

Lederprofilen

ARKETYPE

Den Handlekraftige Enspænder

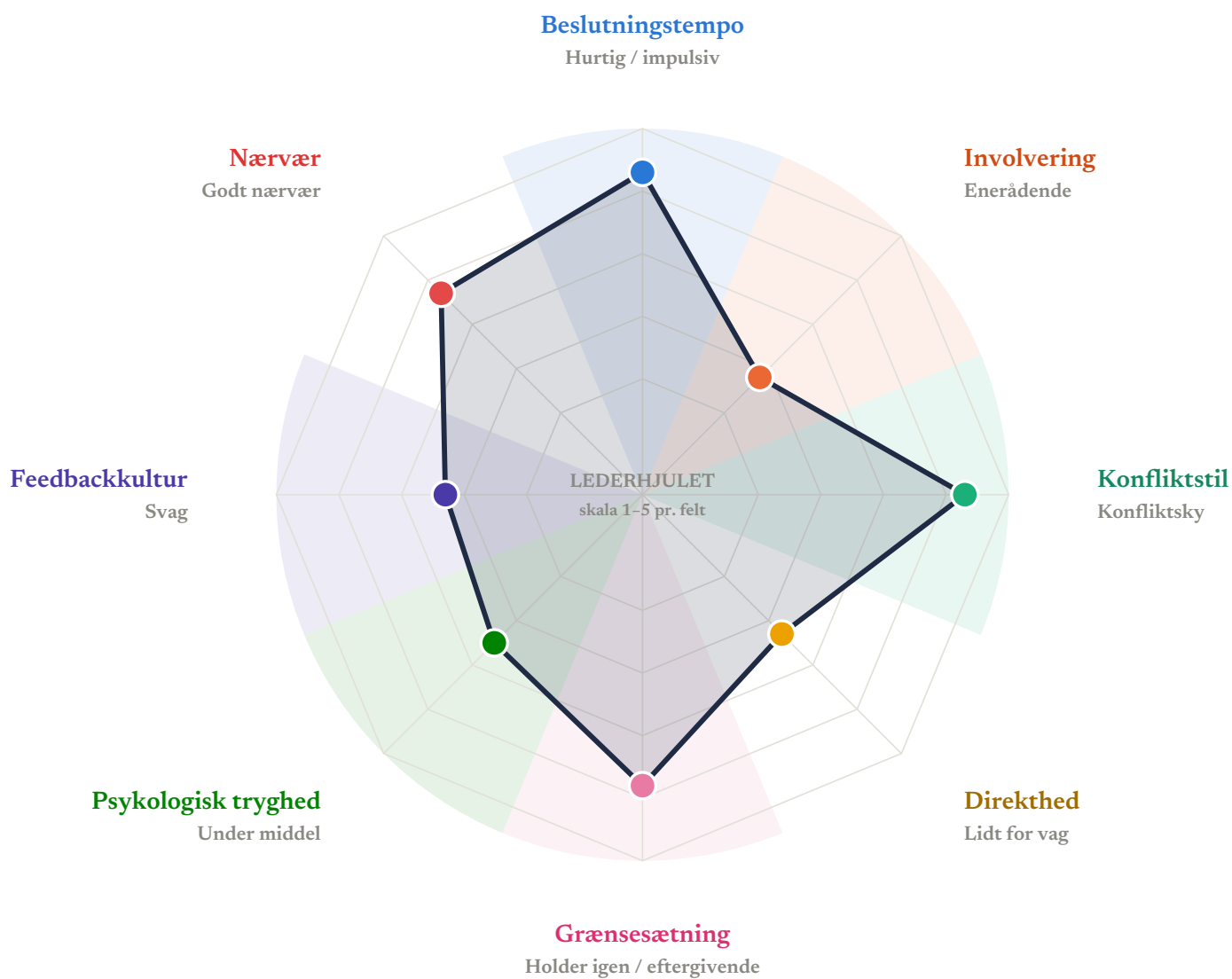
Hurtig til at handle. Langsom til at dele. En leder, konflikter har svært ved at nå – og som medarbejderne godt kan lide, men ikke altid er trygge nok til at være helt ærlige over for.

DE OTTE FELTER · SCORE 1-5

● Beslutningstempo 4,3	● Involvering 1,8	● Konfliktstil 4,3	● Direkthed 2,3	● Grænsesætning 3,8
● Psykologisk tryghed 2,5	● Feedbackkultur 2,3	● Nærvær 3,7		

MØNSTERET I SVARENE

Den Handlekraftige Enspænder



DIN PROFIL SAMLET SET

Sådan hænger det sammen

Din profil tegner et billede af en leder, der handler frem for at tøve — men som løser det meste alene og indendørs, snarere end sammen med teamet eller højt og tydeligt.

Du er **hurtig i beslutninger** og har det fint med at handle på ufuldstændig information. Det giver fremdrift, men fordi du samtidig er **tilbøjelig til at beslutte alene**, oplever teamet ofte retningen som noget, der sker *for* dem snarere end *med* dem.

Den samme handlekraft forsvinder, når det handler om mennesker: Du er **markant konfliktsky** og **tilbøjelig til at pakke svære budskaber ind**. Kombineret med at du **holder lidt for meget igen med at sætte grænser**, betyder det, at uhensigtsmæssig adfærd i teamet let får lov at fortsætte længere, end den burde.

Det slår igennem i **den psykologiske tryghed** og **feedbackkulturen**, som begge ligger under middel — medarbejderne er nok ikke altid sikre på, hvor de står, eller trygge nok til at komme til dig med det svære, før det vokser sig stort. Din klareste styrke er dit **nærvær**: du er til stede, og du lægger mærke til folk. Det er et godt afsæt at bygge udviklingen på.

TEMA 1

Hvordan du beslutter

Beslutningstempo

Hurtig / impulsiv · 4,3

I HVERDAGEN

Du beslutter dig ofte i mødet, ikke efter det. Du ændrer gerne en plan på stående fod og bruger sjældent lang tid på at «sove på» en beslutning.

SET FRA TEAMET

Du opleves som handlekraftig — men retningskift, der kommer for hurtigt, kan virke forvirrende, hvis folk ikke nåede at eksekvere den forrige beslutning.

Involvering

Enerådende · 1,8

I HVERDAGEN

Du træffer typisk beslutningen selv og melder den ud bagefter. Du spørger sjældent proaktivt om input, medmindre du selv beder om det.

SET FRA TEAMET

Kombineret med højt tempo kan selv gode beslutninger opleves som at «blive kørt over» — medarbejderne ser resultatet, før de kunne bidrage til det.

TEMA 2

Hvordan du håndterer det svære

Konfliktstil

Konfliktsky · 4,3

I HVERDAGEN

Du udskyder gerne den svære samtale og lader irriterende adfærd fortsætte lidt for længe, i håb om at det løser sig selv.

SET FRA TEAMET

Der opstår en fornemmelse af «ting, ingen taler om» — når problemer ikke bliver taget op, lærer teamet, at de først bliver alvorlige, når de er blevet store.

Direkthed

Lidt for vag · 2,3

I HVERDAGEN

Når budskabet er ubehageligt, pakker du det ind eller nævner det i forbifarten frem for at sige det ligeud.

SET FRA TEAMET

Kombineret med konfliktskyhed kan vigtige budskaber blive så udvandede, at de slet ikke lander som det, de var tænkt som.

Grænsesætning

Holder igen / eftergivende · 3,8

I HVERDAGEN

Du accepterer ofte adfærd, du egentlig ikke er tilfreds med, og har svært ved at sige nej, selv når det ville være rigtigt.

SET FRA TEAMET

Nogle presser grænserne, fordi det sjældent får konsekvens. De mest ansvarlige kan omvendt opleve det som uretfærdigt, at alle behandles ens.

TEMA 3

Hvad du skaber omkring dig

Psykologisk tryghed

Under middel · 2,5

I HVERDAGEN

Medarbejdere holder formentlig nogle ting tilbage — særligt dårlige nyheder eller fejl, de er nervøse for din reaktion på.

SET FRA TEAMET

Konfliktskyhed og hurtige beslutninger kan tilsammen skabe en oplevelse af uforudsigelighed, som gør det sikrere at tie end at sige noget.

Feedbackkultur

Svag · 2,3

I HVERDAGEN

Du giver sjældent løbende feedback og venter ofte til en formel samtale med det, der burde have været sagt for uger siden.

SET FRA TEAMET

Medarbejdere er ofte i tvivl om, hvor de står, og kan opleve overraskelser til MUS, som de ikke så komme.

Nærvær

Godt nærvær · 3,7

I HVERDAGEN

Du prioriterer trods alt tid til dine medarbejdere og lægger mærke til, når nogen virker presset.

SET FRA TEAMET

Dette er en reel styrke — og et godt afsæt, hvis nærværet også bruges til at tage de svære samtaler, ikke kun de nemme.

DE 4 VIGTIGSTE STEDER AT SÆTTE IND

Udviklingsområder

1

Tag den første svære samtale tidligere

Din konfliktskyhed er det mønster, der forstærker flest andre. En uenighed, der ikke bliver taget op, forsvinder ikke — den sætter sig i samarbejdet, i de beslutninger der ikke bliver truffet, og i den måde folk begynder at tale uden om hinanden på. Jo længere den ligger, jo sværere bliver den at tage fat i, og jo mere lærer teamet, at problemer ikke hører hjemme hos dig.

Det, medarbejderne ser, er en leder, der er rar at være sammen med, og som sjældent tager den samtale, der ville gøre ondt. De tilpasser sig. De holder den svære information tilbage, eller de venter, til det er blevet så stort, at det ikke kan ignoreres. Så ender du med at rydde op i noget, der kunne have været en kort samtale for uger siden.

Det koster tillid to veje: hos dem, der blev ramt af det, der fik lov at fortsætte, og hos dem, der selv holdt mund, fordi de ikke troede, det ville nytte. At tage den første svære samtale tidligere er ikke at blive hård. Det er at vise, at uenighed hører til i rummet, mens den stadig kan klares.

Konkret: Vælg én uafklaret sag i teamet lige nu — en, du har skubbet, fordi den er ubehagelig. Book en samtale inden for fem arbejdsdage. Brug en fast skabelon: hvad har du set, hvad betyder det, og hvad skal der ske anderledes. Hold den under en halv time. Målet er at få den i gang, ikke at gøre den perfekt.

2

Sæt én synlig grænse denne måned

Når accepteret adfærd aldrig får konsekvens, underminerer det dine egne forventninger. Folk hører, hvad du siger, og ser, hvad du lader passere. Det, de retter sig efter, er det, du lader passere. De, der leverer, oplever det som uretfærdigt: hvorfor overholde en linje, som andre kan træde over uden at det koster?

Grænsen behøver ikke at være hård. Den skal være synlig. En leder, der altid giver en chance til, ender med at give chancen til det mønster, der slider på teamet — for sent, for tit, over for de forkerte. Så bliver du den, der er venlig ved den enkelte og uretfærdig ved fællesskabet.

Én tydelig grænse, fulgt op, gør mere end ti samtaler om «det, vi har aftalt». Den viser, at det, du siger, også er det, der gælder.

Konkret: Vælg ét gentagende mønster, du plejer at lade glide — for sent, for løst, for ufokuseret. Sig det tydeligt næste gang det sker, og sig, hvad du forventer i stedet. Følg op inden for en uge. Hvis det gentager sig, så lad konsekvensen matche det, du sagde første gang.

UDVIKLINGSOMRÅDER

Udviklingsområder

3

Gør feedback til en ugentlig vane

Feedback, der venter til den årlige samtale, kommer for sent til at ændre adfærd. Medarbejderne går i tvivl om, hvor de står, og kan opleve overraskelser til MUS, som de ikke så komme. Det, der kunne have været en lille justering i maj, bliver en karakter i november.

Uden løbende feedback fylder folk tomrummet selv. Nogle tror, tavshed er tilfredshed. Andre tror, tavshed er kritik, de ikke får at vide. Begge dele slider. Du mister chancen for at forstærke det, der virker, mens det sker — og for at rette det, der skævvrider, før det sætter sig.

Ti minutter om ugen er ikke et udviklingsprogram. Det er at holde spejlet frem, mens der stadig kan handles. Vanen slår den årlige samtale, hver gang.

Konkret: Afsæt ti minutter hver uge pr. medarbejder til kort, konkret feedback — én ting der virkede, én ting der kan justeres. Skriv de to sætninger, før du går ind. Hold tiden. Hvis ugen glipper, så flyt den, lad være med at springe den over.

4

Gør det trygt at komme med dårlige nyheder

Lav psykologisk tryghed betyder, at du sandsynligvis får information for sent — efter problemet er vokset, ikke mens det stadig er småt. Folk vejer, om det kan betale sig at sige det. Hvis den sidste, der kom med en fejl, blev mødt med irritation eller tavshed, venter den næste, til det ikke kan skjules længere.

Du kan opleve, at alt kører, indtil det pludselig ikke gør. Det er sjældent, fordi folk ikke vidste det. Det er, fordi de ikke turde komme med det, mens der stadig kunne handles. Konfliktskyhed og hurtige beslutninger kan sammen gøre det sikrere at tie end at sige noget.

At gøre det trygt er ikke at rose det, der gik galt. Det er at skille personen fra fejlen, og at vise — konkret, den dag det sker — at det at sige det tidligt er det, du sætter pris på.

Konkret: Næste gang en medarbejder indrømmer en fejl eller et problem, så stop det, du var i gang med. Sig højt og specifikt, hvad du satte pris på ved, at de sagde det. Tag sagen bagefter. Først takken, så opgaven — ellers hører de kun opgaven.

Sammenhængen: Disse punkter forstærker hinanden. Adresserer du kun det første, men lader de andre ligge, vender mønstret hurtigt tilbage. Start med de to øverste sammen — det giver den største effekt på kortest tid.

TIL SIDST

“Handlekraften har du. Det næste er ikke at gøre mere — det er at gå til det svære lidt tidligere.”

Denne rapport er et øjebliksbillede, ikke en dom. Brug den som afsæt for en samtale med dig selv, din leder eller en sparringspartner — og tag testen igen om 6 måneder for at se, hvor profilen har flyttet sig.

OM INSTRUMENTET

Lederprofilen er en selvevaluering af lederadfærd, ikke en personlighedstest og ikke et udvælgelsesinstrument. De otte tal er gennemsnit af seks udsagn på en 1–5-skala. «Set fra teamet» er sluttet fra dine egne svar — det er ikke målt hos medarbejderne. Der er ingen normgruppe. Rapporten er et øjebliksbillede og et afsæt for en samtale, ikke en dom.

Eksemplerapport med opdigtede svar til illustration af format, tone og farvebrug. Din rigtige rapport bygges ud fra dine egne 48 svar.