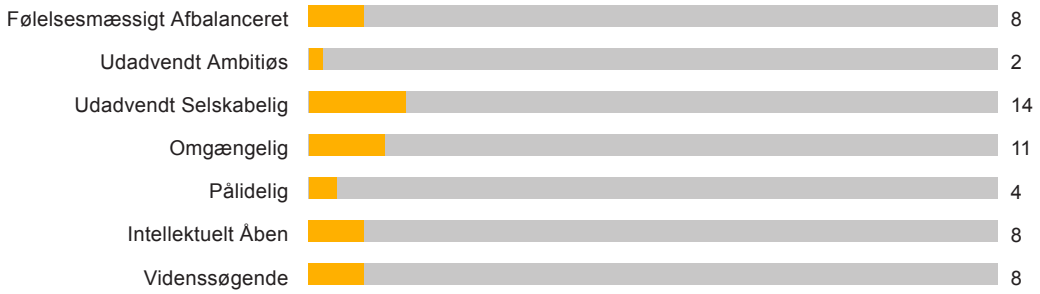
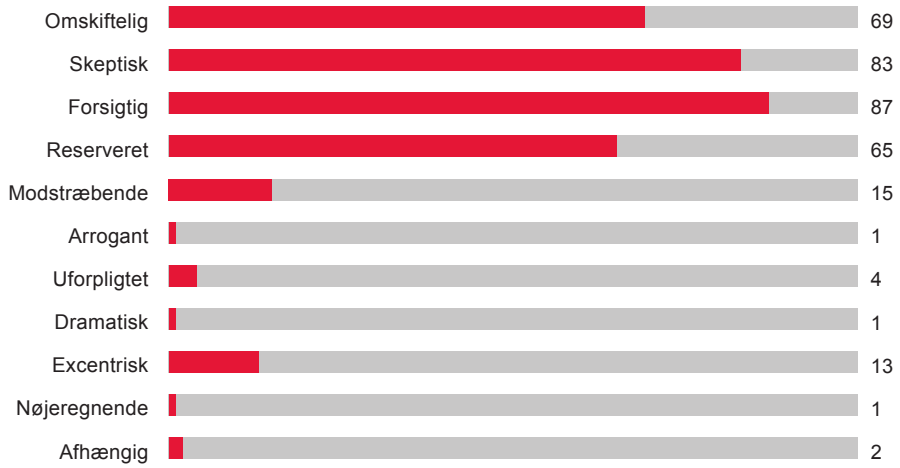
FLASH REPORT

Normer:Generelle

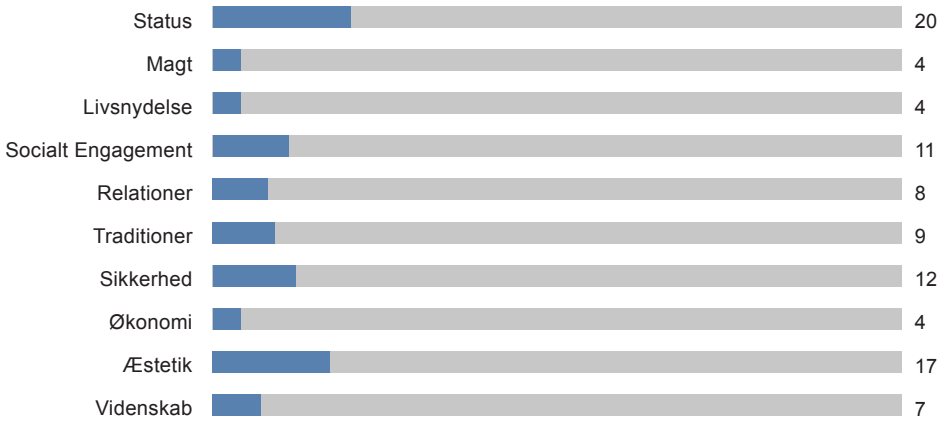
HPI Hogan Personality Inventory



HDS Hogan Development Survey



MVPI Motives, Values, Preferences Inventory



© 2017 HOGAN ASSESSMENT SYSTEMS, INC.

FLASH REPORT

HPI

Scores på subskalaer

Validitet

Følelsesmæssigt Afbalanceret
- Tålmodig
- Ikke ængstelig
- Ingen skyldfølelse
- Ro
- Velafbalanceret
- Ingen klager
- Tillidsfuld
- God tilknytningsevne

Udadvendt Ambitiøs
- Konkurrerende
- Selvsikker
- Resultater
- Ledelse
- Identitet
- Ingen social usikkerhed

Udadvendt Selskabelig
- Kan lide selskabelighed
- Kan lide folkemængder
- Opsøger oplevelser
- Ekshibitionistisk
- Underholdende

Omgængelig
- Let at omgås
- Følsom
- Omsorgsfuld
- Kan lide mennesker
- Ingen fjendtlighed

Pålidelig
- Følger regler
- Hårdtarbejdende
- Omhyggelig
- Ikke autonom
- Lægger planer
- Kontrollerer sine impulser
- Undgår problemer

Intellektuelt Åben
- Evner for videnskab
- Nysgerrighed
- Søger spænding
- Intellektuelle spil
- Skaber ideer
- Kultur

Videnssøgende
- Uddannelse
- Matematiske evner
- God hukommelse
- Læsende

HDS

Scores på subskalaer

Omskiftelig
- Humørsvingende
- Bliver let skuffet
- Savner retning

Skeptisk
- Kynisk
- Mistroisk
- Bærer nag

Forsigtig
- Undvigende
- Frygtsom
- Usikker

Reserveret
- Introvert
- Usocial
- Hård

Modstræbende
- Passivt aggressiv
- Føler sig undervurderet
- Irriteret

Arrogant
- Kræver særbehandling
- Overmodig
- Selvovervurderende

Uforpligtet
- Risikovillig
- Impulsiv
- Manipulerende

Dramatisk
- Social selvtillid
- Distraherbar
- Selvfremhævende

Excentrisk
- Excentrisk
- Særlige evner
- Kreativ tænkning

Nøjeregnende
- Sætter høje standarder
- Perfektionistisk
- Ufleksibel

Afhængig
- Ubeslutsom
- Behagesyg
- Tilpasser sig

MVPI

Scores på subskalaer

Status
- Livsstil
- Overbevisningerne
- Jobmæssige Præferencer
- Antipati
- Foretrukne Samarbejdspartnere

Magt
- Livsstil
- Overbevisningerne
- Jobmæssige Præferencer
- Antipati
- Foretrukne Samarbejdspartnere

Livsnydelse
- Livsstil
- Overbevisningerne
- Jobmæssige Præferencer
- Antipati
- Foretrukne Samarbejdspartnere

Socialt Engagement
- Livsstil
- Overbevisningerne
- Jobmæssige Præferencer
- Antipati
- Foretrukne Samarbejdspartnere

Relationer
- Livsstil
- Overbevisningerne
- Jobmæssige Præferencer
- Antipati
- Foretrukne Samarbejdspartnere

Traditioner
- Livsstil
- Overbevisningerne
- Jobmæssige Præferencer
- Antipati
- Foretrukne Samarbejdspartnere

Sikkerhed
- Livsstil
- Overbevisningerne
- Jobmæssige Præferencer
- Antipati
- Foretrukne Samarbejdspartnere

Økonomi
- Livsstil
- Overbevisningerne
- Jobmæssige Præferencer
- Antipati
- Foretrukne Samarbejdspartnere

Æstetik
- Livsstil
- Overbevisningerne
- Jobmæssige Præferencer
- Antipati
- Foretrukne Samarbejdspartnere

Videnskab
- Livsstil
- Overbevisningerne
- Jobmæssige Præferencer
- Antipati
- Foretrukne Samarbejdspartnere

HOGAN

HIGH POTENTIAL TALENT

Ledelsesmæssige Kernekompetencer

Rapport for: Sam Poole

ID: HC560419

Dato: 24.5.2017

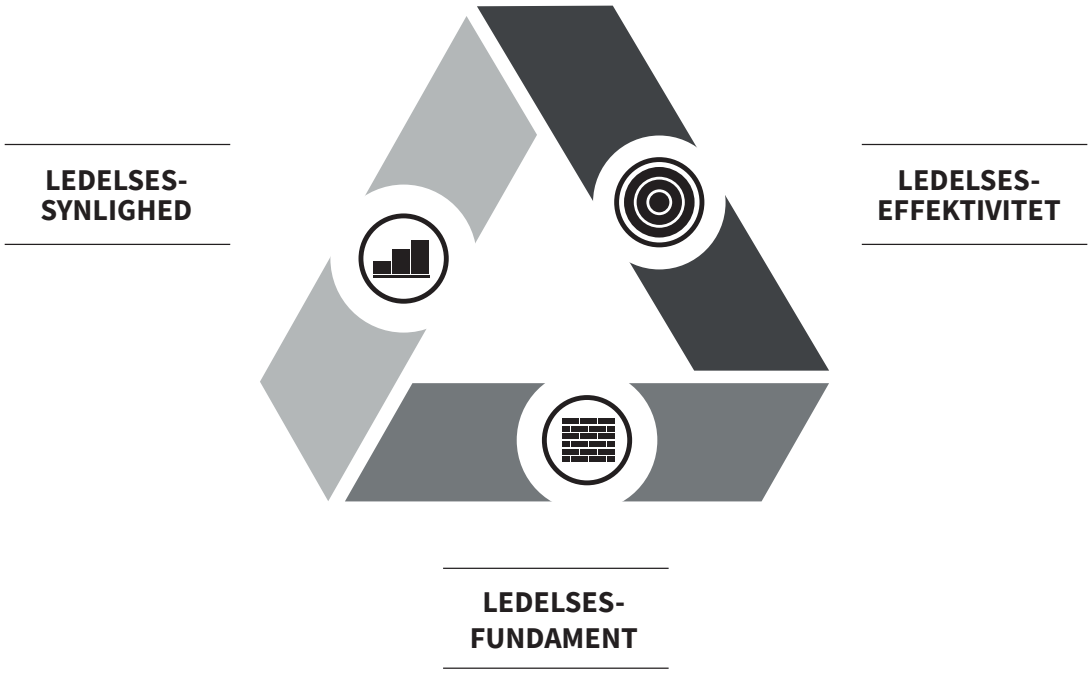
Norm: Global

© 2016 Hogan Assessment Systems Inc. All rights reserved.

INTRODUKTION

Konkurrencen om talent er hård, for mange virksomheder afhænger fremtiden af deres evne til at finde og udvikle ledere til nøglepositioner. Intelligente organisationer gør det til en topprioritet at finde og forberede talentfulde mennesker til forfremmelse. Mange virksomheder har dog svært ved at finde præcise og brugbare måder til at identificere og udvikle de personer, der har det største ledelsesmæssige potentiale.

De personer, der umiddelbart fremstår med ledelsesmæssigt potentiale, kan være ineffektive ledere. Modsat bliver mange effektive medarbejdere overset, fordi de ikke gør opmærksom på sig selv. Hogans High Potential (HIPO) model forenkler processen med at finde de personer med udviklingspotentiale, der på sigt kan være med til at drive og sikre positive resultater for virksomheden.



BAGGRUND

Hogans HIPO model og Hogans High Potential Talent Rapport baserer sig på et stærkt forskningsgrundlag. Modellen defineres af tre performance dimensioner, der er afgørende for succes i ledelse. Dimensionerne er 1) Fundament, 2) Synlighed og 3) Effektivitet. Hver dimension indeholder tre kompetencer, som er essentielle for succes i den dimension af ledelsesrollen.

- **Ledelsesfundament** Drejer sig om personers evne til at styre deres egen karriere, være motiverende at samarbejde med og agere som gode organisationsborgere.
- **Ledelsessynlighed** Måler sandsynligheden for at folk vil markere sig, være synlige og blive betragtet som ledere i deres organisation.
- **Ledelseseffektivitet** Drejer sig om evnen til succesfuldt at drive teams mod positive resultater.

Disse tre dimensioner af HIPO-modellen hænger sammen med personlighed. Denne rapport identificerer en persons styrker og og udviklingsområder i relation til disse tre dimensioner, og foreslår specifikke udviklingsaktiviteter, som kan bruges til at adressere dem.

HVORDAN BRUGES DENNE RAPPORT

Hogans High Potential Talent Rapport skal hjælpe ledere og organisationer med at identificere en persons naturlige ledelsesstil. Selvom der ikke findes hverken "gode" eller "dårlige" scores, så kan denne rapport hjælpe synlige ledere til at blive mere effektive, og effektive ledere til at blive mere synlige. Målet er at identificere udviklingsområder, hvor øget fokus kan maksimere ledelsespotentialet.

RESUMÉ AF RAPPORTENS SEKTIONER

SEKTION 1: LEDELSESFUNDAMENT

Ledelsespotentiale er baseret på specifikke personlighedskarakteristika, som udgør byggeblokke for karriereeffektivitet. Før personer kan lede andre, må de demonstrere deres evne til at bidrage i et team, og de må etablere et omdømme som pålidelige og produktive.

KOMPETENCEOMRÅDE	LAVE SCORES	HØJE SCORES
Følger Proces: følger regler og respekterer konventioner	Fleksibel og hurtig. Kan være impulsiv og teste grænser.	Samvittighedsfuld, dedikeret og pålidelig organisationsborger.
Tænker Bredt: løser en bred vifte af forretningsrelaterede problemer	Jordbunden, pragmatisk, taktisk og mindre visionær.	Innovativ, åben for nye ideer, strategisk og mere visionær.
Kommer Overens: samarbejdende, behagelig og motiverende at samarbejde med	Villig til at udfordre andre. Kan opleves som meget direkte.	Samarbejdende og venlig. Kan opleves som taktfuld og diplomatisk.

SEKTION 2: LEDELSESSYNLIGHED

Ledelsespotentiale afhænger af i hvilken grad man opfattes som leder. Personer, der anses som ledere, er i stand til at udvise lederadfærd ved at skille sig ud, gøre sig bemærkede og virke indflydelsesrige.

KOMPETENCEOMRÅDE	LAVE SCORES	HØJE SCORES
Skiller sig ud: gør andre opmærksomme på egne bidrag	Mere interesseret i at være produktiv, end i at blive bemærket. Kan være tilbageholdende med at fremhæve sig selv.	Charmerende, selvsikker, karismatisk og komfortabel med at tage imod anerkendelse.
Influerer Andre: overbeviser andre om at stræbe efter bestemte tilsigtede mål	Kompetent og selvhjulpen, men uvillig eller ude af stand til at influere andre i en specifik retning.	Villig til at tage styring, komme med forslag, og påvirke andre.
Etablerer Forbindelser: udvikler strategiske netværk og forbindelser	Selvsikker, uafhængig, selvhjulpen og tilbageholdende med at gøre sig afhængig.	Selskabelig, udadvendt og optaget af at udvikle netværk og strategiske relationer.

RESUMÉ AF RAPPORTENS SEKTIONER

SEKTION 3: LEDELSESEFFEKTIVITET

Ledelsespotentiale involverer evnen til at opbygge og vedligeholde effektive teams (High Performing). Effektive ledere tiltrækker, fastholder og udvikler talentfulde teammedlemmer, altimens de sikrer ressourcer, fjerner forhindringer og tilsikrer opnåelsen af strategiske mål.

KOMPETENCEOMRÅDE	LAVE SCORES	HØJE SCORES
Leder Forretningen: Realiserer kritiske målsætninger	Selvsikker, når ideer skal sælges til andre. Kan virke uinteresseret i at tage ansvar og dirigere andre.	Villig til at tage styring, definere mål, sætte retning og drive andre mod ønskede resultater.
Optimerer Ressourcer: sikrer, optimerer og udnytter nøgleaktiver	Søger at minimere risiko. Kan have svært ved at forudse ressourcebehov, og tøver med at forpligte sig til planer.	Beslutsom og komfortabel med at tage kalkulerede risici. Lægger planer men forbliver fleksibel under pres.
Leder Mennesker: motiverer andre til at forfølge fælles mål	Uafhængig og opgavefokuseret. Vil potentielt undgå at drive andre mod fælles mål.	Engagerende og tålmodig. Inspirerer til forpligtelse og identificerer relevante fælles mål.

RESUMÉ

Din Hogan High Potential Profil er opsummeret nedenfor. De 9 kompetencer, som er centrale for succes, præsenteres i rangorden, hvor 1 er din højeste score og 9 er din laveste score.

For at hjælpe dig med at forstå dine styrker og udviklingsmuligheder, er dine scores også farvekodet for at vise, hvordan de kan sammenlignes med scores for en global population af vidensmedarbejdere, mellem- og topledere. Husk at der er potentielle styrker og svagheder associeret med alle scores.

- HØJ
- OVER GENNEMSNITTET
- UNDER GENNEMSNITTET
- LAV

LEDELSESFUNDAMENT

6 **FØLGER PROCES**
Følger regler og respekterer konventioner

2 **TÆNKER BREDT**
Løser en bred vifte af forretningsrelaterede problemer

1 **KOMMER OVERENS**
Samarbejdende, behagelig og motiverende at samarbejde med

LEDELSESSYNLIGHED

7 **SKILLER SIG UD**
Gør andre opmærksomme på egne bidrag

8 **INFLUERER ANDRE**
Overtaler andre til at søge ønskede resultater

4 **ETABLERER NETVÆRK**
Udvikler strategiske netværk og forbindelser

LEDELSESEFFEKTIVITET

3 **LEDER FORRETNINGEN**
Realiserer kritiske målsætninger

5 **OPTIMERER RESSOURCER**
Sikrer, optimerer og udnytter nøgleaktiver

9 **LEDER MENNESKER**
Motiverer andre til at forfølge fælles mål

MINE ANBEFALEDE FOKUSOMRÅDER

HØJESTE SCORES		LAVESTE SCORES	
1	KOMMER OVERENS	7	SKILLER SIG UD
2	TÆNKER BREDT	8	INFLUERER ANDRE
3	LEDER FORRETNINGEN	9	LEDER MENNESKER

SEKTION 1: LEDELSESFUNDAMENT

6 FØLGER PROCES

Følger regler og respekterer konventioner

Personer med højere scores på denne skala har tendens til at være samvittighedsfulde, hårdtarbejdende, optagede af detaljer og gode organisationsborgere. Personer med lavere scores har tendens til at være fleksible, tilpassende og komfortable med usikkerhed, men de kan også udfordre grænser og virke mindre optagede af detaljer.

PÅLIDELIG

I hvilken grad en person er samvittighedsfuld, tilpassende og pålidelig

72

Lavere Scores

- Fleksibel og komfortabel med usikkerhed
- Modsætter sig supervision og tester grænser

Højere Scores

- Pålidelig, følger regler og er organiseret
- Indordner sig og modsætter sig forandring

Tips til Udvikling

- Tøv med at bruge velkendte metoder og/eller følge regler uden at spørge, hvor de kommer fra, og hvorfor de blev udarbejdet. Selvom du er god til at eksekvere, så kan dine præferencer for klare processer og regler stå i vejen for mulige forbedringer eller nye tilgange. Søg andres input på muligheder for forbedring eller hvis en ændret tilgang kan være fordelagtig.
- Bed dine medarbejdere om feedback på din involvering i deres arbejde, og hvordan de har det med det. Folk lærer mere, når de er ansvarlige for deres arbejde og fejltagelser. Giv dem mulighed for at fortælle dig, hvis du involverer dig for meget i detaljerne. Hvis de bringer det op, så tak dem, og juster din adfærd.
- Din arbejdsmoral, fokus på detaljer og ansvarlige adfærd er en styrke i roller, der kræver omhyggelig og præcis eksekvering. Dine teammedlemmer vil sætte pris på den struktur, som du skaber i arbejdsmiljøet, såvel som din evne til at sætte klare forventninger. Drag fordel af disse evner ved at søge operationelt ledelsesansvar.

SEKTION 1: LEDELSESFUNDAMENT

6 FØLGER PROCES *(Fortsat)*

Følger regler og respekterer konventioner

AFHÆNGIG

Vedrører risikoen for at iveren efter at behage opfattes som indyndelse og tøven overfor at tage stilling eller agere selvstændigt

5

Lavere Scores

- Uafhængig og villig til at være uenig
- Uafhængig og uvillig til at tilpasse sig

Højere Scores

- Støttende, pålidelig og til at stole på
- Overdrevent føjelig og tilpassende

Tips til Udvikling

- Undgå at bruge sætninger såsom "det vil aldrig virke…her er hvad vi er nødt til at gøre….sandheden er….", der kan medvirke til at din besked går tabt. Prøv med et mere diplomatisk sprogbrug såsom "må jeg foreslå….hvis det var min beslutning, tænker jeg....min mening er...", der vil motivere andre til at lytte. Dette vil være vigtigt, når du arbejder med personer i højere positioner.
- Begynd at lægge mærke til dit sprog og hvordan du kommunikerer med andre. Når du har stærke meninger om et emne, så prøv at skifte dit fokus fra, hvad du mener, til hvad andre har behov for at høre i jeres interaktioner. Start enhver interaktion med det udgangspunkt at andre ved noget, som du ikke ved.
- Din villighed til at udfordre autoriteter, støtte dine medarbejdere og tage beslutninger uafhængigt af andre er værdifulde kvaliteter. Dog er det vigtigt, at kunne være uenig med overordnede samt udfordre andres holdninger på måder, der er respektfulde fremfor fornærmende eller pinlige for dem.

SEKTION 1: LEDELSESFUNDAMENT

6 FØLGER PROCES *(Fortsat)*

Følger regler og respekterer konventioner

TRADITIONER

Tro på ansvarlighed, hårdt arbejde, ordentlig opførsel og en livsstil, som reflekterer dedikation til veldefinerede personlige overbevisninger.

36 [redacted]

Lavere Scores

- Uformel, sætter pris på innovation og fremskridt
- Kan introducere forandring for hurtigt

Højere Scores

- Principfast, velovervejet og stabil
- Kan synes at modsætte sig forandringer

Tips til Udvikling

- Vær forsigtig med at kritisere mangeårige og accepterede organisatoriske processer og praksis. Hvis du foreslår ændringer, forbered da en liste med fordele og ulemper ved den eksisterende og den nye metode. Begynd at opfordre andre til at drage deres egne konklusioner på basis af en uafhængig cost-benefit-analyse.
- Forsøg at præsentere dine ideer til forandring som forbedringer af eksisterende organisatorisk praksis. Overvej hvordan du kan vise respekt for etablerede tilgange, mens du samtidig kommer med ideer til forbedringer. Når du foreslår en ændring, bør du give udtryk for, at det er en naturlig udvikling eller forlængelse af nuværende procedurer, og understreg hvorfor det er vigtigt for forretningen.
- Fortsæt med at lede efter muligheder for at forbedre nuværende organisatoriske processer og praksis. Din villighed til at ændre den nuværende praksis vil introducere nye måder at tænke på arbejdsprocesser. Når du foreslår ændringer til eksisterende praksis i din organisation, så skal du sørge for at give klare og rationelle grunde til, hvorfor det vil være godt for forretningen.

SEKTION 1: LEDELSESFUNDAMENT

2 TÆNKER BREDT

Løser en bred vifte af forretningsrelaterede problemer

Personer med højere scores på denne skala opleves som nysgerrige, fantasifulde og velinformerede. De holder sig opdaterede indenfor forretning og teknologi, og har tendens til at tænke strategisk. Personer med lavere scores synes jordbundne, pragmatiske og fokuserede. De har tendens til at være handlingsorienterede, taktiske tænkere som foretrækker at lære gennem praktisk erfaring fremfor formel uddannelse.

INTELLEKTUELT ÅBEN

I hvilken grad en person opfattes som nysgerrig, kreativ og åben for nye ideer

90

Lavere Scores

- Pragmatisk og fokuseret
- Begrænset nysgerrighed

Højere Scores

- Nysgerrig og åben for nye ideer
- Let at distrahere

Tips til Udvikling

- Lad være med at antage, at enhver diskussion er en mulighed for brainstorming eller løsning af større problemer. Før vigtige møder bør du identificere formålet, der skal opfyldes, inden problemløsningsfasen påbegyndes. Dette vil understøtte dit ry som en fokuseret og pragmatisk person.
- Udvælg en betroet kollega, som har ry for at stille spørgsmål til hvordan ting vil fungere. Bed den person om feedback på dine ideer, før du tager dem videre. Brug vedkommende til at teste og raffinere dine ideer, specielt når indsatsen er høj.
- Din nysgerrighed og fordomsfrihed udgør en vigtig styrke for dit team. Andre vil sætte pris på det visionære og kreativiteten, som du bidrager med til problemløsning. Yderligere vil din opdaterede indsigt hjælpe til at drive fortsat forbedring. Sørg for at være tolerant overfor kolleger, som kun tøvende følger din argumentation og hjælp dem til at forstå den praktiske relevans af dine forslag.

SEKTION 1: LEDELSESFUNDAMENT

2 TÆNKER BREDT *(Fortsat)*

Løser en bred vifte af forretningsrelaterede problemer

VIDENSSØGENDE

I hvilken grad en person holder sig opdateret, værdsætter læring og sætter pris på uddannelsesmæssige ambitioner

73

Lavere Scores

- Foretrækker at lære af erfaring
- Holder sig muligvis ikke opdateret

Højere Scores

- Foretrækker at lære fra andre eksperter
- Kan opfattes som bedrevidende

Tips til Udvikling

- Undgå at tilbringe tid på kurser, alene fordi de lyder interessante. Fokuser din læring på emner, der er relevante for dit job og kan understøtte din karriere. Bed om feedback på huller i din viden, og brug tid med pragmatiske, handlingsorienterede kolleger for at lære hvordan træning konverteres til resultater.
- Begynd at dele den information, som du sætter pris at tilegne dig. Del artikler, pointer og information, som du støder på gennem forskellige kanaler, og hjælp mindre fokuserede kolleger med at bruge den viden i deres arbejde. Bliv en kilde til viden, som andre kan trække på.
- Da du har en tendens til at holde dig opdateret om udvikling indenfor forretning og teknologi, kan du blive en ressource for organisationen vedrørende markeds- og industritendenser. Vær forberedt på at hjælpe med at uddanne og træne teammedlemmer, som ikke holder sig lige så godt opdateret som dig, og støt op omkring deres professionelle udvikling.

SEKTION 1: LEDELSESFUNDAMENT

2 TÆNKER BREDT *(Fortsat)*

Løser en bred vifte af forretningsrelaterede problemer

EXCENTRISK

Drejer sig om risikoen for, at ukonventionelle tankemønstre og ideer opfattes som excentriske, højtflyvende og forvirrende

96

Lavere Scores

- Jordbunden, nøgtern
- Ideer kan virke uoriginale

Højere Scores

- Original, opfindsom
- Excentrisk, ufokuseret

Tips til Udvikling

- Lad være med ukritisk at fortælle andre om alle dine ideer. Det kan godt være, at du nyder at brainstorme og overveje nye muligheder, men andre kan blive trætte og forvirrede af dine mange ideer. Slut dine møder med en sammenfatning af de vigtigste opgaver, og spørg om andre har samme opfattelse af dit budskab. Sørg for at afstemme eventuelle forskelle, før du konkluderer.
- Læg mærke til hvordan andre reagerer, når du deler dine ideer. Selvom nogle kan blive inspirerede af din vision, kan andre have den opfattelse, at du kommunikerer en smule uorganiseret eller forvirrende. Øv hvad du vil sige før vigtige møder. Dette vil hjælpe dig til at raffinere din kommunikationsstil.
- Fortsæt med at være en kilde til kreative, opfindsomme og originale ideer til problemløsning. Hvis dine meninger præsenteres korrekt, kan du blive set som en innovativ og visionær leder. Dine evner til at tænke strategisk og langsigtet har stor værdi for dit team.

SEKTION 1: LEDELSESFUNDAMENT

1 KOMMER OVERENS

Samarbejdende, behagelig og motiverende at samarbejde med

Personer med højere scores på denne skala fremstår samarbejdsvillige, venlige og charmerende. Personer med lavere scores fremstår direkte og udfordrende. De er villige til at sige deres mening og være åbent uenige.

FØLELSESMÆSSIGT AFBALANCERET

I hvilken grad en person synes rolig, optimistisk og stabil under pres

98

Lavere Scores

- Passioneret, med "sense of urgency"
- Anspændt, kantet, defensiv

Højere Scores

- Robust og afbalanceret
- Kan virke for tilbagelænet

Tips til Udvikling

- Antag ikke at andre kan tolerere stress og organisatorisk pres lige så godt som dig. Faktisk kan andre være lejlighedsvist stressede, uden at du opdager det. Undgå at afvise deres bekymringer bare fordi du ikke deler dem. Øv dig i at udtrykke mere medfølelse, når I diskuterer deres følelser og situation.
- Du er usædvanligt selvtillidsfuld, hvilket er en styrke, som nogle gange kan skabe problemer. Læg mærke til negativ feedback, og hold øje med dine fejl. Vær opmærksom på leveranceproblemer og dårlige processer og vær hurtig til at adressere dem, når du opdager dem. Sørg for at udvise sense of urgency i forhold til at korrigere sådanne problemer.
- I perioder med uvished og forandring i organisationen vil dine kolleger regne med dig som et samlingspunkt. Din konsekvente optimistiske indstilling og evne til at håndtere stress er et positivt eksempel for andre. Andre vil sætte pris på din stabilitet, modenhed og følelsesmæssige selvkontrol.

SEKTION 1: LEDELSESFUNDAMENT

1 KOMMER OVERENS *(Fortsat)*

Samarbejdende, behagelig og motiverende at samarbejde med

OMGÆNGELIG

I hvilken grad en person synes socialt indsigtsfuld, taktfuld og opmærksom på andres behov

69

Lavere Scores

- Direkte kommunikationsstil
- Kan opleves som direkte og uhøflig

Højere Scores

- Diplomatisk kommunikationsstil
- Kan forsøge at undgå svære samtaler

Tips til Udvikling

- Stop med at undgå svære samtaler og problemer med ringe præstation. Direkte kommunikation og svære beslutninger vedrørende mennesker kan være ubehagelige, men du har evnerne til at udfordre andre uden at skubbe dem fra dig. Afprøv planlagt feedback med en god kollega for at tilsikre, at du afleverer din besked med den fornødne klarhed og gennemslagskraft.
- Test grænserne for din komfortzone ved at stille andre provokerende spørgsmål og udfordre deres antagelser. Brug din naturlige omgængelighed og takt til at tage emner op, som andre prøver at undgå. Begynd at udfordre personer, hvis præstation ikke er, hvor den burde være. Hold dig ikke tilbage med at være uenig med andre i møder, der involverer udveksling af ideer og planlægning af vigtige emner.
- Din evne til at udvikle og vedligeholde relationer til dine medarbejdere, kolleger og andre er en brugbar styrke. Yderligere hjælper din evne til at netværke med at skabe sammenhold i dit team. Du er en vigtig kilde til motivation og sammenhængskraft for din del af organisationen, og en person, man opsøger for løsning af konflikter.

SEKTION 1: LEDELSESFUNDAMENT

1 KOMMER OVERENS *(Fortsat)*

Samarbejdende, behagelig og motiverende at samarbejde med

SOCIALT ENGAGEMENT

Ønske om at forbedre samfundet, aktivt hjælpe andre og en livsstil orienteret mod at gøre verden til et bedre sted

96

Lavere Scores

- Værdsætter uafhængighed og selvhjulpenhed
- Kan opleves som ufølsom og usympatisk

Højere Scores

- Værdsætter at hjælpe andre og være serviceorienteret
- Værdsætter muligvis ikke personlig ansvarlighed

Tips til Udvikling

- Når du ser medarbejdere have det svært, bør du undgå at træde til og løse deres problemer for dem. Din overdrevne involvering kan reducere deres følelse af ansvar. Det kan også sende et signal til andre om, at du beskytter dine teammedlemmer i overdreven grad. Når folk har det svært eller ligefrem fejler, så lærer de ofte en masse om selvhjulpenhed og personligt ansvar.
- Forsøg at gøre dine teammedlemmer mere selvstændige og selvhjulpne. Lav nogle personlige retningslinier for hvornår og hvordan du vil involvere dig, og ligeledes hvornår du bør opfordre dem til selv at løse opgaverne. Sørg for klarhed omkring hvornår du forventer, at andre tager ejerskab for beslutningerne.
- Fortsæt med at stille dig til rådighed for udviklingen af kolleger, som har svært ved at levere resultater. Din vilje til at hjælpe dem signalerer, at du er dedikeret til teamets overordnede resultater. Det opfordrer også til en kultur præget af samarbejde, og det vigtigste ledelsesansvar er at skabe et effektivt team.

SEKTION 2: LEDELSESSYNLIGHED

7 SKILLER SIG UD

Gør andre opmærksomme på egne bidrag

Personer med højere scores på denne skala fremstår charmerende, karismatiske og har tendens til at fremhæve sig selv. Personer med lavere scores virker ikke optagede af anerkendelse og tøver med at fremhæve sig selv.

ARROGANT

I hvilken grad en person opleves som en leder, konkurrerende, energisk og selvtillidsfuld

43 [redacted]

Lavere Scores

- Beskeden, ydmyg og uhøjtidelig
- Tilbageholdende med at tage ansvar

Højere Scores

- Frygtløs og modig
- Føler sig berettiget og overdrevent selvtillidsfuld

Tips til Udvikling

- Du fremstår tilbageholdende med at tiltrække opmærksomhed, men du er nødt til at forstå, at organisationer ofte belønner dem, der er mere komfortable med selvpromovering. Demonstrer dine spidskompetencer på en måde, som føles autentisk og komfortabel. Arbejd med en coach eller mentor for at finde ud af, hvordan du bedst kan gøre dette, især hvis det er noget, du frygter.
- Din naturlige beskedenhed får dig til at tøve med at fremhæve dine resultater, ikke desto mindre er det vigtigt at du gør det på en ordentlig måde. Bed en god kollega om hjælp til at lægge en intern marketingstrategi. Inden vigtige møder, tænk så over hvad du har at sige om teamets præstation. Spørg dig selv om du får de nødvendige erfaringer i dit nuværende job, som skal til for at du kan nå dit næste vigtige karrieremål.
- Dit team sætter pris på din ydmyghed samt din villighed til at bede om input, til at erkende dine begrænsninger, indrømme dine fejl og lære af dem. De sætter også pris på det faktum, at du ikke føler dig nødsaget til at hævde din autoritet samt din villighed til at lade andre tage føringen, når dette giver mening.

SEKTION 2: LEDELSESSYNLIGHED

7 SKILLER SIG UD *(Fortsat)*

Gør andre opmærksomme på egne bidrag

DRAMATISK

Drejer sig om risikoen for, at en farverig og selskabelig person også kan virke overvældende, opmærksomhedssøgende og forstyrrende

34 [redacted]

Lavere Scores

- Beskeden og selvbehersket
- Ukomfortabel med at være centrum

Højere Scores

- Underholdende og dramatisk
- Bliver let distraheret

Tips til Udvikling

- Stop med at forsøge at undgå opmærksomhed og vente på, at andre lægger mærke til dine resultater. Beskedenhed kan være fint i den rigtige mængde, men for meget kan potentielt få din karriere til at stå stille. Find aktiviteter og præstationer, som kan styrke dit omdømme som leder i organisationen, og øv dig i at dele dine erfaringer med andre, som kan have gavn af dem.
- Tænk over nogle pointer som du gerne vil bidrage med før teammøder, og sørg for klart og tydeligt at bringe dem op. Del interessante forretningsrelaterede artikler og blogindlæg med dine kolleger. Find projekter som kan øge din synlighed i organisationen. Gør det til en prioritet at sætte mål for det kommende år, der skal styrke din professionelle synlighed, og forfølg dem på en struktureret måde.
- Din villighed til at lytte og dele scenen med andre vil give dig en del venner. Din tendens til at prioritere organisationens mål over dine egne, vil understøtte dit omdømme som en pålidelig og teamorienteret kollega. Din underspillede måde at omgås andre på giver andre plads til at koncentrere sig om deres arbejde, og udgør et godt eksempel på en leder, som ikke har behov for at være i centrum.

SEKTION 2: LEDELSESSYNLIGHED

7 SKILLER SIG UD *(Fortsat)*

Gør andre opmærksomme på egne bidrag

STATUS

Et ønske om opmærksomhed, anerkendelse og ros

22 [redacted]

Lavere Scores

- Beskeden og foretrækker at arbejde i baggrunden
- For diskret og mangler synlighed

Højere Scores

- Vil gerne være i centrum
- Deler måske ikke æren, når det er passende

Tips til Udvikling

- Selvom du ikke selv behøver meget feedback for at være tilfreds på arbejdet, så har nogle af dine teammedlemmer behov for anerkendelse, hvis de skal forblive motiverede. Stop med primært at have fokus på at gøre arbejdet færdigt, med ræk ud og anerkend andres behov. Din beskedenhed og selvopofrende fokus på arbejdet er vigtige aktiver for din karriere, men effektiv ledelse handler også om at skabe engagement og motivation hos den enkelte.
- Sørg for at dit team modtager den anerkendelse, som det fortjener, når det opnår gode resultater, der har en signifikant indvirkning på forretningen. Du skal ikke påkalde opmærksomhed til mindre resultater, men du bør overveje, hvordan du kan fejre større successer, så andre dele af organisationen bliver opmærksomme på den værdi, som skabes af dit team.
- Fortsæt med at støtte dit team og del samtidig æren med andre. Andre sætter sandsynligvis pris på din anerkendelse af deres gode arbejde samt din vilje til at arbejde i kulissen for at få tingene gjort. Fortsæt med at finde måder hvorpå du og dit team kan bidrage til opnåelsen af vigtige resultater, uden at du nødvendigvis modtager personlig anerkendelse, når tingene går godt.

SEKTION 2: LEDELSESSYNLIGHED

8 INFLUERER ANDRE

Overtaler andre til at søge ønskede resultater

Personer med højere scores på denne skala har tendens til at tage ansvar og presse på for resultater. De virker til at have travlt, og kan blive utålmodige med forsinkelser. Personer med lavere scores virker mere tålmodige, kan have en ringe fornemmelse for, hvornår det presser på, og være tøvende med at presse på for resultater.

UDADVENDT AMBITIØS

I hvilken grad en person agerer som en leder, og forekommer konkurrerende, energisk og selvsikker

73

Lavere Scores

- Får indflydelse ved at søge enighed
- Kan tøve med at tage ansvar

Højere Scores

- Får indflydelse ved at tage ansvar
- Kan nogen gange virke for intens

Tips til Udvikling

- Forvent ikke at alle agerer lige så hurtigt som dig. Nogle er mere velovervejede i deres arbejde, og kan modsætte sig din handlingsorienterede stil. Da de måske ved noget, som du ikke ved, og da din succes afhænger af din evne til at drive samarbejde mellem forskellige teammedlemmer, så bør du kontrollere din naturlige tendens til utålmodighed.
- Når du oplever at blive utålmodig med andres resultater, bør du overveje, om der er naturlige årsager til de manglende fremskridt, før du begynder at presse på for resultater. Anerkend at de færreste ønsker at levere en ringe indsats. Normalt vil de levere den bedst mulige indsats. Inden du begynder at forsøge at motivere dem bør du sikre dig, at der ikke er eksterne barrierer, som blokerer for de ønskede resultater.
- Forsøg fortsat at påvirke teamets fremskridt i retning af at nå sine mål. At fastholde kollegers og medarbejderes fokus på de rigtige prioriteter og tidslinjer er en vigtig ledelsesegenskab, og det synes at komme let til dig. Folk sætter pris på ledere, som hjælper dem til at holde sig på sporet og gøre fremskridt, men uden at blive insisterende eller overdrevent selvsikre.

SEKTION 2: LEDELSESSYNLIGHED

8 INFLUERER ANDRE *(Fortsat)*

Overtaler andre til at søge ønskede resultater

OMSKIFTELIG

Drejer sig om risikoen for at umiddelbar passion for mennesker og projekter afløses af frustration, når der sker tilbageslag eller fejl

99

Lavere Scores

- Tålmodig, rolig og afslappet
- Mangler 'sense of urgency'

Højere Scores

- Intens, energisk og passioneret
- Følelsesmæssigt ustabil og kan overreagere

Tips til Udvikling

- Du virker som en, der er intens og opererer med 'sense of urgency', og som kan blive irriteret, når andre ikke leverer som forventet. Når du bliver irriteret over projekter eller personer, og føler trang til at distancere dig, så tag en pause, men afslut efterfølgende det, du har påbegyndt. Ellers risikerer du at udvikle et omdømme for at mangle vedholdenhed, hvilket fremover kan begrænse din indflydelse.
- Prøv at blive mere opmærksom på dine følelser i nuet, specielt hvordan du oplever dem, og hvordan de bliver opfattet af andre. Når du mærker, at du bliver frustreret, utålmodig eller irriteret, så tag en pause. Dette vil give dig tid til at bearbejde følelsen, og give dig et nyt perspektiv, når du vender tilbage til opgaven.
- Fortsæt med at forfølge dine opgaver med energi og intensitet. Når du er bedst, leverer du et glimrende eksempel på passioneret forpligtelse til at bringe projekter i mål. Andre vil sandsynligvis sætte pris på din passion og entusiasme for arbejdet, og ingen vil tvivle på dit ønske om at afslutte projekter rettidigt.

SEKTION 2: LEDELSESSYNLIGHED

8 INFLUERER ANDRE *(Fortsat)*

Overtaler andre til at søge ønskede resultater

FORSIGTIG

Risikoen for at forsigtighed kan blive til overdreven frygt for fejl samt undgåelse af kritik og fejltagelser

86

Lavere Scores

- Villig til at prøve nye ting
- Kan tage unødvendige risici

Højere Scores

- Laver sjældent dumme fejl
- Bange for at lave fejl

Tips til Udvikling

- Du bekymrer dig måske for meget om at lave fejl, eller blive kritiseret af andre for dine fejltagelser. Du tenderer måske også til at påvirke andre til overforsigtig beslutningstagen og opførsel. Hvis dette er tilfældet, så kan det begrænse innovation, kvæle kreativitet og dermed skabe teams og organisationer, som tøver med at bevæge sig fremad. Giv andre mulighed for at påpege, når du er overforsigtig, lyt til dem, og korriger din adfærd.
- Søg muligheder for at tage kalkulerede risici. Din naturlige forsigtighed kan nogle gange få dig til at overse potentielle muligheder. Selvom du sjældent laver unødvendige fejl, kan du nogle gange fremstå modvillig mod at tage en risiko. Identificer et område, hvor du vil være komfortabel med at tage flere risici, og gør så en indsats for at agere udenfor din komfortzone.
- Fortsæt med at tage velovervejede beslutninger. Din naturlige tendens til at minimere risiko og undgå fejl kan sikre dig og andre mod potentielt negative udfald. Samtidig bør du lytte til andre, hvad angår muligheder som du, dit team eller organisationen muligvis går glip af. Denne fleksibilitet vil understøtte dit omdømme som en velfunderet beslutningstager.

SEKTION 2: LEDELSESSYNLIGHED

4 ETABLERER NETVÆRK

Udvikler strategiske netværk og forbindelser

Personer med højere scores på denne skala har tendens til at være selskabelige og socialt kompetente. De er gode til at udvide deres netværk og strategiske relationer. Personer med lavere scores har tendens til at have mindre netværk. På trods af deres talent kan de være dårligere stillet på grund af deres tilbageholdenhed.

UDADVENDT SELSKABELIG

I hvilken grad en person virker socialt energisk, udadvendt og kommunikerer proaktivt

74

Lavere Scores

- Fokuseret og god lytter
- Fjern, stille og tilbagetrukket

Højere Scores

- Udadvendt og imødekommende
- Distraherbar, muligvis mere talende end lyttende

Tips til Udvikling

- Når andre taler, så undgå at vise tegn på utålmodighed og styr trangen til at afbryde. Pas på ikke at dominere sociale situationer ved for eksempel at lade andre tale først, overlade scenen til andre teammedlemmer og sørge for at alle har mulighed for at bidrage til diskussioner.
- Du opleves som en social og udtryksfuld person. Det ville også være gavnligt for dig, at blive opfattet som god til at lytte. Læg mærke til hvor meget du taler i diskussioner, og hvordan andre reagerer. Du synes også at være godt forbundet i organisationen. Gør en indsats for at introducere dine mindre erfarne kolleger til dine kontakter i andre dele af forretningen.
- Du forekommer at være en venlig og imødekommende person, som kender en masse mennesker i organisationen. Derved kan du blive en ressource til at forbinde andre, der kan havne gavn af hinanden til at løse problemer. Du er sandsynligvis også en person, der kan vejlede nye medarbejdere i, hvordan de skal navigere i organisationen.

SEKTION 2: LEDELSESSYNLIGHED

4 ETABLERER NETVÆRK *(Fortsat)*

Udvikler strategiske netværk og forbindelser

RESERVERET

Handler om risikoen for at en hård og selvhjulpen tilgang kan blive opfattet som utilnærmelighed og ligegyldighed over for andres følelser.

93

Lavere Scores

- Taktfuld og hensynsfuld
- Overdrevent sensitiv

Højere Scores

- Selvhjulpen og robust
- Uengageret og ikke kommunikerende

Tips til Udvikling

- Du er en usædvanligt stærk person, som sjældent lader sig vælte af kritik eller dårlige nyheder, og du er sikkert stolt af din direkte og ærlige kommunikationsstil. De fleste er dog ikke så robuste som dig. Tænk før du taler, da dine direkte og ærlige kommentarer kan virke utilsigtet chokerende og ødelægge vigtige relationer.
- Når forretnings- og personalerelaterede krav hurtigt forandrer sig, vil dette sætte nogle teammedlemmer under pres. Du lægger måske ikke mærke til det, fordi du er så robust. Gør det til en vane at spørge, hvordan medarbejdere har det. Når du opdager eventuelle problemer, så sørg for at dine medarbejdere ved, at du står til rådighed for sparring og om muligt med hjælp til at løse problemerne.
- Du fremstår som en person, som ikke er bange for konflikt og konfrontationer, og som er villig til at udfordre folk, der ikke leverer, som de bør. Ligeledes synes du at være i stand til at håndtere pres uden at tabe fokus. Din stabilitet under pres og villighed til at holde andre ansvarlige for deres resultater er vigtige ledelseskvaliteter, særligt i perioder med forvirring og hurtige forandringer.

SEKTION 2: LEDELSESSYNLIGHED

4 ETABLERER NETVÆRK *(Fortsat)*

Udvikler strategiske netværk og forbindelser

RELATIONER

Søger muligheder for at skabe sociale netværk og samarbejde med andre.

94

Lavere Scores

- Værdsætter uafhængighed
- Kan mangle interesse i at udbygge netværk

Højere Scores

- Værdsætter relationer
- Kan have svært ved at arbejde alene

Tips til Udvikling

- Hold op med at antage, at andre finder møder og diskussioner ligeså brugbare som dig. Du nyder at bygge relationer og skabe forbindelser til andre, mens nogle foretrækker at bruge tid på at fokusere og arbejde alene. Vær opmærksom på andres præferencer, særligt hvis du har medarbejdere, og evaluer hvor meget af din tid de egentlig har behov for.
- Evaluer hvordan du bruger din tid, og om møder fortsat er relevante, når en mere selvstændig tilgang til problemløsning måske bidrager bedre til organisationens mål. Bed dine kolleger om feedback på den tid, som de tilbringer i møder, og i hvilken grad interaktionen er den mest effektive måde at opnå resultater på, også selvom tiden sammen er fornøjelig.
- Fortsæt med at skabe netværk i og udenfor din organisation. Din brede vifte af kontakter er en meget nyttig vej til at fremme bedre og mere effektiv kommunikation på arbejdspladsen. Ved at facilitere kontakter mellem mennesker bygger du også den sammenhængskraft, tillid og engagement, som hjælper til at stabilisere hele organisationen.

SEKTION 3: LEDELSESEFFEKTIVITET

3 LEDER FORRETNINGEN

Realiserer kritiske målsætninger

Personer med højere scores på denne skala har tendens til at være handlingsorienterede, konkurrerende og fokuserede på forretningsresultater. De har høje standarder og driver andre mod ønskede resultater. Personer med lavere scores kan være mindre selvhævdende, dårlige til at sælge egne ideer og/eller mindre interesserede i at drive den forretningsmæssige agenda.

UDADVENDT AMBITIØS

I hvilken grad en person agerer som en leder, og forekommer konkurrerende, energisk og selvsikker

73

Lavere Scores

- Forfølger realistiske og veldefinerede mål
- Forbliver indenfor sin komfortzone

Højere Scores

- Forfølger ambitiøse forretningsmål
- Kan konkurrere med og intimidere teammedlemmer

Tips til Udvikling

- Du er mere handlingsorienteret end de fleste. At andre nogle gange mangler din grad af sense of urgency, kan nogle gange irritere dig. Dette er forståeligt, men det vil ikke desto mindre være hjælpsomt, hvis du kunne modstå fristelsen til at presse på for mere handling hos andre, specielt hvis disse personer ikke arbejder for dig.
- Brug mere tid på at diskutere dit teams interesser med dem. Tal med dem om situationer, hvor de følte sig mest engagerede i deres arbejde. Prøv at finde fælles temaer der forbinder deres interesser med din agenda for teamet. Sørg for at separere denne diskussion fra den parallelle medarbejderudviklingsproces for at tilsikre en mere åben diskussion om motivation og karrieremål.
- Fortsæt med at tage initiativ ved at fastsætte udfordrende mål, som gavner forretningen, og som du tilskynder dit team til at forfølge. Tjek med dit team for at være sikker på, at de forstår og støtter op om din overordnede strategiske retning, samt at de kan leve op til de relaterede krav.

SEKTION 3: LEDELSESEFFEKTIVITET

3 LEDER FORRETNINGEN *(Fortsat)*

Realiserer kritiske målsætninger

MAGT

Et ønske om succes, at have indflydelse, opnå status, gøre en forskel og være bedre end ens konkurrenter

86

Lavere Scores

- Respekterer ofte de etablerede procedurer
- Kan være tilfreds med status quo

Højere Scores

- Vil vinde og slå konkurrenterne
- Sætter sejren over alt andet

Tips til Udvikling

- Du har en stærk tendens til at handle og levere resultater. Sørg for at modstå fristelsen til at tage beslutninger og gå igang uden at søge input og opbakning fra dine primære kolleger. De vil med større sandsynlighed støtte op om dine beslutninger og være engagerede i deres gennemførsel, hvis de deltager i processen og får mulighed for at påvirke resultatet.
- Når der opstår problemer i forretningen, så overvej at tage beslutninger i fællesskab for herigennem at skabe en fælles forståelse og udnytte dine teammedlemmers viden. Forsøg at fremme åbne diskussioner omkring disse emner, så andre har indflydelse på den fælles retning. Sørg for uddelegere kontrol når det er muligt, for at sikre det bedst mulige resultat. Støt op om teamets udvikling ved at opmuntre medlemmerne til at påtage sig roller, som udfordrer deres naturlige tilbøjelighed.
- Dit ønske om at vinde og din resultatorienterede ledelsesstil bør understøtte dit omdømme som en person med høje standarder, der stræber efter at være den bedste til det du laver. I sidste ende handler det om at udkonkurrere konkurrenterne, og det sker kun, når man sætter ambitiøse målsætninger og bevidst agerer på dem.

SEKTION 3: LEDELSESEFFEKTIVITET

3 LEDER FORRETNINGEN *(Fortsat)*

Realiserer kritiske målsætninger

ØKONOMI

Drejer sig om interesse for penge, profit, investering og forretningsmuligheder

79

Lavere Scores

- Værdsætter ikke-materialistiske mål og resultater
- Bekymrer sig forholdsvist lidt om bundlinjen

Højere Scores

- Værdsætter finansiel succes
- Værdsætter materialistiske mål over alt andet

Tips til Udvikling

- Antag ikke at andre er lige så motiverede af finansiel fortjeneste, som du er. For eksempel vil nogle have større interesse i at få anerkendelse for deres arbejde fremfor lønstigninger og bonusser. Finansielle mål er kritiske for at lede en forretning, og det er yderst relevant at fokusere på dem, men et tal udgør ikke en vision eller en strategi. Det er en god ide at kommunikere organisatoriske mål i finansielle såvel som strategiske og visionære termer.
- Tænk over om du prioriterer forretningens finansielle resultater højere end opbygningen af dit team, udviklingen af talenter og sikring af medarbejdernes engagement. Forskning viser, at disse bløde emner er kritiske for vedvarende succesfulde finansielle resultater. Når du diskuterer dine beslutninger og forslag, så sørg for at beskrive både de finansielle og ikke-finansielle overvejelser og konsekvenser af dine planlagte handlinger.
- Fortsæt med at fokusere på at skabe værdi på bundlinjen og tage beslutninger baseret på deres finansielle påvirkning. Du har tendens til at bruge finansielle indikatorer som mål for succes. Find måder hvorpå du kan hjælpe andre med at kommunikere værdien af deres arbejde i termer, som tydeliggør deres bidrag til resultaterne.

SEKTION 3: LEDELSESEFFEKTIVITET

5 OPTIMERER RESSOURCER

Sikrer, optimerer og udnytter nøgleaktiver

Personer med højere scores på denne dimension lægger planer, synes komfortable med at tage kalkulerede risici og tager beslutninger for at sikre og allokere ressourcer. De tilsikrer den nødvendige struktur men foretager ændringer alt efter, hvordan forretningen klarer sig. Personer med lavere scores kan modsætte sig planlægning, have besvær med at forudse ressourcebehov og synes tøvende med at foretage ændringer, når de standardiserede tilgange ikke giver de ønskede resultater.

PÅLIDELIG

I hvilken grad en person er samvittighedsfuld, tilpassende og pålidelig

72

Lavere Scores

- Tilpasningsdygtig og komfortabel med tvetydighed
- Uorganiseret og kan mangle interesse for planlægning

Højere Scores

- Organiseret med stærke planlægningsevner
- Kan have svært ved ændringer til planen

Tips til Udvikling

- Selv de bedste planer må nogle gange ændres. Undgå at holde dig til en plan, bare fordi det er din plan. Husk at der ofte findes undtagelser til nyttige regler, især når omstændighederne uventet ændrer sig. Øv dig i at udvise større fleksibilitet, når forholdene kræver det.
- Gennemgå regelmæssigt din plan for erhvervelse og forbrug af ressourcer, for at beslutte om en omfordeling er nødvendig. Sørg for regelmæssigt at revurdere din ressourceplan, og læg det i din kalender. Tjek med dit team hvordan arbejdet skrider fremad, og sammenlign med den eksisterende plan. Vær generelt forberedt på at ressourceplanen kræver løbende tilpasning.
- Din evne til at planlægge dit arbejde, holde fast i din plan og forudse dine ressourcebehov, er vigtige fordele for din karriere. Andre vil sætte pris på den måde, hvormed du optimerer og bruger ressourcer på struktureret vis. Dit team vil også værdsætte at kunne forudse dine krav og behov. Din planlægning hjælper med at gøre dig mere forudsigelig.

SEKTION 3: LEDELSESEFFEKTIVITET

5 OPTIMERER RESSOURCER *(Fortsat)*

Sikrer, optimerer og udnytter nøgleaktiver

UFORPLIGTET

Drejer sig om risikoen for at spændingssøgende adfærd også medfører uovervejet risikovillighed eller hensynsløs beslutningstagning

49 [redacted]

Lavere Scores

- Transparent, respekterer grænser
- Overdrevent konservativ eller objektiv

Højere Scores

- Charmerende, overtalende og karismatisk
- Kan være impulsiv og tage uovervejede risici

Tips til Udvikling

- Når man tager beslutninger om erhvervelse og allokering af ressourcer, så er det vigtigt ikke at blive set som forsigtig og risikoavers. Der er ingen, der kan lide, at lave oplagte fejl, men for at drage fordel af uventede muligheder, så er det ofte nødvendigt at tage en chance og være fleksibel i sin tolkning af retningslinjer. Nogle gange giver det mening at tage en risiko.
- Skab et omdømme som en person, der hurtigt responderer på opståede muligheder. Det har værdi at blive set som en, der er villig til at tage fornuftige chancer med nye projekter og mennesker. Find nogen i din organisation, som er både sjove og succesfulde. Brug den person som rollemodel til at bygge relationer, identificere ressourcer og finde nyt talent til teamet. Identificer færdigheder som du kan tillære dig, og brug dem derefter i specifikke aktiviteter, som kan støtte din udvikling på dette punkt.
- Du virker som en stabil og kontrolleret person, som tager ansvarlige beslutninger og observerer regler og retningslinjer. Du virker som en der gennemtænker konsekvenserne af beslutninger vedrørende ressourcer, for at lære af erfaringen, og kun sjældent love, hvad du ikke kan holde. Andre vil se dig som pålidelig, troværdig, gennemsigtig og konsistent.

SEKTION 3: LEDELSESEFFEKTIVITET

5 OPTIMERER RESSOURCER *(Fortsat)*

Sikrer, optimerer og udnytter nøgleaktiver

VIDENSKAB

Måler interesse for viden, forskning, teknologi og data

86

Lavere Scores

- Foretrækker hurtig og intuitiv beslutningstagning
- Intuitioner kan være forkerte

Højere Scores

- Foretrækker beslutninger baseret på data
- Udsætter måske beslutninger for at indsamle mere data

Tips til Udvikling

- Forsøg at undgå at paralysere beslutningsprocesser grundet for meget analyse. Når beslutninger skal tages, så lad dig ikke distrahere af at søge mere information, især når en hurtig vurdering er tilstrækkelig. Selvom dårlige beslutninger bør undgås, så er der ofte en afvejning mellem hurtighed og præcision. Modstå fristelsen til at genoverveje beslutninger, som du allerede har taget.
- Find måder til at gøre dit naturlige talent og interesse for teknologi til en fordel for dit team. Overvej aktiviteter som kunne gøres mere effektive ved brug af teknologi, og udarbejd en teknologiplan for din gruppe. Arbejd med dit IT team for at finde måder hvorpå I kan strukturere data, så kritiske tendenser kan identificeres.
- Din tendens til at gennemgå det relevante materiale, før du tager beslutninger, vil lede til bedre resultater. Andre vil sætte pris på din hang til rationel analyse snarere end emotionel argumentation, da dette gør dine beslutninger mere transparente og forudsigelige. Nogle vil også værdsætte din villighed til at bruge data til at udfordre status quo.

SEKTION 3: LEDELSESEFFEKTIVITET

9 LEDER MENNESKER

Motiverer andre til at forfølge fælles mål

Personer med højere scores på denne skala virker tolerante, tålmodige og indsigtsfulde, men evner også at drive ansvarlighed. De opbygger effektive teams, inspirerer til forpligtigelse og opnår resultater. Personer med lavere scores kan virke bryske, uafhængige og intimiderende. De er hårdtarbejdende, men kan have svært ved at motivere andre til at forfølge fælles mål.

OMGÆNGELIG

I hvilken grad en person virker socialt indsigtsfuld, taktfuld og opmærksom på andres behov

69

Lavere Scores

- Ærlig og ligetil kommunikerende
- Kan virke direkte og ufølsom

Højere Scores

- Sympatisk og tålmodig
- Kan være ukomfortabel med at levere direkte feedback

Tips til Udvikling

- Vær opmærksom på at du kan tendere til at undgå svære samtaler med andre, som ikke præsterer godt. Selvom det er fristende at fokusere på positiv feedback, så er det nødvendigt for deres udvikling, at der også fokuseres på deres svage sider. Når ledere undlader at adressere medarbejdere med ringe præstation, så vil andre bemærke det og muligvis skrue ned for deres indsats.
- De fleste opfatter dig som behagelig, betænksom og indsigtsfuld. Som et resultat af dette kan nogle få det indtryk, at du mangler beslutsomhed (f.eks. hvis ikke du holder dem ansvarlige for deres opgaver). Idet du altid er meget omsorgsfuld og forstående, så sørg for at andre forstår, at når det kommer til forpligtelser og resultater, så forventer du, at man lever op til sit ansvar.
- Din kommunikationsstil ansporer andre til at stole på dig. Dette har specielt værdi i din coaching af medarbejdere samt udvikling og vedligeholdelse af relationer på tværs af forretningen. Andre sætter pris på den diplomatiske og taktfulde måde hvormed du giver støttende men balanceret feedback på deres indsats.

SEKTION 3: LEDELSESEFFEKTIVITET

9 LEDER MENNESKER *(Fortsat)*

Motiverer andre til at forfølge fælles mål

OMSKIFTELIG

Risikoen for at umiddelbar passion for mennesker og projekter afløses af frustration, når der sker tilbageslag eller fejl

99

Lavere Scores

- Rolig, stabil og konsistent
- Kan mangle 'sense of urgency'

Højere Scores

- Passioneret, engageret og intens
- Ustabil og uforudsigelig

Tips til Udvikling

- Stop med at tillade dig selv, at blive synligt frustreret eller skuffet over projekter og/eller personer. Giv dig selv en pause, eller skab en midlertidig distance fra projektet eller personen, men gør det til en vane, at vende tilbage og afslutte situationen, når du er faldet til ro. Ellers løber du risikoen for at udvikle et omdømme som en person med manglende vedholdenhed eller som en, der overlader andre til sig selv i svære situationer.
- Begynd at identificere hvilke faktorer, som i givne situationer fremprovokerer stærke emotionelle reaktioner for dig. Noter et par eksempler, hvor du har udtrykt frustration på upassende vis. Identificer hvad disse situationer har til fælles for at hjælpe dig selv til at foregribe den næste gang, hvor du måtte blive påvirket af en negativ emotionel reaktion. Overvej metoder til at modstå sådanne skadelige reaktioner.
- Fortsæt med at kanalisere din begejstring på måder, som inspirerer dit team til at leve op til dit niveau af energi og forpligtelse. Du bør dog være opmærksom på tendensen til, at din umiddelbare entusiasme hurtigt afløses af modløshed, når du møder modgang. Stræb efter at forblive optimistisk gennem svære tider, og hold øje med din tendens til at overreagere på uforudsete problemer.

SEKTION 3: LEDELSESEFFEKTIVITET

9 LEDER MENNESKER *(Fortsat)*

Motiverer andre til at forfølge fælles mål

SKEPTISK

Drejer sig om at være på vagt over for tegn på trusler eller forseelser, og hvis dette bekræftes, så blive negativ, hævngerrig og nådesløs

99

Lavere Scores

- Tillidsfuld og optimistisk
- Stole på andre

Højere Scores

- Er meget opmærksom på andres motiver
- Kan være kynisk, mistillidsfuld eller fokuseret på fejl

Tips til Udvikling

- Hold op med at se efter det værste i andre eller forsøge at fange dem i en fejl. Din tendens til at fokusere på det værst tænkelige udfald under pres forhindrer andre i at tage risici og indrømme almindelige fejltagelser, og det vil skade din evne til at bygge tillidsfulde relationer. I stedet bør du forsøge at bemærke, når andre gør noget rigtigt. Gør en koordineret indsats for at rose andre og deres resultater.
- Begynd at lade tvivlen komme andre til gode fremfor at antage det værste. Din skeptiske natur medfører, at du særligt under pres er mere tilbøjelig til at pege på, hvad der kan gå galt fremfor det, der måske kan gå godt. Øv dig i at overveje mere positive alternative forklaringer på situationer, som du er utilfreds med. Når du bliver ramt af mistillid, så rådfør dig med andre for at bestemme, om du måske antager det værste uden grund.
- Fortsæt med at være kritisk overfor andres intentioner, når du vurderer, om du kan stole på dem. Din skarpsindige og opmærksomme natur giver dig indsigt i andres motiver, men denne tendens kan også få andre til at opfatte dig som negativ, mistillidsfuld og muligvis kværulerende. Lad ikke din cirkel af personer, som du stoler på, blive så lille, at det kan skabe indtryk af favorisering i dit team og/eller reducere kvaliteten af den information, som du har til rådighed for at træffe vigtige beslutninger.

UDVIKLINGSPLAN

En Personlig Udviklingsplan (PU) er et vigtigt redskab til at involvere samt holde dig og andre ansvarlige for din professionelle udvikling. Nedenfor finder du et eksempel på en PU. Målet er at hjælpe dig, og dem der støtter dig i din professionelle udvikling, med at koncentrere sig om de områder, som vil skabe den største effekt. Når du har reflekteret over dine resultater, så anbefaler vi, at du forpligter dig til to eller tre realistiske udviklingsmål. Nedenfor finder du nogle retningslinjer, som kan hjælpe dig med at fokusere din indsats.

- Hvis dine scores ligger spredt, så bør du fokusere på gennemsnitlige eller lave (orange/røde) scores, for at understøtte den bedste udvikling i dine resultater.
- Hvis du har flest høje (grønne/gule) scores, så giver det mening af fokusere på nye måder at udnytte dine styrker på, eller hvordan du undgår at overdrive brugen af dine styrker. Husk at højere scores ikke nødvendigvis er bedre i alle situationer.
- Hvis du har flest gennemsnitlige eller lave (orange/røde) scores, så anbefaler vi, at du fokuserer på et eller to centrale områder for din udvikling.
- Før du konkluderer på dine udviklingsbehov, bør du gennemgå udviklingstips for dine laveste scores, og bruge dem til at definere dine udviklingsmål.

Det vigtigste er at sikre sig, at de udviklingsmål som du definerer er specifikke og lette at observere for andre.

EKSEMPEL PÅ UDVIKLINGSMÅL

Navn:	**Rolle:**	**Coach/Mentor:**
Berit eksempel	VP Salg	Preben eksempel

Udviklingsmål 1:

AKTIVITETER	**TIDSLINJE**
1.Udvælg de tre vigtigste områder, hvor jeg bør bruge min tid	1.1. Juni
2.Undersøg hvordan jeg har brugt min tid over den sidste måned	2.1. Juni
3.Uddeleger mindre vigtige aktiviteter til teamet	3.15. juni
4.Afhold ugentlige statusmøder	4.Løbende
HVORDAN MÅLES SUCCES	**SUPPORT/RESSOURCER**
Målbare fremskridt i hvert af mine tre fokusområder (vil efterspørge feedback fra min leder vedrørende dette) Teamet melder tilbage, at flere og større opgaver bliver uddelegeret til dem Uddelegerede opgaver afsluttes præcist og til tiden	Mine teammedlemmer Min leder

MIN INDIVIDUELLE UDVIKLINGSPLAN

Navn: _____ **Rolle:** _____ **Coach/Mentor:** _____

Udviklingsmål 1:

AKTIVITETER	TIDSLINJE

HVORDAN MÅLES SUCCES	SUPPORT/RESSOURCER

Udviklingsmål 2:

AKTIVITETER	TIDSLINJE

HVORDAN MÅLES SUCCES	SUPPORT/RESSOURCER

MIN INDIVIDUELLE UDVIKLINGSPLAN

Udviklingsmål 3:

AKTIVITETER	TIDSLINJE

HVORDAN MÅLES SUCCES	SUPPORT/RESSOURCER

19 Februar 2016

JUDGEMENT RAPPORT

John Doe ID HC781335

© 2014 Hogan Assessment Systems Inc.

RESUMÉ

Denne rapport undersøger **John Doe**s dømmekraft og motiv ved beslutningstagning, ved at undersøge hvordan vedkommende bearbejder information, træffer beslutninger og typisk reagerer på feedback om sine beslutninger. Denne side opsummerer vedkommendes resultater på tværs af alle afsnit i rapporten. De efterfølgende sider giver mere detaljerede resultater for hvert afsnit.

INFORMATIONS-BEARBEJDNING | KVALITATIV

Hvor effektivt bearbejder **John Doe** den information, der er nødvendig for at træffe beslutninger?

Med hensyn til måder at bearbejde informationer på virker det som om, at **John Doe** er dygtig til fortolkning af ord og disses betydning; vedkommende er muligvis mere interesseret i at forstå menneskelige problemer, end at løse abstrakte, analytiske problemer.

Verbalt niveau	HØJ
Numerisk niveau	GENNEMSNITLIG

BESLUTNINGSTAGNING og -STIL | REVISOR

Hvordan er **John Doe**'s naturlige tilgang til at træffe beslutninger?

John Does beslutningsstil ligner en revisors; vedkommende kan forsøge at undgå trusler og minimere kortsigtede omkostninger, ved at træffe taktiske beslutninger, baseret på retningslinjer og empiriske data.

Trussel vs. belønning	TRUSSELSUNDGÅENDE
Taktisk vs. strategisk	TAKTISK
Data vs. Intuition	DATA-DREVET

REAKTIONER PÅ FEEDBACK | RESISTENT

Hvordan reagerer **John Doe** typisk på feedback på sine beslutninger?

John Doe kan blive rystet over negativ feedback, men kan også lytte og være enig. Personer med lignende tendenser kan være ret vanskelige at coache, hvis de mener at andre bærer en del af skylden, og foretrækker ikke at dvæle ved den feedback, de har fået.

Defensiv vs. Besindig	DEFENSIV
Benægtelse vs. Accept	ACCEPT
Overfladisk vs. Oprigtig	OVERFLADISK

INTRODUKTION

Lederes dømmekraft reflekteres i deres beslutninger. På trods af, at lederes beslutninger afgør deres organisationers skæbne, vil halvdelen af deres beslutninger generelt være forkerte. Derfor omfatter god dømmekraft ikke kun god beslutningstagning, men også den rigtige reaktion på dårlige beslutninger. Når de konfronteres med nyheden om, at deres beslutninger er forkerte, vil nogle ledere skyde skylden på andre og/eller benægte at de har begået fejl. Andre ledere søger feedback, lærer af deres fejltagelser og undgår at gentage dem. Måden hvorpå ledere reagerer på feedback mht. deres beslutninger, reflekterer deres evne til at blive coachet, en nøglefaktor for god dømmekraft og en succesfuld karriere.

Fordi dårlige beslutninger er så udbredte og har så alvorlige konsekvenser, er det afgørende at forbedre beslutningstagningen. At blive bevidst om ens eget motiv ved beslutningstagning, og blive bedre i stand til at modtage coaching, kan hjælpe mennesker til at træffe bedre beslutninger og hurtigere korrigere de dårlige. Hogan Judgement Rapport giver feedback og udviklingsmæssige overvejelser, for at hjælpe personer med at opnå deres mål.

Denne rapport beskriver beslutningstagningsstil med hensyn til tre komponenter:

INFORMATIONS-BEARBEJDNING

Hvordan personer bearbejder information

Verbal information
vs.
Numerisk information

BESLUTNINGSTAGNING

Hvordan beslutninger træffes

Trusselsundgående
vs.
Belønningssøgende

Taktisk Tænkning
vs.
Strategisk Tænkning

Data-drevne Beslutninger
vs.
Intuitive Beslutninger

REAKTIONER PÅ FEEDBACK

Hvordan personer reagerer på feedback på deres beslutninger

Defensiv
vs.
Besindig

Benægtelse
vs.
Accept

Overfladisk engagement
vs.
Ægte engagement

BEARBEJDNING AF INFORMATION

Mennesker kan placeres i fire kategorier på grundlag af hvordan de bearbejder den information, der er nødvendig for at træffe beslutninger. Hver af disse grupper har karakteristiske styrker og svagheder, når det gælder problemløsning og beslutningstagning, først og fremmest fordi personerne i de enkelte grupper er interesserede i at løse forskellige problemtyper:

HØJ VERBAL	■ **KVALITATIV** Disse individer bearbejder verbal information mere effektivt end numerisk information. Fordi de ofte foretrækker at bruge ord til at fortolke begivenheder og at skabe følelsesmæssige oplevelser, er de som regel gode på områder som kommunikation, litteratur, filosofi, journalistik og reklame.	☐ **ALSIDIG** Disse individer bearbejder både numerisk og verbal information effektivt. Fordi de kan løse problemer uafhængigt af emneområdet, er de som regel gode i erhverv, hvor man skal tage hurtige beslutninger på tværs af forskellige områder.
GENNEMSNITLIG VERBAL	☐ **VELOVERVEJET** Disse individer tager sig god tid til at bearbejde både numerisk og verbal information, fordi de gerne vil træffe velovervejede beslutninger på grundlag af solid forståelse af fakta. De klarer sig som regel godt i erhverv, hvor man skal træffe nøje velovervejede beslutninger på et omfattende informationsgrundlag.	☐ **KVANTITATIV** Disse individer bearbejder numerisk information mere effektivt end verbal information. Fordi de ofte kan lide at finde mønstre og regler i talsæt og at forudsige udfald, klarer de sig som regel godt inden for områder som finans, revision, ingeniørvidenskab og it.
	GENNEMSNITLIG NUMERISK	HØJ NUMERISK

John Doe fik et gennemsnitligt resultat for bearbejdning af numerisk information og et højt resultat for bearbejdning af verbal information. Mennesker med lignende resultater er som regel gode til at forstå og bruge ord og begreber. De kommunikerer ofte deres beslutninger effektivt, og nyder selve processen, hvor de kan udtrykke sig. Denne informationsbearbejdningsstil fremmer også forståelse og fortolkning af andres følelser og intentioner. Kvalitative informationsbearbejdere har en tendens til at foretrække, at analysere menneskelige problemer i stedet for abstrakte, logiske eller matematiske problemer.

NUMERISK VS. VERBAL

John Does informationsbearbejdningsstil er udledt ved at kombinere vedkommendes resultater fra de numeriske og verbale dele af Hogans Judgement test.

NUMERISK DEL

SPØRGSMÅL FORSØGT **7** / **15**

TIDSFORBRUG **0** / **10 Minutter**

SAMLET RESULTAT **4** / **15**

VERBAL DEL

SPØRGSMÅL FORSØGT **20** / **48**

TIDSFORBRUG **0** / **2 Minutter**

SAMLET RESULTAT **19** / **48**

MOTIVER VED BESLUTNINGSTAGNING

De fleste menneskers forretningsmæssige beslutninger reflekterer tre urelaterede fremgangsmåder. **John Doe**s beslutningsmotiver præsenteres nedenfor:

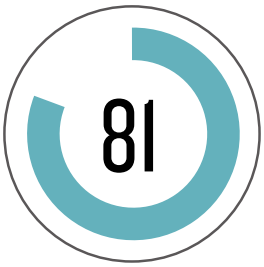
Trusselsundgående 89%
Mulighedssøgende 11%

TRUSSELSUNDGÅENDE VS. MULIGHEDSSØGENDE | TRUSSELSUNDGÅENDE

Nogle mennesker træffer beslutninger baseret på et ønske om at undgå finansielle, juridiske, fysiske og andre trusler; de fokuserer på den negative side af risiko-belønning regnestykket, og prøver at minimere deres potentielle tab. Andre mennesker træffer beslutninger baseret på et ønske om at stræbe efter alle potentielle belønninger. De er tiltrukket af den positive side af risiko-belønning regnestykket og prøver hele tiden at maksimere deres gevinst.

OVERVEJ: **Forklar dit rationale bag vigtige beslutninger, som du planlægger at træffe, og se om andre deler dine synspunkter. Opfatter de truslerne på samme måde som dig? Er de lige så bekymrede for de potentielle risici, som du er?**

Prøv at opridse dit rationale bag beslutningstagning med brug af positive termer. Begynd med de positive, diskuter så de potentielle farer, og afslut på en positiv måde.



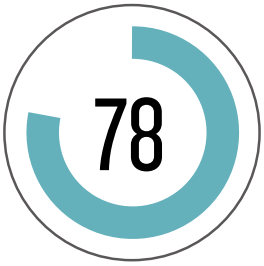
Taktisk 81%
Strategisk 19%

TAKTISK VS. STRATEGISK TÆNKNING | TAKTISK

Nogle mennesker træffer beslutninger med fokus på den umiddelbare kontekst og relevante detaljer. De fokuserer på kortsigtede problemstillinger som omkostning, implementering og krisehåndtering, og kan være mindre optagede af større, strategiske spørgsmål. Andre mennesker træffer beslutninger baseret på et fremtidsorienteret, bredt favnende perspektiv. De fokuserer på at skabe nye muligheder, og kan være mindre optaget af praktiske problemer som omkostninger og implementering.

OVERVEJ: **Studer beslutninger truffet af personer, der er kendte for deres strategiske tænkning, og kig efter problemstillinger, som du måske ikke har overvejet. Spørg dig selv om, hvad deres betragtninger kan have været.**

Prøv at fokusere på de globale og makroøkonomiske tendenser, som findes i din branche. Sammenhold disse tendenser med din langfristede virksomhedsstrategi. Vær fuldstændig klar over hvad du ønsker at opnå på langt sigt.



Data-drevet 78%
Intuitiv 22%

DATA-DREVNE VS. INTUITIVE BESLUTNINGER | DATA-DREVET

Nogle personer træffer beslutninger ved omhyggeligt at undersøge relevante data og andre faktuelle oplysninger. De gennemgår måske også jævnligt deres tidligere beslutninger for at tilpasse dem på grundlag af opdateret information. Andre personer er mere intuitive i deres tilgang; de træffer ofte beslutninger på grundlag af deres tidligere erfaringer og går videre.

OVERVEJ: **Ved fortolkning af information, prøv at overveje dens betydning i en større organisationskontekst. Tænk over hvordan andre organisationsmæssige perspektiver kan påvirke din fortolkning af informationerne.**

Ved forslag til løsning af komplekse problemer, skal du tage hensyn til dit publikum. Selvom du sætter pris på data og analyser, foretrækker andre måske en mere intuitiv tilgang, eller et overordnet referat, frem for en detaljeret analyse.

TILGANG TIL BESLUTNINGSTAGNING

Ved at kombinere karakterer på tværs af de tre tilgange til beslutningstagning, kan vi beskrive en persons beslutningstagningsstil. Hver stil repræsenteres af den stillingsbetegnelse, som bedst repræsenterer en bestemt kombination af tilgange til at træffe forretningsmæssige beslutninger. Men vær venligst opmærksom på, at disse stile repræsenterer typiske tænkningsstile, og er ikke et udtryk for jobinteresser, præferencer eller præstationer. Hver beslutningstagningsstil er karakteriseret af dens helt eget sæt styrker og udfordringer. Generelt defineres de otte stile og deres typiske beslutningstagningstilgange på følgende måde:

REVISORER

Undgår trusler ved brug af taktiske, databaserede beslutninger

KIRURGER

Træffer taktiske, erfaringsbaserede beslutninger for at undgå trusler

BØRSMÆGLERE

Søger belønning ved at træffe taktiske, databaserede beslutninger

FORSVARSANALYTIKERE

Bruger strategiske, databaserede beslutninger, for at undgå langsigtede trusler

POLITIKERE

Søger langsigtede belønninger ved brug af strategiske, erfaringsbaserede beslutninger

SKAKSPILLERE

Forsvarer sig mod trusler ved brug af strategiske, erfaringsbaserede beslutninger

PROMOTORE

Søger kortsigtede belønninger baseret på taktiske, erfaringsbaserede beslutninger

INVESTORER

Maksimerer langsigtede belønninger baseret på strategiske, databaserede beslutninger

REVISOR

TRUSSELSUNDGÅENDE

TAKTISK

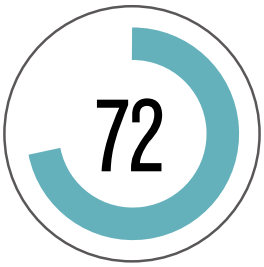
DATA-DREVET

John Does tilgang til beslutningstagning tyder på, at vedkommende tænker som en revisor. Sådanne personer har en tendens til at:

- Undgå at løbe unødvendige risici
- Fokusere på umiddelbare, taktiske problemer
- Være opmærksomme på detaljer
- Foretage data- og faktabaserede beslutninger
- Revurdere og tilpasse deres beslutninger jævnligt
- Foretrække praktisk involvering i arbejdet
- Være yderst resultatorienterede
- Planlægge deres arbejde på forhånd
- Foretrække standardiserede og etablerede procedurer
- Udøve streng disciplin, når de har ansvaret

REAKTIONER PÅ FEEDBACK

De fleste mennesker reagerer på feedback på deres beslutninger ved at støtte sig til tre urelaterede tendenser. **John Doe**s reaktioner på denne feedback præsenteres nedenfor:



Defensiv 72%
Besindig 28%

DEFENSIV VS. BESINDIG | DEFENSIV

Nogle mennesker reagerer følelsesmæssigt på negativ feedback ved at skyde skylden på eksterne faktorer, andre personer, omstændigheder, timing osv., som ligger udenfor deres kontrol. Kort sagt, de projicerer kritik udad. Andre personer reagerer på negativ feedback ved at være besindige og roligt overveje, hvordan de kan have bidraget til en dårlig beslutning.

OVERVEJ: Når folk kritiserer dine beslutninger, prøv da at overveje hvordan beslutningerne kunne være blevet bedre ved at fokusere på de faktorer, som du havde kontrol over. Eksterne faktorer er vigtige, men brug tid på at reflektere over hvad du kunne have gjort anderledes.

Du har måske en tendens til at reagere følelsesmæssigt på negativ feedback. Sørg for at være fattet før du svarer eller reagerer.

Benægtelse 5%
Accept 95%

BENÆGTELSE VS. ACCEPT | ACCEPT

Nogle mennesker reagerer på negativ feedback med benægtelse og afvisning. De nægter måske at erkende fakta, ignorerer feedback, omfortolker fiasko som succes, eller vil bare have at andre kommer videre. Kort sagt nægter de, at der er problemer. Andre personer reagerer på negativ feedback med omhyggeligt at overveje fakta, at se direkte på fiaskoen og fortolker negativ feedback som et middel til at forbedre fremtidige beslutninger.

OVERVEJ: Tænk over hvordan du kan bruge feedback til at lære noget om, hvad du gjorde rigtigt, ikke kun hvad du kunne gøre anderledes.

Overvej om du har været for villig til at acceptere feedback. At tage ansvar for faktorer du ikke kan kontrollere, kan være lige så ineffektivt som ikke at tage ansvar for faktorer, som du kan kontrollere.

Overfladisk 92%
Oprigtig 8%

OVERFLADISK VS. ÆGTE ENGAGEMENT | OVERFLADISK

Nogle mennesker kan virke som om de er villige til at indrømme fiasko og lytte til råd om hvordan de kan foretage bedre beslutninger i fremtiden, men spiller måske bare skuespil for at opnå accept og anerkendelse. Sådanne personer kan bruge overfladisk enighed, som en måde at undgå at virkelig konfrontere deres problemer. Andre har en tendens til at engagere sig mere aktivt i den negative feedback om deres dårlige beslutninger, for at finde nye løsninger og tage bedre beslutninger i fremtiden.

OVERVEJ: Sørg for at følge op med handling, når du er enig i negativ feedback. Gør dig umage for at konfrontere problemet fuldstændigt i stedet for bare at være enig med feedback.

Brug feedback til at udvikle en liste over handlinger du kan foretage, og gennemfør dem. Disse handlinger kan vise andre, at du er indstillet på at forbedre dine præstationer.

REAKTIONER PÅ FEEDBACK

DEFENSIV

ACCEPT

OVERFLADISK

John Does reaktioner på feedback om hans/hendes beslutninger tyder på at han/hun har en tendens til at:

- Blive umiddelbart oprevet over negativ feedback
- Umiddelbart skyde skylden på andre og eksterne faktorer for tidligere fejl
- Frygte negativ feedback som en form for afvisning
- Genoverveje tidligere fejltagelser efter den første modstand
- Acceptere feedback, men undgå at tage fuldstændigt ansvar for fejl
- Foregive enighed med feedback for at komme overens
- Have svært ved at ændre adfærd efter feedback

ÅBENHED FOR FEEDBACK OG COACHING

Ved at kombinere resultater på tværs af de tre typer reaktioner på feedback, kan vi beskrive en persons overordnede åbenhed overfor feedback og coaching. Dette er vigtigt, fordi det handler om de udfordringer, som **John Doe** kan møde ved udvikling og forbedring af vedkommendes forretningsmæssige dømmekraft gennem coaching. Generelt er der en tendens til at mennesker havner i en af tre kategorier for coaching modtagelighed, hver med sine egne styrker og udfordringer:

RESISTENT

Som respons på feedback om dårlige beslutninger har individer som er resistente over for feedback en tendens til at skyde skylden på andre, benægte deres ansvar, og lade som om de er interesserede i feedback, uden rigtigt at engagere sig i det. Alligevel er sådanne mennesker gode til at træffe svære beslutninger og stå ved dem.

NEUTRAL

Mennesker, der beskrives som feedback neutrale, virker ofte moderat modtagelige for feedback, men kæmper også nogle gange med tendenser til at reagere skævt på dårlige nyheder. Sådanne individer har en tendens til at udvise en afbalanceret tilgang til feedback, hvor de hverken afviser den helt eller accepterer at have ansvaret for alt.

MODTAGELIG

Som respons på feedback om dårlige beslutninger har individer som er modtagelige over for feedback en tendens til at forblive rolige, eftertænksomt at analysere deres fejltrin, og søge råd om hvordan de kan træffe bedre beslutninger. Men disse mennesker vil i nogle tilfælde også acceptere at få skylden for andres fejl.

ÅBENHED FOR FEEDBACK & COACHING | RESISTENT

John Doe's resultat for coaching modtagelighed tyder på, at vedkommende generelt er resistent over for feedback og coaching.

OVERVEJ: Indfør en 24-timers regel eller lignende retningslinjer, før du svarer på negativ feedback. Denne tidsramme vil give dig mulighed for grundigt at overveje denne feedback og svare hensigtsmæssigt.

Fokuser på ikke at tage negativ feedback personligt eller straks at afparere den. Husk at feedback er konstruktiv kritik, som kan hjælpe dig med at træffe bedre beslutninger.

Bed om andres input og feedback, for at udforske tidligere fejltagelser. Tænk over din rolle i disse fejltagelser, og led efter løsninger til at træffe bedre beslutninger i fremtiden.

Sørg for at deltage aktivt i feedback sessioner. Disse sessioner er din mulighed for at udveksle idéer til løsning af problemer og forbedre beslutningstagningen.