



19 Februar 2016

# JUDGEMENT RAPPORT

---

John Doe

ID HC781335

# RESUMÉ

Denne rapport undersøger **John Does** 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.

## INFORMATIONSBEARBEJDNING | 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 **GENNEMSITLIG**

## 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

Leders dømmekraft reflekteres i deres beslutninger. På trods af, at leders 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 nøgelfaktor 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:

## INFORMATIONSBEARBEJDNING

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	<input checked="" type="checkbox"/> <b>KVALITATIV</b> 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.	<input type="checkbox"/> <b>ALSIDIG</b> 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.
	<input type="checkbox"/> <b>VELOVERVEJET</b> 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.	<input type="checkbox"/> <b>KVANTITATIV</b> 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 Does** beslutningsmotiver præsenteres nedenfor:



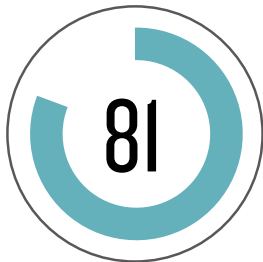
Trusselsundgående 89%  
Mulighedssøgende 11%

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



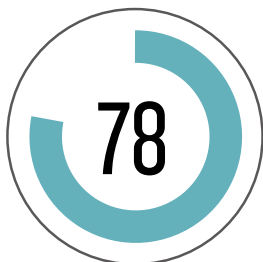
Taktisk 81%  
Strategisk 19%

## 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 tænkingsstile, 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 beslutningstagningsstilgange 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

**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
- Fokuserer 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

TRUSSELSUNDGÅENDE

TAKTISK

DATA-DREVET

# REAKTIONER PÅ FEEDBACK

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



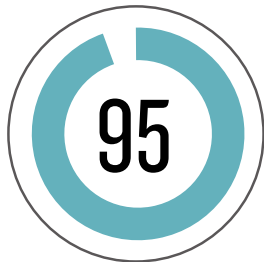
Defensiv 72%  
Besindig 28%

## 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.