b>42</b>
Overordnet Chef						2.9	31
Sideodnede Kolleger						3.7	49
Underordnede Medarbejdere						4.3	62
Selv						3.7	49
<b>Personlig Karakter</b>						<b>4.0</b>	<b>54</b>
Overordnet Chef						3.1	36
Sideodnede Kolleger						4.4	63
Underordnede Medarbejdere						4.4	63
Selv						4.4	64
<b>Personlig Relationer</b>						<b>3.9</b>	<b>56</b>
Overordnet Chef						3.0	37
Sideodnede Kolleger						4.2	63
Underordnede Medarbejdere						4.4	65
Selv						3.4	44
<b>Innovation/ Forandring</b>						<b>4.0</b>	<b>57</b>
Overordnet Chef						3.4	44
Sideodnede Kolleger						4.3	63
Underordnede Medarbejdere						4.3	63
Selv						3.7	50
<b>Opbygning af Talent</b>						<b>3.6</b>	<b>51</b>
Overordnet Chef						3.0	38
Sideodnede Kolleger						3.8	55
Underordnede Medarbejdere						4.1	62
Selv						3.4	46
<b>Lederskab/ Motivation</b>						<b>3.8</b>	<b>54</b>
Overordnet Chef						2.9	34
Sideodnede Kolleger						4.0	57
Underordnede Medarbejdere						4.1	60
Selv						4.1	59
<b>Udførelse/ Gennemførelse</b>						<b>3.9</b>	<b>55</b>
Overordnet Chef						3.3	40
Sideodnede Kolleger						4.3	64
Underordnede Medarbejdere						4.1	60
Selv						3.7	50

"Alle respondenter" scores inkluderer ikke "Selv"

- = Alle respondenter (24 besvarede)
- = Overordnet Chef (1 besvarede)
- = Sideodnede Kolleger (5 besvarede)
- = Underordnede Medarbejdere (18 besvarede)
- = Selv

	30	40	50	60	70	Rå-Score	T-Score	n
<b>Viden/ Strategi</b>						<b>3.4</b>	<b>42</b>	-
Tager de langsigtede konsekvenser af nuværende beslutninger i betragtning						3.7	50	24
Har en bred, strategisk tilgang til problemløsning og beslutningstagning						3.4	45	6
Forstår, hvordan virksomheden tjener penge						3.7	45	4
Forstår bugetter og finansielle aspekter						3.3	41	3
Forstår vores branche og marked						3.4	40	5
Har god forretningsforståelse, har en bred tilgangsvinkel						3.2	37	6
Forstår den operationelle side af virksomheden						3.2	37	22

"Alle respondenter" scores inkluderer ikke "Selv"

- = Alle respondenter
- = Overordnet Chef
- = Sideodnede Kolleger
- = Underordnede Medarbejdere
- = Selv

(24 besvarede)  
(1 besvarede)  
(5 besvarede)  
(18 besvarede)

	30	40	50	60	70	Rå-Score	T-Score	n
<b>Personlig Karakter</b>						<b>4.0</b>	<b>54</b>	-
Åben for feedback og kritik						4.4	67	21
Accepterer ansvar for egne fejl						4.3	60	22
Slutter personligt op om virksomhedens strategi						4.2	56	6
Er villig til at tage et modigt standpunkt						4.1	56	22
Undgår forudindtaget holdning til og behandling af mennesker						3.9	54	23
Stoler passende på andre						3.9	54	21
Er respekteret af andre						4.0	54	23
Undgår negativ politisering og skjulte dagsordner						4.0	54	21
Kender egne styrker og begrænsninger						3.8	54	22
Selvsikker						4.0	53	24
Tålmodig når det er nødvendigt						3.9	53	24
Hjælper andre, undgår selvished						3.9	52	23
Oprigtig og ligetil						4.0	52	24
Opsøger aktivt ny viden, kompetencer og metoder						3.8	49	22
Kan betros konfidentiel information						3.8	44	21
Baserer beslutninger på forretningshensyn snarere end personlig dagsorden						3.6	44	24



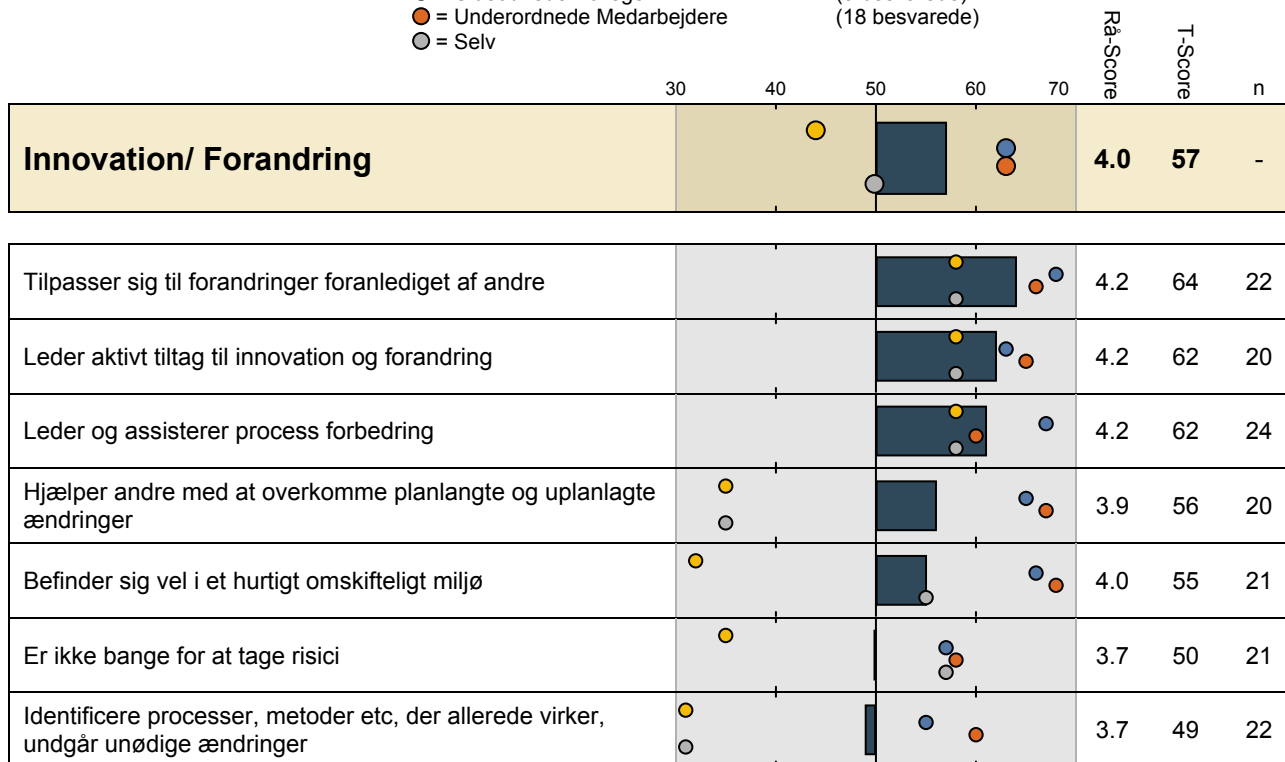
"Alle respondenter" scores inkluderer ikke "Selv"

- = Alle respondenter (24 besvarede)
- = Overordnet Chef (1 besvarede)
- = Sideodnede Kolleger (5 besvarede)
- = Underordnede Medarbejdere (18 besvarede)
- = Selv

	30	40	50	60	70	Rå-Score	T-Score	n
<b>Personlig Relationer</b>						<b>3.9</b>	<b>56</b>	-
Giver personlig opmærksomhed, er tilgængelig						4.3	60	18
Tilpasser sig til ændringer uden frustration						4.0	59	21
Bringer konflikt ud i det åbne så løsning kan findes						3.9	58	19
Løser konflikter mellem afdelingens medlemmer						3.7	56	17
Beskytter andres selvværd						4.0	56	22
Opfordrer til åben dialog						4.0	55	23
Lytter effektivt						3.9	54	24
Opnår respekt uden at agere autoritær						3.8	52	24
Anerkender værdien af individer med forskellige talenter og kompetencer						3.8	49	24

"Alle respondenter" scores inkluderer ikke "Selv"

- = Alle respondenter (24 besvarede)
- = Overordnet Chef (1 besvarede)
- = Sideodnede Kolleger (5 besvarede)
- = Underordnede Medarbejdere (18 besvarede)
- = Selv



"Alle respondenter" scores inkluderer ikke "Selv"

- = Alle respondenter (24 besvarede)
- = Overordnet Chef (1 besvarede)
- = Sideodnede Kolleger (5 besvarede)
- = Underordnede Medarbejdere (18 besvarede)
- = Selv

	30	40	50	60	70	Rå-Score	T-Score	n	
<b>Opbygning af Talent</b>		●	○	■	●	●	<b>3.6</b>	<b>51</b>	-
Bedømmer korrekt individers kapaciteter		●	○	■	●	●	3.7	55	21
Udvikler talent, kultiverer medarbejdere til fremtidige nøglestillinger		●		■	●	●	3.7	54	18
Giver rettidigt præcis og fair feedback		●		■	○	●	3.7	53	19
Gør evaluering af arbejdsindsats til en meningsfuld process		●	○	■		●	3.6	51	19
Giver mig tilstrækkelig feedback		●		●		●	3.6	50	23
Giver mulighed for job rotation og træning på tværs af stillinger			●		●		3.3	50	16
Udvikler et talentfuldt team		●	○	■	●	●	3.6	49	24
Holder talentfulde individer udfordrede		●	○	■		●	3.5	49	17
Forstår ansattes behov for udvikling		●	○	■		●	3.5	49	19
Skaber udviklingsmuligheder for de ansatte		●		■	○	●	3.4	48	18

"Alle respondenter" scores inkluderer ikke "Selv"

- = Alle respondenter (24 besvarede)
- = Overordnet Chef (1 besvarede)
- = Sideodnede Kolleger (5 besvarede)
- = Underordnede Medarbejdere (18 besvarede)
- = Selv

(24 besvarede)  
(1 besvarede)  
(5 besvarede)  
(18 besvarede)

	30	40	50	60	70	Rå-Score	T-Score	n
<b>Lederskab/ Motivation</b>						<b>3.8</b>	<b>54</b>	-
Formulerer strategi i let forståeligt sprog						4.3	63	16
Sensitiv over for tilfredshed og god moral inden for gruppen						4.3	61	16
Holder effektive møder						4.1	61	21
Sætter klare tidsrammer						4.1	60	16
Hjælper ansatte med at definere klare mål						4.1	60	17
Reviderer regelmæssigt mål med de ansatte						4.0	60	14
Identificerer andres styrker og delegerer opgaver derefter						4.1	60	13
Delegerer ansvar, tilskynder uafhængighed						4.1	59	15
Involverer ansatte i beslutninger						3.8	57	17
Anerkender ansattes indsats og ideer						4.0	56	17
Hjælper individer fostre glæde ved deres arbejde						3.7	55	18
Leder individer i oversensstemmelse med deres unikke behov						3.8	54	16
Udviser et godt eksempel, gør som han/hun selv siger						3.9	54	24
Er god til at overbevise andre for således at opbygge tilslutning til ideer						3.7	53	23
Kommunikerer begrundelser for ændringer og beslutninger						3.8	53	23
Angiver begrundelser for beslutninger/ideer/ændringer						3.7	51	20
Anerkender og belønner højt præsterende individer						3.6	50	19
Er god til at fremlægge sit synspunkt						3.7	49	22
Kommunikerer en inspirerende vision						3.4	48	19
Assisterer i stedet for at dominere						3.6	48	23
Styrer omkostninger uden at fremmedgøre de ansatte						3.5	45	9
Opbygger en atmosfære, der inspirerer andre til at præstere bedre resultater						3.3	44	24
Tolererer ærlige fejltagelser som erfaringer, der kan læres af						3.6	44	19

"Alle respondenter" scores inkluderer ikke "Selv"

- = Alle respondenter
- = Overordnet Chef
- = Sideordnede Kolleger
- = Underordnede Medarbejdere
- = Selv

(24 besvarede)  
(1 besvarede)  
(5 besvarede)  
(18 besvarede)

	30	40	50	60	70	Rå-Score	T-Score	n
<b>Udførelse/ Gennemførelse</b>						<b>3.9</b>	<b>55</b>	-
Koordinerer arbejde effektivt mellem ansatte						4.2	64	13
Planlægger effektivt, undgår at skulle "slukke ildebrande"						4.1	63	21
Stærkt resultatorienteret						4.3	61	21
Varetager effektivt egen tid						4.2	59	21
Overholder løfter						4.2	58	23
Udvikler og implementerer effektiv omkostningskontrol						4.0	58	14
Møder til tiden til aftaler						4.2	58	23
Skrider til handling over for ikke-præsterende individer						3.8	57	19
Simplificerer kontinuerligt, overkomplicerer ikke						3.9	57	24
Holder individer ansvarlige						3.9	56	22
Svarer ufortøvet på telefonopkald og anmodninger						4.1	56	23
Kræver kritisk tænkning af andre						3.8	55	19
Udvikler og følger parametre til måling af arbejdsindsats						3.8	55	22
Hjælper med at koordinere arbejde med andre afdelinger						3.9	54	16
Handler over for reelle problemer og deres årsager						3.8	54	20
Fokuserer på vigtige opgaver						3.9	53	21
Lader sig ikke medrive af irrelevante detaljer						3.7	53	22
Etablerer procedurer når nødvendigt						3.8	52	23
Overser ikke vigtige detaljer						3.8	51	22
Forbliver fokuseret, selv under pres						3.9	51	23
Hjælper ansatte reducere forhindringer og usikkerhed						3.5	46	14
Træffer rettidige beslutninger						3.5	46	23
Er i stand til at håndtere stigende kompleksitet						3.5	42	3

Sorteret højest til lavest score.

5 højeste scores er vist med grøn.

5 laveste scores er vist med rød.

"Alle respondenter" inkluderer ikke "Selv".

	Selv	Underordnede Medarbejdere	Sideordnede Kolleger	Overordnet Chef	Alle respondenter
<b>Personlig Karakter</b> – Åben for feedback og kritik	5.00	4.73	4.60	4.00	4.44
<b>Personlig Relationer</b> – Giver personlig opmærksomhed, er tilgængelig	5.00	4.33	-	-	4.33
<b>Udførelse/ Gennemførelse</b> – Stærkt resultatorienteret	5.00	4.44	4.50	4.00	4.31
<b>Lederskab/ Motivation</b> – Formulerer strategi i let forståeligt sprog	4.00	4.31	-	-	4.31
<b>Personlig Karakter</b> – Accepterer ansvar for egne fejl	5.00	4.29	4.50	4.00	4.26
<b>Lederskab/ Motivation</b> – Sensitiv over for tilfredshed og god moral inden for gruppen	5.00	4.25	-	-	4.25
<b>Innovation/ Forandring</b> – Tilpasser sig til forandringer foranlediget af andre	4.00	4.31	4.40	4.00	4.24
<b>Udførelse/ Gennemførelse</b> – Koordinerer arbejde effektivt mellem ansatte	3.00	4.23	-	-	4.23
<b>Udførelse/ Gennemførelse</b> – Overholder løfter	4.00	4.06	4.60	4.00	4.22
<b>Personlig Karakter</b> – Sluttes personligt op om virksomhedens strategi	5.00	-	4.40	4.00	4.20
<b>Innovation/ Forandring</b> – Leder aktivt tiltag til innovation og forandring	4.00	4.33	4.25	4.00	4.19
<b>Udførelse/ Gennemførelse</b> – Møder til tiden til aftaler	3.00	4.35	4.20	4.00	4.18
<b>Udførelse/ Gennemførelse</b> – Varetager effektivt egen tid	3.00	4.13	4.40	4.00	4.18
<b>Innovation/ Forandring</b> – Leder og assisterer process forbedring	4.00	4.11	4.40	4.00	4.17
<b>Lederskab/ Motivation</b> – Holder effektive møder	3.00	3.94	4.33	-	4.14
<b>Lederskab/ Motivation</b> – Delegerer ansvar, tilskynder uafhængighed	4.00	4.13	-	-	4.13
<b>Udførelse/ Gennemførelse</b> – Planlægger effektivt, undgår at skulle "slukke ildebrande"	3.00	4.20	4.20	4.00	4.13
<b>Lederskab/ Motivation</b> – Sætter klare tidsrammer	5.00	4.13	-	-	4.13
<b>Lederskab/ Motivation</b> – Hjælper ansatte med at definere klare mål	4.00	4.12	-	-	4.12
<b>Udførelse/ Gennemførelse</b> – Svarer ufortøvet på telefonopkald og anmodninger	3.00	4.06	4.20	4.00	4.09
<b>Lederskab/ Motivation</b> – Identificerer andres styrker og delegerer opgaver derefter	3.00	4.08	-	-	4.08
<b>Personlig Karakter</b> – Er villig til at tage et modigt standpunkt	5.00	4.38	4.80	3.00	4.06
<b>Personlig Karakter</b> – Selvsikker	5.00	4.50	4.60	3.00	4.03
<b>Innovation/ Forandring</b> – Befinder sig vel i et hurtigt omskifteligt miljø	4.00	4.56	4.50	3.00	4.02
<b>Personlig Karakter</b> – Oprigtig og ligetil	5.00	4.61	4.40	3.00	4.00
<b>Lederskab/ Motivation</b> – Reviderer regelmæssigt mål med de ansatte	5.00	4.00	-	-	4.00
<b>Lederskab/ Motivation</b> – Anerkender ansattes indsats og ideer	5.00	4.00	-	-	4.00
<b>Personlig Karakter</b> – Er respekteret af andre	4.00	4.59	4.40	3.00	4.00
<b>Personlig Relationer</b> – Opfordrer til åben dialog	3.00	4.35	4.60	3.00	3.98
<b>Personlig Relationer</b> – Tilpasser sig til ændringer uden frustration	3.00	4.53	4.40	3.00	3.98
<b>Personlig Relationer</b> – Beskytter andres selv værd	3.00	4.41	4.50	3.00	3.97
<b>Personlig Karakter</b> – Undgår negativ politisering og skjulte dagsordner	4.00	4.63	4.25	3.00	3.96
<b>Udførelse/ Gennemførelse</b> – Udvikler og implementerer effektiv omkostningskontrol	3.00	4.20	4.67	3.00	3.96
<b>Personlig Karakter</b> – Hjælper andre, undgår selvished	5.00	4.24	4.60	3.00	3.95
<b>Udførelse/ Gennemførelse</b> – Holder individer ansvarlige	5.00	4.29	4.50	3.00	3.93
<b>Personlig Karakter</b> – Undgår forudindtaget holdning til og behandling af mennesker	5.00	4.59	4.20	3.00	3.93
<b>Udførelse/ Gennemførelse</b> – Fokuserer på vigtige opgaver	3.00	4.25	4.50	3.00	3.92
<b>Udførelse/ Gennemførelse</b> – Simplificerer kontinuerligt, overkomplicerer ikke	3.00	4.33	4.40	3.00	3.91
<b>Lederskab/ Motivation</b> – Udviser et godt eksempel, gør som han/hun selv siger	4.00	4.28	4.40	3.00	3.89
<b>Personlig Relationer</b> – Lytter effektivt	2.00	4.44	4.20	3.00	3.88
<b>Personlig Karakter</b> – Stoler passende på andre	3.00	4.38	4.25	3.00	3.88
<b>Personlig Karakter</b> – Tålmodig når det er nødvendigt	3.00	4.22	4.40	3.00	3.87
<b>Personlig Relationer</b> – Bringer konflikt ud i det åbne så løsning kan findes	4.00	4.36	4.25	3.00	3.87
<b>Udførelse/ Gennemførelse</b> – Hjælper med at koordinere arbejde med andre afdelinger	-	4.09	4.50	3.00	3.86
<b>Innovation/ Forandring</b> – Hjælper andre med at overkomme planlagte og uplanlagte ændringer	3.00	4.33	4.25	3.00	3.86
<b>Udførelse/ Gennemførelse</b> – Forbliver fokuseret, selv under pres	3.00	4.18	4.40	3.00	3.86
<b>Personlig Karakter</b> – Kan betros konfidentiell information	5.00	4.25	4.25	3.00	3.83
<b>Lederskab/ Motivation</b> – Involverer ansatte i beslutninger	5.00	3.82	-	-	3.82
<b>Udførelse/ Gennemførelse</b> – Skrider til handling over for ikke-præsterende individer	5.00	3.80	4.67	3.00	3.82
<b>Personlig Karakter</b> – Kender egne styrker og begrænsninger	3.00	4.06	4.40	3.00	3.82
<b>Udførelse/ Gennemførelse</b> – Etablerer procedurer når nødvendigt	4.00	4.06	4.40	3.00	3.82
<b>Personlig Relationer</b> – Opnår respekt uden at agere autoritær	3.00	4.44	4.00	3.00	3.81

Sorteret højest til lavest score.

5 højeste scores er vist med grøn.

5 laveste scores er vist med rød.

"Alle respondenter" inkluderer ikke "Selv".

	Selv	Underordnede Medarbejdere	Sideordnede Kolleger	Overordnet Chef	Alle respondenter
<b>Udførelse/ Gennemførelse</b> – Udvikler og følger parametre til måling af arbejdsindsats	5.00	4.18	4.25	3.00	3.81
<b>Lederskab/ Motivation</b> – Leder individer i oversensstemmelse med deres unikke behov	4.00	4.60	-	3.00	3.80
<b>Udførelse/ Gennemførelse</b> – Handler over for reelle problemer og deres årsager	4.00	4.06	4.33	3.00	3.80
<b>Udførelse/ Gennemførelse</b> – Overser ikke vigtige detaljer	3.00	4.19	4.20	3.00	3.80
<b>Personlig Karakter</b> – Opsøger aktivt ny viden, kompetencer og metoder	5.00	4.19	4.20	3.00	3.80
<b>Udførelse/ Gennemførelse</b> – Kræver kritisk tænkning af andre	3.00	4.00	4.33	3.00	3.78
<b>Personlig Relationer</b> – Anerkender værdien af individer med forskellige talenter og kompetencer	4.00	4.33	4.00	3.00	3.78
<b>Lederskab/ Motivation</b> – Kommunikerer begrundelser for ændringer og beslutninger	5.00	4.29	4.00	3.00	3.76
<b>Opbygning af Talent</b> – Bedømmer korrekt individers kapaciteter	3.00	4.24	4.00	3.00	3.75
<b>Personlig Relationer</b> – Løser konflikter mellem afdelingens medlemmer	-	4.23	4.00	3.00	3.74
<b>Opbygning af Talent</b> – Udvikler talent, kultiverer medarbejdere til fremtidige nøglestillinger	4.00	4.21	4.00	3.00	3.74
<b>Viden/ Strategi</b> – Tager de langsigtede konsekvenser af nuværende beslutninger i betragtning	4.00	4.39	3.80	3.00	3.73
<b>Udførelse/ Gennemførelse</b> – Lader sig ikke medrive af irrelevante detaljer	5.00	4.19	4.00	3.00	3.73
<b>Innovation/ Forandring</b> – Identificere processer, metoder etc, der allerede virker, undgår unødige ændringer	3.00	4.19	4.00	3.00	3.73
<b>Lederskab/ Motivation</b> – Hjælper individer fostre glæde ved deres arbejde	3.00	3.72	-	-	3.72
<b>Opbygning af Talent</b> – Giver rettidigt præcis og fair feedback	4.00	4.39	-	3.00	3.69
<b>Innovation/ Forandring</b> – Er ikke bange for at tage risici	4.00	4.06	4.00	3.00	3.69
<b>Lederskab/ Motivation</b> – Er god til at fremlægge sit synspunkt	3.00	4.06	4.00	3.00	3.69
<b>Lederskab/ Motivation</b> – Er god til at overbevise andre for således at opbygge tilslutning til ideer	3.00	4.00	4.00	3.00	3.67
<b>Viden/ Strategi</b> – Forstår, hvordan virksomheden tjener penge	5.00	-	4.33	3.00	3.67
<b>Lederskab/ Motivation</b> – Angiver begrundelser for beslutninger/ideer/ændringer	5.00	4.00	4.00	3.00	3.67
<b>Opbygning af Talent</b> – Gør evaluering af arbejdsindsats til en meningsfuld process	3.00	4.28	-	3.00	3.64
<b>Lederskab/ Motivation</b> – Tolererer ærlige fejltagelser som erfaringer, der kan læres af	5.00	4.22	-	3.00	3.61
<b>Lederskab/ Motivation</b> – Anerkender og belønner højt præsterende individer	5.00	4.17	-	3.00	3.58
<b>Opbygning af Talent</b> – Udvikler et talentfuldt team	3.00	4.11	3.60	3.00	3.57
<b>Personlig Karakter</b> – Baserer beslutninger på forretningshensyn snarere end personlig dagsorden	4.00	4.50	4.20	2.00	3.57
<b>Lederskab/ Motivation</b> – Assisterer i stedet for at dominere	4.00	4.47	3.20	3.00	3.56
<b>Opbygning af Talent</b> – Giver mig tilstrækkelig feedback	-	4.17	3.50	3.00	3.56
<b>Opbygning af Talent</b> – Holder talentfulde individer udfordrede	3.00	4.06	-	3.00	3.53
<b>Lederskab/ Motivation</b> – Styre omkostninger uden at fremmedgøre de ansatte	4.00	4.00	-	3.00	3.50
<b>Udførelse/ Gennemførelse</b> – Er i stand til at håndtere stigende kompleksitet	3.00	-	4.00	3.00	3.50
<b>Opbygning af Talent</b> – Forstår ansattes behov for udvikling	3.00	3.94	-	3.00	3.47
<b>Udførelse/ Gennemførelse</b> – Træffer rettidige beslutninger	5.00	3.89	3.50	3.00	3.46
<b>Udførelse/ Gennemførelse</b> – Hjælper ansatte reducere forhindringer og usikkerhed	3.00	3.92	-	3.00	3.46
<b>Lederskab/ Motivation</b> – Kommunikerer en inspirerende vision	2.00	3.89	-	3.00	3.44
<b>Opbygning af Talent</b> – Skaber udviklingsmuligheder for de ansatte	4.00	3.88	-	3.00	3.44
<b>Viden/ Strategi</b> – Har en bred, strategisk tilgang til problemløsning og beslutningstagning	4.00	-	3.80	3.00	3.40
<b>Viden/ Strategi</b> – Forstår vores branche og marked	4.00	-	3.75	3.00	3.38
<b>Opbygning af Talent</b> – Giver mulighed for job rotation og træning på tværs af stillinger	-	3.60	-	3.00	3.30
<b>Lederskab/ Motivation</b> – Opbygger en atmosfære, der inspirerer andre til at præstere bedre resultater	4.00	4.06	3.80	2.00	3.29
<b>Viden/ Strategi</b> – Forstår bugetter og finansielle aspekter	3.00	-	3.50	3.00	3.25
<b>Viden/ Strategi</b> – Har god forretningsforståelse, har en bred tilgangsvinkel	3.00	-	3.40	3.00	3.20
<b>Viden/ Strategi</b> – Forstår den operationelle side af virksomheden	3.00	4.24	3.25	2.00	3.16

**Overordnet Chef Uoverensstemmelser**

Besvarelser med en forskel på mindst 1.5 (rå-score)

"Andre" inkluderer ikke "Selv"

Spørgsmål	Kategori	Andre	Overordnet Chef	Forskel
<b>Overordnet Chef vurderer dine evner lavere end andre respondenter</b>				
Baserer beslutninger på forretningshensyn snarere end personlig dagsorden	Personlig Karakter	4.4	2	2.4
Forstår den operationelle side af virksomheden	Viden/ Strategi	4	2	2
Opbygger en atmosfære, der inspirerer andre til at præstere bedre resultater	Lederskab/ Motivation	4	2	2
Leder individer i oversensstemmelse med deres unikke behov	Lederskab/ Motivation	4.6	3	1.6
Oprigtig og ligetil	Personlig Karakter	4.6	3	1.6
Undgår negativ politisering og skjulte dagsordner	Personlig Karakter	4.6	3	1.6
Befinder sig vel i et hurtigt omskifteligt miljø	Innovation/ Forandring	4.6	3	1.6
Er respekteret af andre	Personlig Karakter	4.5	3	1.5
Selvsikker	Personlig Karakter	4.5	3	1.5
Tilpasser sig til ændringer uden frustration	Personlig Relationer	4.5	3	1.5
Undgår forudindtagethed i holdning til og behandling af mennesker	Personlig Karakter	4.5	3	1.5
<b>Overordnet Chef vurderer dine evner højere end andre respondenter</b>				
ingen				

**Blinde Vinkler – Selv versus Andre Respondenter**

Besvarelser med en forskel på mindst 1.5 (rå-score)

"Andre" inkluderer alle undtagen "Selv"

Spørgsmål	Kategori	Andre	Selv	Forskel
<b>Uerkendte evner ("Selv" vurderer lavere end andre respondenter)</b>				
Lytter effektivt	Personlig Relationer	3.9	2	-1.9
<b>Overvurderer evner ("Selv" vurderer højere end andre respondenter)</b>				
Træffer rettidige beslutninger	Udførelse/ Gennemførelse	3.5	5	1.5



**Generelle Kommentarer**

(Overordnet Chef kommentarer i fed skrift)

**Venligst uddyb Karen Stærks mest positive kompetencer.**

- Eksempel...

**Hvad bør Karen Stærk gøre anderledes?**

- Eksempel...

**Hvad er andre bange for at fortælle Karen Stærk?**

- Eksempel...

**Kommentarer relaterede til specifikke spørgsmål**

**"Har god forretningsforståelse, har en bred tilgangsvinkel"**

- Eksempel...

**"Tager de langsigtede konsekvenser af nuværende beslutninger i betragtning"**

- Eksempel...

**"Skaber udviklingsmuligheder for de ansatte"**

- Eksempel...

"Selv" scores er ikke inkluderede

	Dårlig	Tilfredsstillende	God	Rigtig god	Fremragende	Ra-Score	T-Score
<b>Viden/ Strategi</b>							
Har god forretningsforståelse, har en bred tilgangsvinkel	-	1	3	1	1	3.20	37
Forstår, hvordan virksomheden tjener penge	-	-	1	2	1	3.67	45
Forstår bugetter og finansielle aspekter	-	-	2	1	-	3.25	41
Forstår den operationelle side af virksomheden	-	2	5	7	8	3.16	37
Har en bred, strategisk tilgang til problemløsning og beslutningstagning	-	-	3	2	1	3.40	45
Tager de langsigtede konsekvenser af nuværende beslutninger i betragtning	1	-	5	5	13	3.73	50

<b>Personlig Karakter</b>							
Opsøger aktivt ny viden, kompetencer og metoder	-	2	4	5	11	3.80	49
Kender egne styrker og begrænsninger	-	2	2	10	8	3.82	54
Slutter personligt op om virksomhedens strategi	-	-	1	2	3	4.20	56
Baserer beslutninger på forretningshensyn snarere end personlig dagsorden	-	2	-	10	12	3.57	44
Selvsikker	1	-	2	5	16	4.03	53
Åben for feedback og kritik	-	-	2	3	16	4.44	67
Undgår negativ politisering og skjulte dagsordner	-	-	3	5	13	3.96	54
Er villig til at tage et modigt standpunkt	-	1	1	8	12	4.06	56
Stoler passende på andre	-	2	2	5	12	3.88	54
Er respekteret af andre	-	-	3	6	14	4.00	54
Oprigtig og ligetil	-	-	3	6	15	4.00	52
Hjælper andre, undgår selvished	-	1	3	8	11	3.95	52
Accepterer ansvar for egne fejl	-	1	3	6	12	4.26	60
Kan betros konfidentiel information	-	4	1	3	13	3.83	44
Undgår forudindtaget holdning til og behandling af mennesker	-	1	4	2	16	3.93	54
Tålmodig når det er nødvendigt	-	1	5	6	12	3.87	53

<b>Personlig Relationer</b>							
Giver personlig opmærksomhed, er tilgængelig	-	1	2	5	10	4.33	60
Løser konflikter mellem afdelingens medlemmer	-	1	3	6	7	3.74	56
Anerkender værdien af individer med forskellige talenter og kompetencer	-	1	5	6	12	3.78	49
Lytter effektivt	-	-	5	6	13	3.88	54
Opfordrer til åben dialog	-	1	3	6	13	3.98	55
Bringer konflikt ud i det åbne så løsning kan findes	-	-	4	6	9	3.87	58
Tilpasser sig til ændringer uden frustration	-	1	1	7	12	3.98	59
Beskytter andres selvværd	-	1	1	9	11	3.97	56
Opnår respekt uden at agere autoritær	1	-	3	7	13	3.81	52

"Selv" scores er ikke inkluderede

	Dårlig	Tilfredsstillende	God	Rigtig god	Fremragende	Ra-Score	T-Score
<b>Innovation/ Forandring</b>							
Leder og assisterer process forbedring	1	1	3	7	12	4.17	62
Tilpasser sig til forandringer foranlediget af andre	-	1	2	8	11	4.24	64
Hjælper andre med at overkomme planlagte og uplanlagte ændringer	-	1	3	6	10	3.86	56
Befinder sig vel i et hurtigt omskifteligt miljø	-	-	2	7	12	4.02	55
Identificere processer, metoder etc, der allerede virker, undgår unødige ændringer	-	1	4	9	8	3.73	49
Er ikke bange for at tage risici	1	-	3	11	6	3.69	50
Leder aktivt tiltag til innovation og forandring	-	1	1	9	9	4.19	62

<b>Opbygning af Talent</b>							
Giver mig tilstrækkelig feedback	1	2	4	5	11	3.56	50
Giver rettidigt præcis og fair feedback	-	2	3	1	13	3.69	53
Gør evaluering af arbejdsindsats til en meningsfuld process	1	2	2	1	13	3.64	51
Udvikler et talentfuldt team	-	4	4	5	11	3.57	49
Bedømmer korrekt individers kapaciteter	1	-	3	8	9	3.75	55
Holder talentfulde individer udfordrede	-	2	3	5	7	3.53	49
Udvikler talent, kultiverer medarbejdere til fremtidige nøglestillinger	-	-	5	6	7	3.74	54
Skaber udviklingsmuligheder for de ansatte	1	2	4	3	8	3.44	48
Forstår ansattes behov for udvikling	1	2	2	7	7	3.47	49
Giver mulighed for job rotation og træning på tværs af stillinger	1	2	4	5	4	3.30	50

"Selv" scores er ikke inkluderede

	Dårlig	Tilfredsstillende	God	Rigtig god	Fremragende	Ra-Score	T-Score
<b>Lederskab/ Motivation</b>							
Formulerer strategi i let forståeligt sprog	1	1	-	4	10	4.31	63
Hjælper ansatte med at definere klare mål	1	1	1	6	8	4.12	60
Reviderer regelmæssigt mål med de ansatte	1	1	1	5	6	4.00	60
Involverer ansatte i beslutninger	1	1	3	7	5	3.82	57
Identificerer andres styrker og delegerer opgaver derefter	-	-	3	6	4	4.08	60
Delegerer ansvar, tilskynder uafhængighed	-	-	4	5	6	4.13	59
Sætter klare tidsrammer	-	2	2	4	8	4.13	60
Assisterer i stedet for at dominere	-	3	4	3	13	3.56	48
Leder individer i oversensstemmelse med deres unikke behov	-	-	3	2	11	3.80	54
Styrer omkostninger uden at fremmedgøre de ansatte	-	1	2	3	3	3.50	45
Kommunikerer begrundelser for ændringer og beslutninger	1	-	3	9	10	3.76	53
Holder effektive møder	1	3	2	4	11	4.14	61
Hjælper individer fostre glæde ved deres arbejde	2	-	5	5	6	3.72	55
Anerkender ansattes indsats og ideer	1	-	3	7	6	4.00	56
Sensitiv over for tilfredshed og god moral inden for gruppen	-	1	1	7	7	4.25	61
Angiver begrundelser for beslutninger/ideer/ændringer	-	1	5	8	6	3.67	51
Anerkender og belønner højt præsterende individer	1	1	3	4	10	3.58	50
Udviser et godt eksempel, gør som han/hun selv siger	-	1	5	5	13	3.89	54
Opbygger en atmosfære, der inspirerer andre til at præstere bedre resultater	-	4	4	6	10	3.29	44
Tolererer ærlige fejltagelser som erfaringer, der kan læres af	-	2	3	4	10	3.61	44
Er god til at fremlægge sit synspunkt	1	-	6	6	9	3.69	49
Er god til at overbevise andre for således at opbygge tilslutning til ideer	2	-	4	8	9	3.67	53
Kommunikerer en inspirerende vision	2	-	6	2	9	3.44	48

"Selv" scores er ikke inkluderede

	Dårlig	Tilfredsstillende	God	Rigtig god	Fremragende	Ra-Score	T-Score
<b>Udførelse/ Gennemførelse</b>							
Møder til tiden til aftaler	-	2	1	8	12	4.18	58
Varetager effektivt egen tid	1	-	2	9	9	4.18	59
Forbliver fokuseret, selv under pres	-	1	5	6	11	3.86	51
Er i stand til at håndtere stigende kompleksitet	-	-	1	2	-	3.50	42
Hjælper ansatte reducere forhindringer og usikkerhed	-	1	5	3	5	3.46	46
Koordinerer arbejde effektivt mellem ansatte	-	-	4	2	7	4.23	64
Holder individer ansvarlige	-	1	2	9	10	3.93	56
Udvikler og følger parametre til måling af arbejdsindsats	-	1	5	6	10	3.81	55
Skrider til handling over for ikke-præsterende individer	1	1	5	4	8	3.82	57
Planlægger effektivt, undgår at skulle "slukke ildebrænde"	1	-	3	7	10	4.13	63
Kræver kritisk tænkning af andre	1	-	4	7	7	3.78	55
Lader sig ikke medrive af irrelevante detaljer	-	1	6	5	10	3.73	53
Overser ikke vigtige detaljer	1	1	3	6	11	3.80	51
Simplificerer kontinuerligt, overkomplicerer ikke	-	-	5	7	12	3.91	57
Fokuserer på vigtige opgaver	-	-	5	6	10	3.92	53
Træffer rettidige beslutninger	1	3	3	9	7	3.46	46
Handler over for reelle problemer og deres årsager	-	2	3	7	8	3.80	54
Stærkt resultatorienteret	-	-	2	8	11	4.31	61
Overholder løfter	1	2	1	7	12	4.22	58
Udvikler og implementerer effektiv omkostningskontrol	-	-	3	5	6	3.96	58
Hjælper med at koordinere arbejde med andre afdelinger	-	1	3	5	7	3.86	54
Svarer ufortøvet på telefonopkald og anmodninger	1	2	1	9	10	4.09	56
Etablerer procedurer når nødvendigt	1	-	4	9	9	3.82	52