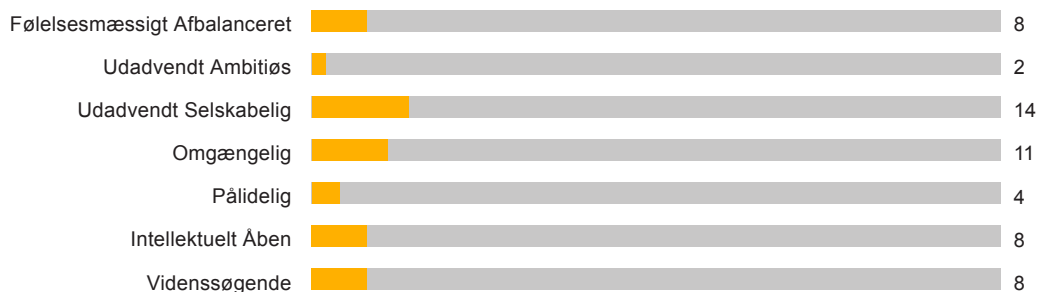


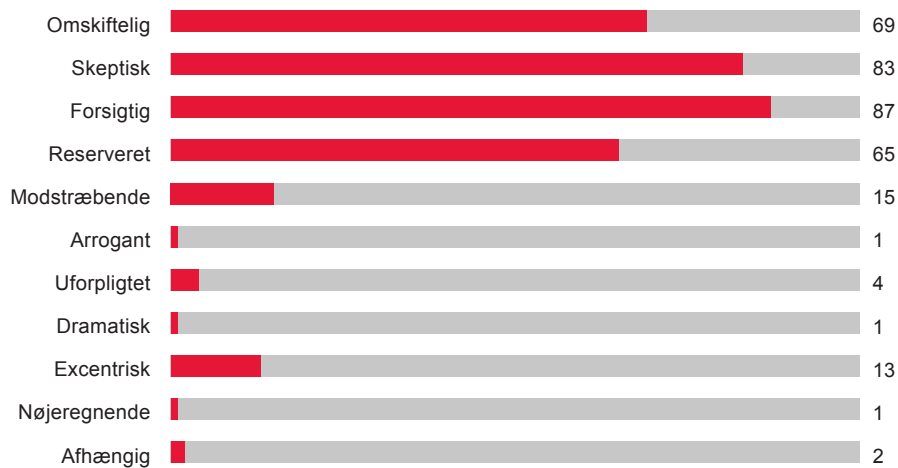
## HPI

### Hogan Personality Inventory



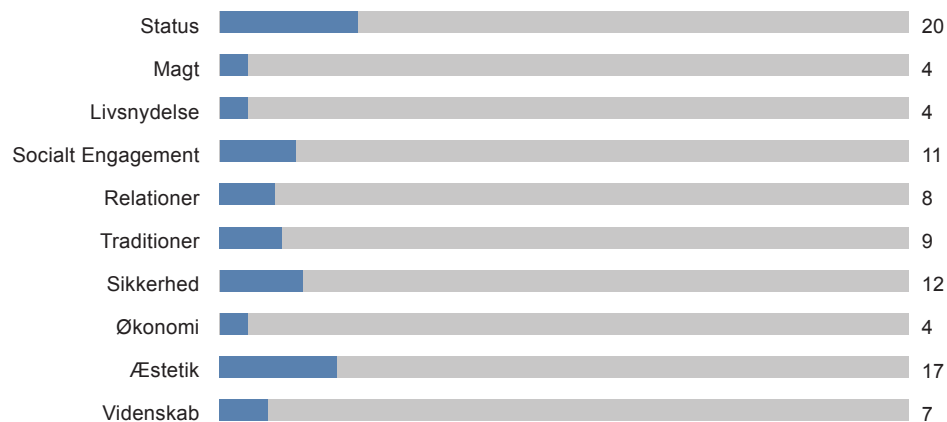
## HDS

### Hogan Development Survey



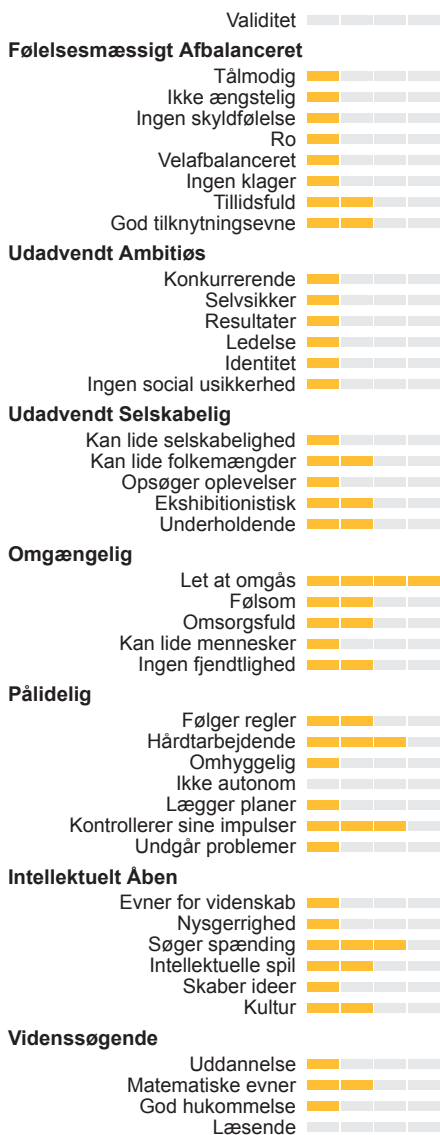
## MVPI

### Motives, Values, Preferences Inventory



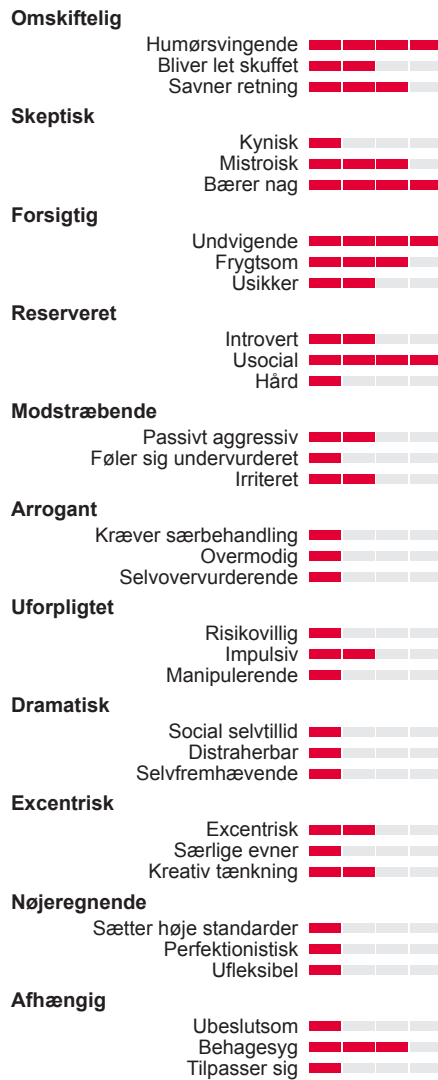
HPI

## Scores på subskalaer



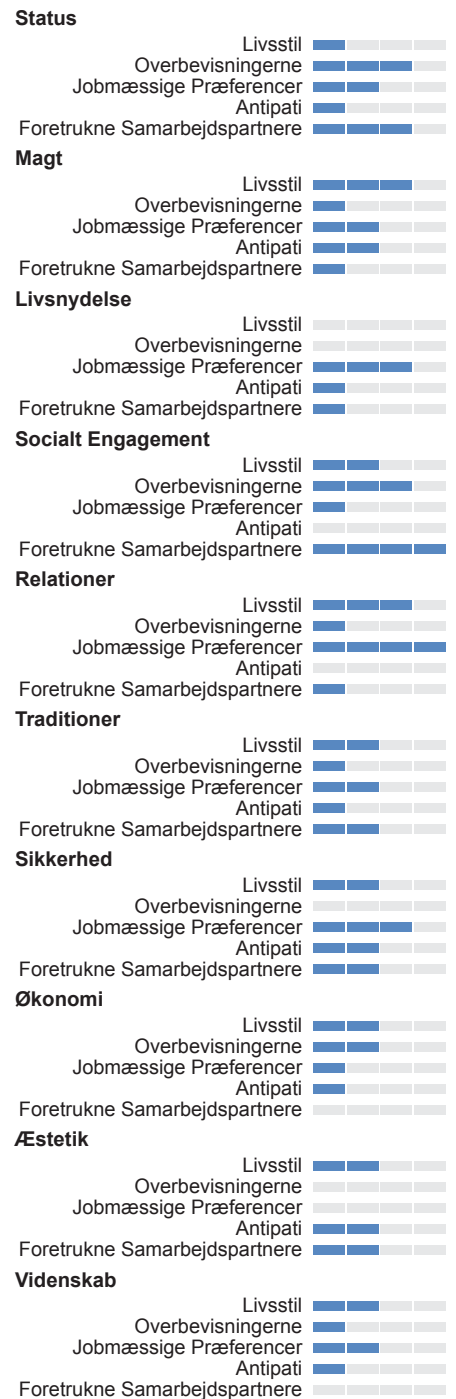
HDS

## Scores på subskalaer



MVPI

## Scores på subskalaer





# POTENTIAL

## LEDELSESMÆSSIGE STYRKER OG KOMPETENCER

---

**Rapport for:** John Score-Average

**ID:** UH555944

**Dato:** 21.11.2016



# INDLEDNING

---

Leadership Forecast Potential rapporten beskriver dine styrker og udviklingsbehov. Rapporten er baseret på Hogan Personality Inventory (HPI), som omfatter syv skalaer. Hver skala har betydning for præstation i jobbet, samarbejde og ledelse. Ledelse drejer sig om at opbygge og vedligeholde et high-performance team, hvis medlemmer arbejder for at nå teamets mål snarere end for at nå individuelle mål. Definition af HPI-skalaerne findes på s. 3. Rapporten er baseret på disse syv skalaer

S. 4 viser din HPI-profil. På de efterfølgende sider tolkes dine scores på hver HPI-skala. Rapportens sidste sektion giver anbefalinger til udvikling af dine kompetencer. Dette kan være en hjælp i dit fremtidige karriereløb.

## BAGGRUND

Der er nogle forhold, som du bør holde dig for øje, når du læser denne rapport. Dels findes der ingen "god" score. Der findes såvel positive som negative betydninger af både høje og lave scores, selvom visse scores er vigtigere i nogle funktioner end andre. Derfor bør du tolke dine scores i lyset af dine egne karriereønsker og -mål fremfor mere generelt.

Desuden kan du ændre din typiske adfærd, men ændringer afhænger af tre ting. For det første er du nødt til at vide, hvad du ønsker at ændre. For det andet er du nødt til at være motiveret for at ændre det, og for det tredje er du nødt til at vide, hvordan du skal ændre det. Denne rapport fokuserer på at støtte dine bestræbelser på forandring og udvikling.

Resultaterne i denne rapport er baseret på mere end 20 års forskning i ledelse og er beregnet for specialister og ledere.

Endelig er det vigtigste kendetegn ved ledelse og samarbejde, som nævnt ovenfor, evnen til at indgå i, opbygge og vedligeholde et team, der leverer gode præstationer. Rapporten her drejer sig om det potentiale, du besidder i denne henseende.

# DEFINITIONER

---

De syv HPI-skalaer er defineret, som følger:

## FØLELSMÆSSIGT AFBALANCERET

Skalaen "Følelsesmæssigt Afbalanceret" afspejler, i hvor høj grad en person er rolig og velafbalanceret eller på den anden side humørsvingende og flyvsk. Personer, der scorer højt, er selvsikre, ukuelige og optimistiske. Personer, der scorer lavt, er anspændte, irritable og har tendens til at fokusere på det negative men er også lydhøre over for feedback.

## UDADVENDT AMBITIØS

Skalaen "Udadvendt Ambitiøs" vurderer, i hvor høj grad en person synes at agere som leder, søger status og lægger vægt på resultater. Personer, der scorer højt, fremstår konkurrenceorienterede og ivrige efter at gøre karriere. Personer, der scorer lavt, forekommer ikke-assertive og mindre interesserede i at gøre karriere.

## UDADVENDT SELSKABELIG

Skalaen "Udadvendt Selskabelig" vurderer, i hvor høj grad en person fremtræder talende og socialt selvsikker. Personer, der scorer højt, forekommer udadvendte, farverige og impulsive, og de bryder sig ikke om at arbejde alene. Personer, der scorer lavt, fremtræder reserverede og stille; de undgår at påkalde sig opmærksomhed og har ikke noget imod at arbejde alene.

## OMGÆNGELIG

Skalaen "Omgængelig" afspejler sociale færdigheder, taktfuldhed og indsigt. Personer, der scorer højt, forekommer venlige, varme og populære. Personer, der scorer lavt, forekommer uafhængige, ligefremme og direkte.

## PÅLIDELIG

Skalaen "Pålidelig" drejer sig om selvkontrol og samvittighedsfuldhed. Personer, der scorer højt, forekommer organiserede, troværdige og omhyggelige; de følger regler og er lette at lede. Personer, der scorer lavt, forekommer impulsive og fleksible. De har en tendens til at afvise regler og tæt supervision; de kan dog være kreative og spontane.

## INTELLEKTUELT ÅBEN

Skalaen "Intellektuelt Åben" afspejler, i hvor høj grad en person forekommer nysgerrig, eventyrlysten og fantasifuld. Personer, der scorer højt, har en tendens til at være hurtigt opfattende og visionære, men de kan let komme til at kede sig og overse detaljer. Personer, der scorer lavt, har en tendens til at være praktiske, fokuserede og i stand til at koncentrere sig i længere perioder.

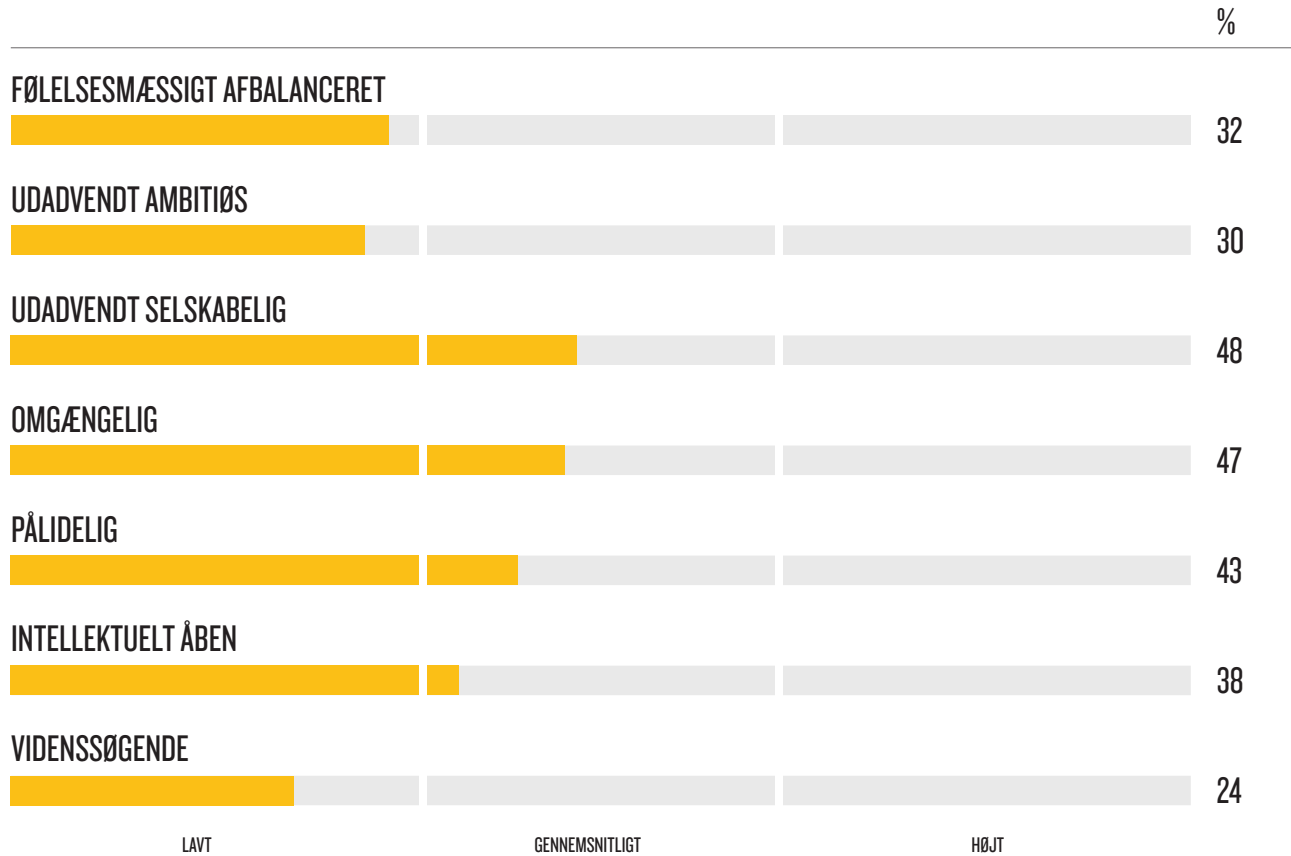
## VIDENSSØGENDE

Skalaen "Videnssøgende" afspejler, i hvor høj grad en person kan lide akademiske aktiviteter og værdsætter uddannelse som et mål i sig selv. Personer, der scorer højt, kan lide at læse og studere. Personer, der scorer lavt, er mindre interesserede i formel uddannelse og mere interesseret i "at lære ved at udføre" på jobbet.



# HPI-PROFIL

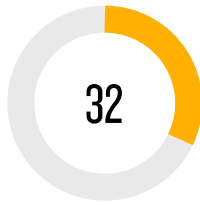
## Skalaer



Denne rapport er valid og kan fortolkes

# FØLELSMÆSSIGT AFBALANCERET

Drejer sig om følelsesmæssig balance/harmoni, optimisme og stabilt humør.



## ADFÆRDSMÆSSIGE IMPLIKATIONER

Andre med lignende scores er karakteriseret ved, at de:

- Indrømmer deres fejl og forsøger at rette dem.
- Husker deres fejltagelser.
- Er bekymrede for ikke at yde gode præstationer.
- Tager kritik personligt.
- Forekommer humørsvingende og lette at irritere.

## LEDELSESMÆSSIGE IMPLIKATIONER

Sammenlignet med andre tyder dine scores på, at du arbejder i korte, intense spurter og har en tendens til at bekymre dig om din præstation. Endvidere bliver du måske let irriteret over uventede forsinkelser, fejl og misforståelser begået af andre. På den anden side forstår du, hvornår andre er stressede, du er parat til at indrømme dine fejltagelser, at lytte til feedback og coaching, og du forsøger at forbedre dine præstationer.

## KOMPETENCEANALYSE

**FØLELSMÆSSIG BALANCE:** Du kan forekomme irriteret, når du står over for arbejdsbyrder, uventede forsinkelser eller fejl og misforståelser begået af medarbejdere. Hvis det er tilfældet, vil det påvirke din evne til at opbygge et team.

**EVNE TIL AT LYTTE:** Du har en tendens til at finde deadlines, uforudsigelighed og andres manglende præstationer på jobbet stressende. Hvis du planlægger, kommunikerer og uddelegerer, før en opgave påbegyndes, vil du lette noget af dette pres.

**INDLÆRING OG EVNE TIL AT MODTAGE COACHING:** Du er interesseret i at udvikle dig, og som følge heraf lytter du til feedback. Du har dog en tendens til at være mere opmærksom på negative end på positive tilbagemeldinger.

**AT OPBYGGE RELATIONER:** Dine lejlighedsvis humørsvingninger, din uforudsigelighed, negativitet og tendens til at bekymre dig kan hæmme din evne til at opbygge tillidsfulde alliancer.

**STRESSHÅNDTERING:** Du har en tendens til at være selvkritisk, krævende og intens. Det kunne være nyttigt for dig at lære teknikker til stresshåndtering.



# FØLELSESMÆSSIGT AFBALANCERET

---

## FORSLAG TIL UDVIKLING

### FØLELSESMÆSSIG BALANCE:

- Da uventede begivenheder kan irritere dig, bør du i din planlægning tage højde for de afbrydelser, forsinkelser og vanskelige personer, som du måtte komme ud for. Det vil hjælpe dig til at bevare fokus og fatning.
- Vær klar over, at andre måske ikke reagerer sådan, som du forventer. Når det sker, så hav alternative svar parat. Forbered dig mentalt på, hvad der sandsynligvis vil dukke op, og hvordan du ideelt set skal reagere på det. Det vil hjælpe dig med at bevare fatningen, når ubehagelige overraskelser opstår.
- Når tingene ikke går som planlagt, så gennemgå nøje, hvad der skete. Identificér måder, hvorpå du kan undgå, at sådanne problemer opstår i fremtiden.

### EVNE TIL AT LYTTE:

- Når du er irriteret, så forsøg at holde en pause og at tænke på noget andet. Modstå tendensen til at være defensiv og lad være med at tage feedback personligt.
- Forsøg at forstå, at andre vil begå fejl, når de er i en læreproces; find nogle positive ting i de informationer, som dine medarbejdere giver dig og giv dem ros.

### INDLÆRING OG EVNE TIL AT MODTAGE COACHING:

- Giv dig selv anerkendelse for de ting, som du gør godt, og mærk dig de områder, hvor du skal udvikle dig. Dokumentér dine stærke sider og de områder, hvor du skal forbedre dig. Skab en handlingsplan, der udnytter dine styrker samtidig med, at du får lov til at arbejde med dine udviklingsbehov.

### AT OPBYGGE RELATIONER:

- Hvis du oplever, at du selv er kritisk eller negativ, så forsøg at finde frem til, hvad der er årsagen til denne indstilling, og vær opmærksom på sådanne situationer i fremtiden.
- Enhver form for negativitet fra lederens side vil blive grebet og forstørret af teamet. Husk, at en del af dit arbejde består i at "lede gennem eksemplets magt", hvilket betyder, at du skal være positiv.
- Bed en betroet kollega om feedback på manglende konsistens i din adfærd. Tal med en kollega eller mentor om at lave en udviklingsplan med henblik på at hjælpe dig på dette område.

### STRESSHÅNDTERING:

- Find frem til de situationer, som gør dig irriteret eller urolig, og læg en plan for hvordan du vil håndtere dem.
- Lad ikke vanskelige emner nage, indtil de bryder frem. Diskutér dem i stedet og bed andre om hjælp til at løse dem.





# UDADVENDT AMBITIØS

Drejer sig om at tage initiativer, at være konkurrenceorienteret og at opsøge lederrollen.

---



## ADFÆRDSMÆSSIGE IMPLIKATIONER

**Andre med lignende scores er karakteriseret ved, at de:**

- Lader andre tage ledelsen.
  - Foretrækker at bruge taktik fremfor at konfrontere andre.
  - Har en fleksibel dagsorden.
  - Bryder sig ikke om at tale i større forsamlinger.
  - Undgår vanskelige udfordringer, som de måske ikke vil lykkes med.
- 

## LEDELSESMÆSSIGE IMPLIKATIONER

Sammenlignet med andre tyder dine scores på, at du har en tendens til at holde lav profil og støtte andres gode initiativer. Følgelig bryder du dig måske ikke om at øve indflydelse på områder, hvor du kunne have en effekt. Fordi du har en tendens til ikke direkte at opsøge lederrollen, kan din karriereudvikling være mere afhængig af din faglige kompetence end af dine taktiske evner.

---

## KOMPETENCEANALYSE

**HANDLINGSORIENTERING:** Du er afdæmpet og foretrækker at lade andre tage føringen, når det drejer sig om nye initiativer.

**KARRIEREUDVIKLING:** Generelt er du ikke interesseret i at handle taktisk for at avancere, og du synes at være tilfreds med de karrieremuligheder, der naturligt viser sig.

**INITIATIV:** Andre forstår, at du vil samarbejde fremfor at forsøge at tage styringen i en krisesituation. Du følger vejledning og forslag fremfor at være den, der fremsætter dem.

**AT OPNÅ RESULTATER:** Du forekommer mere interesseret i processer end resultater. Sørg for at arbejde vedholdende med opgaver og projekter, indtil de er gennemført.

**AT TAGE BESLUTNINGER:** Du foretrækker måske at lade andre tage de svære beslutninger, især når ikke alle oplysninger foreligger, og der står meget på spil.





# UDADVENDT AMBITIØS

---

## FORSLAG TIL UDVIKLING

### HANDLINGSORIENTERING:

- Forsøg at skabe kreativ energi i din arbejdsgruppe, at fastsætte mål, at dele dit teams fremskridt med andre og at afholde regelmæssige møder med dine medarbejdere, hvor teamets præstationer evalueres.
- Meld dig frivilligt til specifikke projekter, hvor du kan bruge din viden og dine færdigheder.
- Find et udfordrende projekt og nedbryd det til veldefinerede delmål (en betroet kollega kan hjælpe dig med det). Identificér de første tre delmål i projektet såvel som en tidsplan. Fortæl andre om dit projekt og bed dem om at følge op på dig.

### KARRIEREUDVIKLING:

- Forstå, at politik er en del af livet i en organisation, og at jo bedre du forstår det politiske spil, desto mere sandsynligt er det, at du fremmer din karriere.
- Hvis du er leder, regner andre med, at du er deres talsmand i organisationen. Hvis du undgår at forholde dig til det politiske spil i organisationen, repræsenterer du måske ikke dit team tilstrækkeligt. Bed en betroet ven eller kollega om råd i denne forbindelse.
- Hvis du ønsker at avancere i din organisation, er du nødt til at udvikle en plan. Planen bør indeholde en identifikation af den eller de stillinger i organisationen, som du gerne vil nå, og en definition af de skridt, det er nødvendigt at tage for at nå dertil.

### INITIATIV:

- Du lader til at være en god teamplayer, som andre kan stole på. Samtidig med at du deltager i teamet så vær opmærksom på måder, hvorpå du kan forbedre teamets præstationer og sig din mening herom.
- En vigtig del af lederskab består i at tage initiativer. Hvis andre synes, at du ikke udviser initiativ så spørg dem hvorfor. Bed en ven om feedback for at hjælpe dig med at tage flere initiativer i fremtiden.

### AT OPNÅ RESULTATER:

- Vær opmærksom på dine interne kunders behov. Lad dem vide, at du forstår deres spørgsmål og forpligt dig til en bestemt handlingsplan for at løse disse problemer.
- Afgør, hvor meget tid der kræves for at fuldføre pålagte opgaver og kommuniker denne tidsplan til interne kunder, kollegaer og overordnede på en klar måde. Husk regelmæssigt at holde andre opdaterede om dine fremskridt.
- Som leder anslår du tonen for dit team. Hvis du - selvom det er utilsigtet - giver teamet indtryk af, at det ikke er vigtigt, at resultater leveres til tiden, vil dine medarbejdere opføre sig i overensstemmelse hermed.





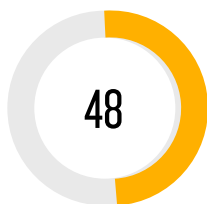
### AT TAGE BESLUTNINGER:

- Det er vigtigt at kunne træffe vanskelige beslutninger. Diskutér med din chef hvilke beslutninger, der bør tages i fællesskab, hvilke der bør tages af dig alene, og hvilke der bør tages af andre. Det vil give dig mere selvtillid, hvis du har klare retningslinjer for, hvilke beslutninger du har ansvaret for.
- Afgør hvilke informationer du har brug for for at træffe en beslutning (f.eks. omkostningsberegninger, ressourcebehov, cost-benefit analyser, risikovurdering etc.). Når du har disse oplysninger, så træf din beslutning og tænk på, at du kan revidere den senere.
- Find en, som du kan diskutere vigtige beslutninger med. Tænk din beslutning igennem og del så dit ræsonnement med denne person. Brug denne erfaring til at opbygge selvtillid, når du skal tage beslutninger.

# UDADVENDT SELSKABELIG

Drejer sig om at være talende, socialt udfarende og underholdende.

---



## ADFÆRDSMÆSSIGE IMPLIKATIONER

**Andre med lignende scores er karakteriseret ved, at de:**

- Forekommer imødekommende og ikke distancerede.
  - Befinder sig godt med både at arbejde for sig selv og sammen med andre.
  - Foretrækker formelle fremfor tilfældige møder.
  - Giver medarbejdere relevant feedback.
  - Balancerer det at lytte med at tale.
- 

## LEDELSESMÆSSIGE IMPLIKATIONER

Sammenlignet med andre tyder dine scores på, at du er fleksibel med din tid, og ikke har noget imod hverken at arbejde alene eller som en del af et team. Du fungerer godt i større forsamlinger, men du har ikke behov for at være midtpunkt eller konstant at være på.

---

## KOMPETENCEANALYSE

**AT SKABE KONTAKT:** Du er i stand til at indlede og opbygge gode relationer til andre i din organisation, også til personer som du ikke kender i forvejen.

**ENERGI:** Andre betragter dig som en person, der har tilstrækkelig energi og entusiasme i forhold til nye mennesker og projekter.

**TILGÆNGELIGHED:** Din evne til at omgås nye mennesker er en vigtig færdighed. Fortsæt med at udvikle kontakter i organisationen og involvér dine medarbejdere i disse kontakter.

**NETVÆRK:** Dine evner til at opbygge netværk er tilstrækkelige til, at du holder dig i kontakt med organisationen.

**TEAMORIENTERING:** Andre betragter dig som en person, der deltager i teamets opgaver på en hensigtsmæssig måde.



# UDADVENDT SELSKABELIG

---

## FORSLAG TIL UDVIKLING

### AT SKABE KONTAKT:

- Vær opmærksom på at få talt med dine kollegaer og medarbejdere hver dag.

### ENERGI:

- Du lader til at være en aktiv person, der kan tilføre arbejdsgruppen energi, hvilket er en vigtig egenskab for ledere. Bibehold din energi, når du omgås andre, især hvis du har en tendens til at komme til at kede dig eller blive uengageret.

### TILGÆNGELIGHED:

- Sørg for at være tilgængelig for alle medlemmer af dit team og sørg for, at du ikke ubevidst dyrker nogle favoritter i teamet.

### NETVÆRK:

- Sørg for at dit netværk dækker de relevante dele af din organisation.
- Selvom du måske har et godt netværk inden for organisationen, så forsøg at opbygge en relation til mindst en ny afdeling eller arbejdsenhed hvert kvartal.
- Anerkend, at dit netværk ændrer sig, og at det er nødvendigt at pleje det, hvis det skal opretholdes. Hvis du ikke har talt med en bestemt person for nylig, så ring til ham eller hende. Lad ikke relationer blive stillestående eller fjerne.

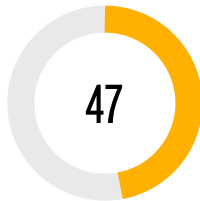
### TEAMORIENTERING:

- Du synes at befinde dig godt ved både at arbejde som en del af et team og for dig selv. Denne balance er sund, fordi nogle opgaver bedst løses som en del af et team, mens andre bedst løses individuelt.



# OMGÆNGELIG

Drejer sig om at være behagelig, omsorgsfuld og god til at vedligeholde relationer.



## ADFÆRDSMÆSSIGE IMPLIKATIONER

**Andre med lignende scores er karakteriseret ved, at de:**

- Tager tingene afslappet.
- Overvejer andres meninger seriøst.
- Holder hvad de lover.
- Giver medarbejdere struktur og omsorg.
- Konfronterer problemer med det samme.

## LEDELSESMÆSSIGE IMPLIKATIONER

Sammenlignet med andre tyder dine scores på, at du er et behageligt og tolerant menneske, som ikke desto mindre er rede til at tage et standpunkt, når det er nødvendigt. Andre vil betragte dig som imødekommende og venlig; følgelig er du nødt til at tilkendegive, at du ikke er et "let offer".

## KOMPETENCEANALYSE

**INDLEVELSE:** Du synes at have den nødvendige interesse for andres velbefindende og opmærksomhed over for ændringer i deres motivation.

**SAMARBEJDE:** Du er normalt samarbejdsvillig og en fornuftig team-player. Du opmuntrer sandsynligvis dine medarbejdere til at samarbejde og til at arbejde som et team.

**AT SØGE INPUT:** Du forekommer parat til at lytte til feedback på dine præstationer, men du har en tendens til at opfatte negative kommentarer for personligt.

**AT KONFRONTERE MEDARBEJDERE:** Du er generelt en tolerant person, men du er rede til at tage en konfrontation, når det er klart, at det er nødvendigt.

**AT STÅ ALENE:** Selvom du forstår vigtigheden af enighed, vil du indtage et standpunkt i forbindelse med emner, der vedrører kerneværdier og principper.



# OMGÆNGELIG

---

## FORSLAG TIL UDVIKLING

### INDLEVELSE:

- Vis interesse for arbejdsklimaet i dit team og lad i det hele taget andre vide, at du er interesseret i, hvordan de har det.
- Du har sandsynligvis fokus på både arbejdsrelaterede og personlige hensyn. Denne evne vil gøre det muligt for dig at styrke dit teams præstationer.

### SAMARBEJDE:

- Du er god til at få andre til at arbejde sammen, og du ved, hvornår du skal arbejde sammen med andre om en opgave. Denne færdighed er vigtig; vær opmærksom på muligheder for at anvende den i fremtiden.

### AT SØGE INPUT:

- Gå ikke i forsvarsposition når du modtager negativ feedback.
- Fortsæt med at opsøge feedback; identificér personer, som du stoler på, og bed om deres kommentarer.

### AT KONFRONTERE MEDARBEJDERE:

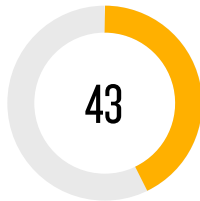
- Vær opmærksom på, at du straks tager fat på problemerne; vent ikke med at handle til en krise opstår.

### AT STÅ ALENE:

- Du opsøger ikke konfrontationer, men du er rede til at gå i brechen for dit team, særligt når du repræsenterer det over for organisationen i større sammenhænge.

# PÅLIDELIG

Drejer sig om at være samvittighedsfuld, til at stole på og om at følge regler.



## ADFÆRDSMÆSSIGE IMPLIKATIONER

Andre med lignende scores er karakteriseret ved, at de:

- Er ordentlige og pålidelige.
- Kan tilpasse sig forandringer.
- Holder en god balance mellem tempo og præcision.
- Planlægger og fører kalender på en hensigtsmæssig måde.
- Uddelegerer ansvar.

## LEDELSESMÆSSIGE IMPLIKATIONER

Sammenlignet med andre tyder dine scores på, at du er ret samvittighedsfuld og opmærksom på at følge procedurer. Du synes dog også at være i stand til at ændre retning og at være fleksibel, når det er nødvendigt.

## KOMPETENCEANALYSE

**AT HÅNDTERE UKLARHED:** Du synes at være i stand til at arbejde uden konstant vejledning eller retningslinjer. Du synes parat til at veje fordelene op imod ulemperne i forbindelse med en uklar problemstilling og til at tage en beslutning fremfor at bede din chef om råd.

**FLEKSIBILITET:** Du er forandringsparat og villig til at anvende nye metoder, især hvis du får fornuftige argumenter for at gøre det.

**PLANLÆGNINGSEVNE:** Du forstår, hvordan du skal afveje fordelene ved at følge en plan mod fordelene ved at ændre planen for at forbedre processen. Du ved, at regler er nødvendige, men du følger dem ikke slavisk.

**OPMÆRKSOMHED PÅ DETALJER OG TIDSRISTER:** Selvom du respekterer faglige krav og deadlines, synes du at være parat til at uddelegere en opgave, så længe den du delegerer til overholder kvalitetetskrav og deadlines.

**REGELBEVIDSTHED:** Du forstår vigtigheden af regler i en organisation, og du har det godt med at arbejde efter dem.



# PÅLIDELIG

---

## FORSLAG TIL UDVIKLING

### AT HÅNDTERE UKLARHED:

- Du opretholder sandsynligvis en balance mellem at være planlæggende og organiseret og at være i stand til at handle, når du ikke har nogen retningslinjer. Du kan være en rollemodel for andre på dette område.

### FLEKSIBILITET:

- Selvom du normalt er velorganiseret og omhyggelig, er du i stand til at foretage ændringer i sidste øjeblik. Som leder fungerer du sandsynligvis som mentor eller coach for andre, som er mere ufleksible i deres planlægning.

### PLANLÆGNINGSEVNE:

- Dine medarbejdere værdsætter måden, hvorpå du udvikler dig som leder og holder dig til planer og tidsrammer, og de ved, at du vil være i stand til at tilpasse dig de nødvendige forandringer. Giv dine medarbejdere opmuntring og involvér dem i din planlægning.

### OPMÆRKSOMHED PÅ DETALJER OG TIDSRISTER:

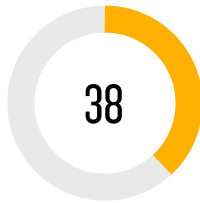
- Som leder forener du formodentlig et overordnet billede af dit team (planlægning og udarbejdelse af strategier) med en forståelse af, hvordan enkeltpersoner i din enhed faktisk udfører deres arbejde. Fortsæt med at opretholde denne afbalancerede tilgangsvinkel.
- Andre kan godt lide den grad af selvbestemmelse, som du giver dem. Fortsæt med det uden at give køb på dit ansvar for det endelige resultat.

### REGELBEVIDSTHED:

- Du følger normalt de væsentlige regler i organisationen, mens du er mere fleksibel, når det drejer sig om de mindre vigtige regler. Denne balance er sund, men husk på, at andre betragter dig som en, der skal gå foran som et godt eksempel. Pas på, at du ikke udvikler en afdeling fyldt med lovbyggere, som ganske enkelt følger dit eksempel.

# INTELLEKTUELT ÅBEN

Drejer sig om at være nysgerrig, fantasifuld, visionær og have let ved at kede sig.



## ADFÆRDSMÆSSIGE IMPLIKATIONER

Andre med lignende scores er karakteriseret ved, at de:

- Er fleksible problemløsere.
- Har interesser ud over virksomheden.
- Er parate til at spekulere over business cases.
- Har en normal grad af fantasi.
- Forstår praktiske såvel som teknologiske løsninger.

## LEDELSESMÆSSIGE IMPLIKATIONER

Sammenlignet med andre tyder dine scores på, at du er åbensindet og nysgerrig, men har en praktisk evne til at løse problemer og kan bevare fokus uden at komme til at kede dig.

## KOMPETENCEANALYSE

**KREATIVITET:** Du synes at være i stand til at afveje din præference for at anvende kendte problemløsningsmetoder med åbenhed over for nye metoder.

**INNOVATION:** Du fremfører måske ikke nye ideer, men du er i passende grad modtagelig over for nye ideer, der ser ud til at være nyttige.

**NYSGERRIGHED:** Du synes at bibeholde en balance mellem det at fokusere på det igangværende arbejde samtidig med, at du er opmærksom på nye kilder til information, der kan være nyttig, når du skal fuldføre en opgave.

**VISIONER:** Du synes i passende grad at være interesseret i overordnede perspektiver.

**PROBLEMLØSNING:** Du trives tilsyneladende både med at løse problemer ved hjælp af kendte metoder og med at anvende innovative metoder for at få arbejdet udført.



# INTELLEKTUELT ÅBEN

---

## FORSLAG TIL UDVIKLING

### KREATIVITET:

- Du yder sikkert lige så gode præstationer i situationer, der kræver praktisk problemløsning som i situationer, der kræver nye angrebsvinkler. Medlemmerne af dit team er måske ikke lige så afbalancerede, som du er. Arbejd på at udvikle dine medarbejdere, så de forstår, hvornår det er nødvendigt at være innovativ.

### INNOVATION:

- Støt nye ideer, som giver mening, og giv dit team opmuntring til at brainstorme og være kreative. Identificér en rollemodel i organisationen, der har succes med at indføre nye ideer, og lær nogle teknikker til at arbejde med fokusgrupper.

### NYSGERRIGHED:

- Du stiller sandsynligvis spørgsmål for at forøge din viden om ny teknologi, udvikling osv. Fortsæt med at gøre dette, og inspirér dit team til at gøre det samme.

### VISIONER:

- Du kan have en tendens til at sætte konkrete mål højere end din interesse for de "store linjer", men du forstår begge dele. Som leder bør du kombinere opgaveorientering med en vision for fremtiden.
- Medlemmerne af dit team er nødt til at kende din vision for teamet og organisationen. Hvis du ikke har fortalt dem om den, så begynd at gøre det. Virksomhedens formulerede mission kunne være et godt sted at begynde. Konsultér andre som anses for at have forståelse for de store linjer.

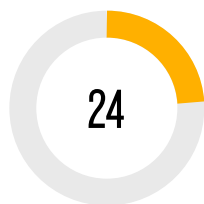
### PROBLEMLØSNING:

- Tænk over, hvilke former for problemløsning, der tiltaler dig mest (dvs. det praktiske sat over for helheden og de store linjer) og vælg arbejdsopgaver, som understøtter dine stærke sider. Alternativt kan du overveje opgaver, som vil give dig mulighed for at anvende flere af dine intellektuelle færdigheder, hvis dit nuværende job kræver en bestemt problemløsningsmetode, og hvis du føler, at tiden er inde til forandringer.

# VIDENSSØGENDE

Drejer sig om at kunne lide formel uddannelse og om aktivt at holde sig opdateret forretningsmæssigt og teknisk.

---



## ADFÆRDSMÆSSIGE IMPLIKATIONER

**Andre med lignende scores er karakteriseret ved, at de:**

- Foretrækker at lære via praksis fremfor via traditionelle uddannelsesmetoder.
  - Er mere interesserede i at forbedre eksisterende færdigheder end at tilegne sig nye.
  - Sikrer sig, at andre er med, før de handler.
  - Overser uddannelsesmuligheder for deres medarbejdere.
  - Bruger ikke megen tid på at læse, især ikke fagligt stof.
- 

## LEDELSESMÆSSIGE IMPLIKATIONER

Sammenlignet med andre tyder dine scores på, at du kun er moderat interesseret i uddannelse for uddannelsens skyld. Du ønsker, at der skal være en pragmatisk gevinst - dvs. du har en tendens til at betragte uddannelse som et middel til at nå et mål snarere end et mål i sig selv. Du kan være mere interesseret i at løse her-og-nu problemer end i at tage højde for fremtidige problemstillinger.

---

## KOMPETENCEANALYSE

**AT HOLDE SIG OPDATERET:** Hvis du udsætter uddannelsesaktiviteter på grund af travlhed, bliver du måske ikke i stand til at anvende ny teknologi på en effektiv måde eller forstå, hvordan ny teknologi og/eller nye metoder kan påvirke din virksomhed.

**AT LÆRE HURTIGT:** Du synes at være parat til at lære nye teknikker og procedurer, men ofte først når det bliver klart, at der ikke findes nogen alternativer.

**INDLÆRINGSSTIL:** Du synes at være en person, der lærer via praksis, idet du kun udvikler nye færdigheder, når du konfronteres med et problem.

**KLAR KOMMUNIKATION:** Din kommunikationsstil forekommer problemorienteret, praktisk og relevant. Andre vil værdsætte din klarhed og tålmodighed, når du forklarer ting.

**INTELLEKTUEL MOTIVATION:** Du synes at være interesseret i at lære, når der er en klar fordel ved at få ny viden.



# VIDENSSØGENDE

---

## FORSLAG TIL UDVIKLING

### AT HOLDE SIG OPDATERET:

- Begynd at læse aktuelle tidsskrifter. Hvis du er usikker på, hvad du skal læse så bed om forslag fra en, du mener er velorienteret.
- Brug internettet som en hjælp til at holde dig orienteret om den nyeste udvikling inden for dit felt.

### AT LÆRE HURTIGT:

- Mind dig selv om, at du skal holde dig opdateret om nye teknikker, herunder IT. Man kan let blive hægtet af udviklingen, hvis man ikke hele tiden forsøger at være opdateret.
- Som leder anslår du tonen i teamet. Hvis du ikke udvikler dine færdigheder, er det mindre sandsynligt, at dine medarbejdere vil udvikle deres.

### INDLÆRINGSSTIL:

- Du bryder dig måske ikke om kurser og seminarer, men de kan bidrage til din udvikling. Mange emner kan ikke læres gennem praksis, og det gælder særligt de færdigheder og det perspektiv, som ledere forventes at være i besiddelse af.
- Etablér et indlæringsmiljø i dit team ved at identificere et eller to seminarer, som kunne være værdifulde for dig og dine medarbejdere. Deltag i disse seminarer og diskutér dem efterfølgende med dine medarbejdere.

### KLAR KOMMUNIKATION:

- Som leder bør du opfordre dine medarbejdere til at bede dig om at forklare skriftlige informationer, som de finder uklare. Det er bedre at bruge tid på at diskutere et memo åbent end at bruge tid senere på at rette fejltagelser, som er opstået på grund af misforståelser.

### INTELLEKTUEL MOTIVATION:

- Du kan måske godt lide at lære praktiske færdigheder, som umiddelbart kan anvendes i dit job, men du er også nødt til at lære mere abstrakte færdigheder for at forbedre dine præstationer som leder. Ledelsesseminarer kan udvide dit perspektiv og forbedre din dømmekraft og beslutningsevne.





# CHALLENGE

DERAILERS OG PERSONLIGHEDSBASEREDE RISICI

---

**Rapport for:** John Score-Average

**ID:** UH555944

**Dato:** 21.11.2016



# INDLEDNING

---

Denne rapport er konstrueret med henblik på at give inspiration til udvikling. Den vil give dig indsigt i de områder af din personlighed, som vil kunne undergrave eller hæmme din præstation. Derefter gives der forslag til, hvordan du kan samarbejde med eller lede andre på en mere effektiv måde.

Ledelse og samarbejde indebærer opbygning og vedligeholdelse af et team, der kan yde store præstationer. Hvad der måtte forringe din evne til at opbygge eller indgå i et team forringer ligeledes din præstation.

Rapporten er baseret på Hogan Development Survey (HDS). Resultaterne bygger på Hogans globale forskning i ledelse og henvender sig til specialister og ledere.

## BAGGRUND

De fleste mennesker vil udvise visse uhensigtsmæssige tendenser, når de er under pres. Vi kalder sådanne tendenser for risikofaktorer. Under normale omstændigheder kan sådanne karakteristiske træk faktisk være styrker. Når man er træt, under pres, keder sig eller på anden vis distraheres, kan risikofaktorerne imidlertid hæmme ens effektivitet og svække ens relationer til kunder, kollegaer og andre, man er i direkte kontakt med. Andre er måske nok klar over disse tendenser, men giver ingen feedback herom. Måske ignorerer din chef dem også.

Denne rapport er inddelt i tre dele. Først præsenteres din profil grafisk. Derefter fortolkes dine scores, skala for skala. Scores mellem den 90. og den 100. percentil befinder sig i den høje risikozone, scores mellem den 70. og den 89. percentil befinder sig i den moderate risikozone, scores mellem den 40. og den 69. percentil befinder sig i den lave risikozone, og scores mellem den 0. og den 39. percentil befinder sig i zonen uden risiko. I den tredje del gives der anbefalinger om udviklingsmuligheder inden for områder, hvor du har scoret i den moderate og/eller i den høje risikozone. Der gives ingen anbefalinger om udviklingsmuligheder for scores i zonerne med ingen eller lav risiko.

## HVORDAN UDVIKLER RISIKOFAKTORER SIG?

Forskning tyder på, at mennesker udvikler risikofaktorer gennem den måde, hvorpå de lærer at håndtere forældre, kammerater, søskende og andre mennesker tidligt i livet. Adfærd der er udviklet, da du var ung kan blive en vane, og du er måske ikke klar over, at du opfører dig på bestemte måder.





# INDLEDNING

---

## HVORDAN KAN RAPPORTEN ANVENDES?

Læs først rapporten nøje igennem og tag stilling til, hvilke udviklingsforslag der gælder for dig. Sæt et plus (+) ud for disse temaer og sæt et minus (-) ud for temaer, som du ikke kan identificere dig med. Bed dernæst om feedback fra kollegaer og andre, som du arbejder direkte sammen med og fra din familie. Diskutér dine synspunkter med dem og bed om at få deres reaktioner. En vigtig faktor i udviklingen af nye færdigheder er at få støtte fra dem, du er i direkte kontakt med, dine kollegaer og din chef. Se til sidst nærmere på udviklingsforslagene sidst i rapporten. Disse forslag optræder, hvor du har scoret inden for områderne med moderat eller høj risiko (dvs. scores på eller over den 70. percentil).

## DEFINITIONER

De 11 skalaer i HDS er defineret nedenfor.

**Omskiftelig** Drejer sig om at være overentusiastisk vedrørende mennesker eller projekter for derefter at blive skuffet over dem. Resultat: synes at mangle vedholdenhed.

**Skeptisk** Drejer sig om at have social indsigt, men at være kynisk og overfølsom over for kritik. Resultat: synes at mangle tillid.

**Forsigtig** Drejer sig om at være overbekymret for at blive kritiseret. Resultat: synes at være imod forandring og utilbøjelig til at tage chancer.

**Reserveret** Drejer sig om ikke at have interesse i eller være bevidst om andres følelser. Resultat: synes at være dårlig til at kommunikere.

**Modstræbende** Drejer sig om at være uafhængig, at overse andres ønsker og at blive irriteret, hvis de er vedholdende. Resultat: synes at være stædig, at trække ting i langdrag og ikke at ville samarbejde.

**Arrogant** Drejer sig om at overvurdere sin egen kompetence og sit eget værd. Resultat: synes at være ude af stand til at indrømme fejltagelser eller at lære af erfaringer.

**Uforpligtet** Drejer sig om at være charmerende, villig til at tage en risiko og at opsøge spænding. Resultat: synes at have svært ved at overholde forpligtelser og at lære af erfaringer.

**Dramatisk** Drejer sig om at være dramatisk, engageret og opmærksomhedssøgende. Resultat: synes at være optaget af at blive bemærket og kan have vanskeligt ved at bevare fokus.

**Excentrisk** Drejer sig om at tænke og agere på interessante, usædvanlige og tilmed excentriske måder. Resultat: synes at være kreativ, men mangler muligvis dømmekraft.

**Nøjeregnende** Drejer sig om at være samvittighedsfuld, perfektionistisk og svær at gøre tilfreds. Resultat: synes at tage magten fra andre.

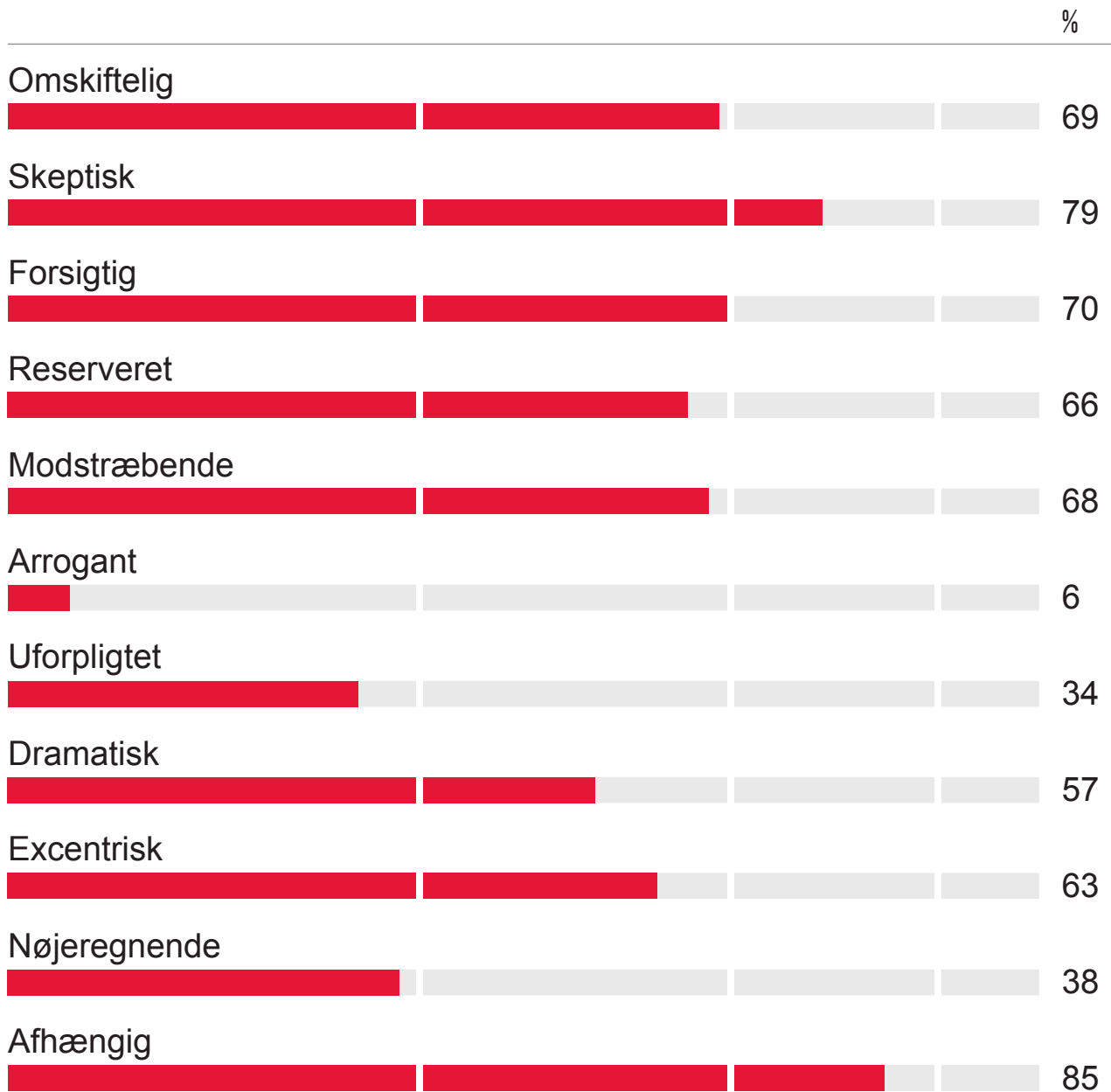
**Afhængig** Drejer sig om at være ivrig efter at behage og utilbøjelig til at handle selvstændigt. Resultat: synes at være behagelig og rar at omgås, men utilbøjelig til at støtte kollegaer, der er lavere placeret i organisationen.





# HDS-PROFIL

## Skalaer



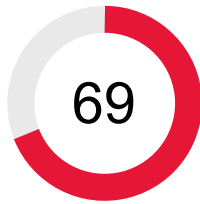
INGEN RISIKO



# Omskiftelig

Drejer sig om at være overentusiastisk vedrørende mennesker og projekter for derefter at blive skuffet over dem.

---



LAV RISIKO

## ADFÆRDSMÆSSIGE IMPLIKATIONER

Du scorede i ZONEN MED LAV RISIKO på denne skala. Ledere med lignende scores:

- Forekommer normalt at være i godt humør.
  - Håndterer frustrationer uden at blive ophidsede.
  - Forekommer normalt entusiastiske.
  - Forekommer normalt rolige i krisesituationer.
  - Bliver sjældent vrede på andre.
- 

## LEDELSESMÆSSIGE IMPLIKATIONER

Din rolige og faste adfærd vil styrke din evne til at vedligeholde relationer og lede andre. Din fasthed vil sandsynligvis også være en fordel i miljøer med et hurtigt arbejdstempo. Din optimisme og følelsesmæssige modenhed vil sandsynligvis betyde, at det er let for dig at styre din karriere, opnå andres støtte og motivere dem til at frembringe resultater. Du har ingen udviklingstemaer inden for dette område.

---

## KOMPETENCEANALYSE

**BALANCE** Dit team vil værdsætte din ligevægt, din forudsigelighed og din beroligende indflydelse i forskellige situationer og din evne til at holde sammen på tingene i stressede perioder.

**RET FÆRDIGHED OVER FOR ANDRE** Som leder er du ikke tilbøjelig til at være på nakken af folk, og dine medarbejdere vil reagere positivt på din ensartede behandling af dem.

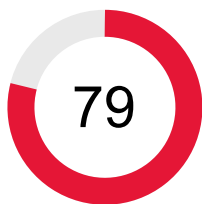
**VEDHOLDENHED** Som leder vil dine kollegaer værdsætte din vedholdenhed og evne til at fuldføre projekter på trods af frustrationer, forhindringer og udfordringer. Det er ikke sandsynligt, at du giver op, når det bliver svært, men snarere at du bliver ved med at klø på, indtil arbejdet er gjort.





# Skeptisk

Drejer sig om at have social indsigt, men at være kynisk og overfølsom over for kritik.



MODERAT  
RISIKO

## ADFÆRDSMÆSSIGE IMPLIKATIONER

Du scorede i ZONEN MED MODERAT RISIKO på denne skala. Ledere med lignende scores:

- Forekommer indsigtfulde når det gælder andres motiver og organisationens politik.
- Tager kritik personligt.
- Har en tendens til at bære nag.
- Kan være diskussionslystne.
- Kan være vanskelige at coache.

## LEDELSERMÆSSIGE IMPLIKATIONER

Du er god til at bedømme andres evner og motiver, og det kan være en værdifuld færdighed hos en leder. Dog kan din skepsis over for andres hensigter hæmme din evne til at opbygge og vedligeholde relationer. Folk opfatter dig måske som diskussionslystne, og den feedback som du giver andre, fokuserer måske på deres fejl og mangler, hvilket kan have betydning for din indvirkning på dem. Din forretningsstrategi kan have en tendens til at afspejle det værst tænkelige scenarie, og du planlægger muligvis din karriere ud fra samme perspektiv.

## KOMPETENCEANALYSE

**AT PÅVIRKE OG OVERTALE ANDRE** Til tider kan du virke mistænksom og bruge mere tid på at tænke taktisk end på virksomhedens kerneforretning. Som følge heraf kan andre anse dig for at være vanskelig at have med at gøre, og det kan være svært for dig at overtale andre til at samarbejde med dig.

**ÅBENHED OVER FOR IDEER** Når du bliver præsenteret for nye ideer og forslag, har du en tendens til at drage dem i tvivl og bringe de underliggende politiske problemstillinger op til overfladen. Til tider kan det få dig til at forekomme modvillig over for nye ideer. Andre betragter dig måske som bedre til at identificere problemer end til at finde alternative løsninger.

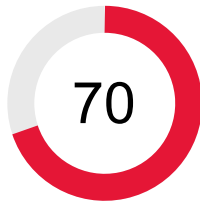
**OBJEKTIVITET** I forhold til visse emner, kan du forekomme noget uflexibel og fastlåst i dine synspunkter. Andre indser måske ikke, at du har en grund til at have dine synspunkter, og at du kan være objektiv og se tingene fra flere vinkler.





# Forsigtig

Drejer sig om at være overbekymret for at blive kritiseret.



MODERAT  
RISIKO

## ADFÆRDSMÆSSIGE IMPLIKATIONER

Du scorede i ZONEN MED MODERAT RISIKO på denne skala. Ledere med lignende scores:

- Forekommer at træffe gode og sikre beslutninger.
- Har en tendens til at have behov for at blive beroliget.
- Kan være modvillig over for at anvende ny teknologi.
- Ruger over deres fejltagelser.
- Bekymrer sig om deres medarbejders fejltagelser.

## LEDELSESMÆSSIGE IMPLIKATIONER

Da du ikke kan lide at begå fejl og at blive kritiseret, har du en tendens til nøje at overvåge dine medarbejdere for at sikre, at de får tingene gjort. Det kan underminere deres selvsikkerhed. Du kan også være langsom til at tage beslutninger, og det kan frustrere handlingsorienterede medarbejdere. Du har en tendens til at undgå at tage chancer, hvilket kan afholde dig fra at påtage dig vanskelige opgaver. Du indretter muligvis også din karriere, så du minimerer risikoen for at begå fejl. Som leder udvikler du måske en forsigtig og konservativ fremtidsvision.

## KOMPETENCEANALYSE

**BESLUTSOMHED** Din optagethed af at tage de rigtige beslutninger kan få dig til at søge flere oplysninger, end du har brug for. Det kan i sidste ende forhindre dig i at tage rettidige beslutninger.

**HANDLINGSORIENTERING** Du har måske en tendens til at undgå at handle, når du ikke har alle oplysninger. Det kan få tingene til at gå for langsomt, særligt i krisesituationer.

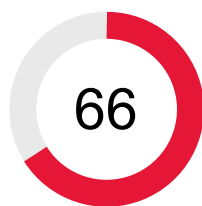
**AT LEDE MED SELVSIKKERHED** Din optagethed af at tage rigtige beslutninger er en styrke. Dog kan andre betragte dine overvejelser som manglende tro på dine egne evner.



# Reserveret

Drejer sig om ikke at være interesseret i eller opmærksom på andres følelser.

---



LAV RISIKO

## ADFÆRDSMÆSSIGE IMPLIKATIONER

Du scorede i ZONEN MED LAV RISIKO på denne skala. Ledere med lignende scores:

- Forekommer socialt tilgængelige og bekymrer sig om andre.
  - Stiller spørgsmål for at kunne forstå andre.
  - Forekommer omsorgsfulde over for andre.
  - Læser hurtigt folk.
  - Hjælper, når de bliver bedt om det.
- 

## LEDELSESMÆSSIGE IMPLIKATIONER

Du lader til at være venlig, udadvendt, hensynsfuld og taktfuld. Du vil sandsynligvis være i stand til at opbygge og vedligeholde relationer og motivere dine medarbejdere, hvilket er vigtige lederegenskaber. Du er en team-player, og din interpersonelle stil vil sandsynligvis betyde, at du er populær. Du arbejder typisk godt sammen med mange forskellige chefer og kan give andre saglig og værdifuld feedback. Du begår få fejltagelser, når det drejer sig om uforvarende at støde andre fra sig. Du har ingen udviklingstemaer inden for dette område.

---

## KOMPETENCEANALYSE

**AT MOTIVERE ANDRE** Din interpersonelle stil vil gøre dig i stand til at opbygge relationer til andre, og det vil forøge din effektivitet i organisationen.

**AT OPBYGGE RELATIONER** Du er sandsynligvis god til at opfatte sociale signaler, at forstå hvilken social effekt forskellige reaktioner kan have og at opbygge relationer til kollegaer, medarbejdere og andre.

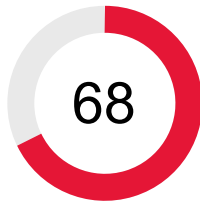
**TILGÆNGELIGHED** Du er udadvendt, tilgængelig og tilnærmelig, selv når du er presset og har store arbejdsbyrder.





# Modstræbende

Drejer sig om at være charmerende, men selvstændig, stædig og svær at coache.



LAV RISIKO

## ADFÆRDSMÆSSIGE IMPLIKATIONER

Du scorede i ZONEN MED LAV RISIKO på denne skala. Ledere med lignende scores:

- Forekommer samarbejdsvillige og lette at coache.
- Respekterer organisationens regler.
- Forekommer tålmodige, selv når de afbrydes.
- Hjælper andre, når de sækker agterud.
- Støtter ledelsesteamet.

## LEDELSESMÆSSIGE IMPLIKATIONER

Din score på denne dimension tyder på, at du er samarbejdsvillig og positiv og vil være i stand til at coache og udvikle andre. Du vil være i stand til at samarbejde godt med mange forskellige chefer og være modtagelig over for feedback. Du har ingen udviklingstemaer inden for dette område.

## KOMPETENCEANALYSE

**AT FREMME TEAMWORK** Du er hjælpsom og forstår betydningen af at arbejde sammen mod fælles mål og at gennemføre dem.

**SAMARBEJDE OG RETTIDIGE RESULTATER** Dine medarbejdere vil værdsætte dine bestræbelser på at leve op til forpligtelser og levere resultater til tiden.

**AT OPBYGGE TILLID** Dit ønske om at leve op til dine forpligtelser og din evne til åbent at udtrykke uenighed på en respektfuld måde, vil gøre dig til en tillidsvækkende leder, der er til at stole på.



# Arrogant

Drejer sig om at overvurdere sin egen kompetence og sit eget værd.



INGEN  
RISIKO

## ADFÆRDSMÆSSIGE IMPLIKATIONER

Du scorede i ZONEN UDEN RISIKO på denne skala. Ledere med lignende scores:

- Forekommer beskedne og uprætentiøse.
- Undgår oftest at afbryde, kritisere eller udfordre andre.
- Undgår at promovere sig selv.
- Påtager sig ansvaret for fejl og misforståelser.
- Føler ikke, at de har en særlig ret til at modtage noget.

## LEDELSESMÆSSIGE IMPLIKATIONER

Du har en beskeden og uprætentiøs stil, og du arbejder sandsynligvis godt sammen med forskellige chefer. Du har et realistisk syn på din kompetence og betydning, hvilket vil styrke din troværdighed. Du kan være utilbøjelig til og tilbageholdende med at give andre feedback på dårlige præstationer, men du vil sandsynligvis gøre det, når du bliver bedt om det. Dine karriereplaner er nok ikke særlige aggressive, og du kan være utilbøjelig til at pege på dig selv som kandidat til en fremtidig nøgleposition i virksomheden, da du foretrækker at vente på, at andre skal opdage, hvad du bidrager med. Du har ingen udviklingstemaer inden for dette område.

## KOMPETENCEANALYSE

**AT SE PERSPEKTIVER** Selvom du har ideer til, hvordan man udvikler en ny forretning, fremfører du dem nok ikke med tilstrækkelig kraft.

**PERSONLIG UDVIKLING** Du lytter til feedback og er villig til at bede andre (kollegaer, interessenter, osv.) om at bedømme din præstation. Denne åbenhed vil lette din udvikling.

**BEHOV FOR AT SKABE RESULTATER** Din naturlige beskedenhed og selvbeherskelse får dig måske til at holde dig tilbage og til at sætte dine mål for lavt.

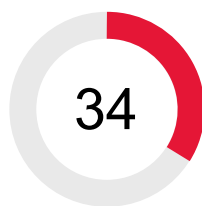






# Uforpligtet

Drejer sig om at være charmerende, villig til at løbe en risiko og at søge spænding.



INGEN  
RISIKO

## ADFÆRDSMÆSSIGE IMPLIKATIONER

Du scorede i ZONEN UDEN RISIKO på denne skala. Ledere med lignende scores:

- Forekommer forsigtige, ansvarlige og kan agere hensigtsmæssigt i sociale sammenhænge.
- Lærer af deres fejltagelser.
- Kommunikerer med andre på en respektfuld måde.
- Følger virksomhedens regler.
- Undgår at tage unødvendige chancer.

## LEDELSESMÆSSIGE IMPLIKATIONER

Din tendens til at undgå at tage unødvendige chancer og til at følge reglerne vil gøre dig til en værdsat "virksomhedsborger". Din chef vil værdsætte, at du er til at stole på, og har tillid til din evne til at gennemtænke konsekvenserne af foreslåede handleplaner. Du er noget forsigtig af natur, og du vil kun begå få fejltagelser i styringen af din karriere, men du tager måske ikke mange chancer. Når du skal formulere en virksomhedsstrategi, vil du kunne huske tidligere fejltagelser og forsøge at minimere risikoen. Du har ingen udviklingstemaer inden for dette område.

## KOMPETENCEANALYSE

**BESLUTNINGSKVALITET** Du har en god selvkontrol og en hensigtsmæssig adfærd i sociale sammenhænge, og du bekymrer dig om konsekvenserne af dine handlinger. Du tager ved lære af personlig erfaring og andres råd.

**AT LØBE RISICI** Du påtager dig sandsynligvis ikke meget risikable eller spekulative projekter uden at overveje dem nøje og uden at formulere en handlingsplan. Samtidig har du en tendens til at undgå at tage rimelige chancer, når det er nødvendigt. Din naturlige forsigtighed kan få dig til at gå glip af muligheder for at forbedre din karriere.

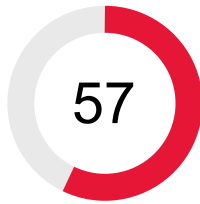
**AT LÆRE AF ERFARINGER** Du tager ansvaret for konsekvenserne af dine handlinger. Du bruger tidligere resultater som en rettesnor, når du skal tage beslutninger og agere i fremtiden. Du kan være utilbøjelig til at handle i situationer, hvor du ikke har erfaringer at trække på.





# Dramatisk

Drejer sig om at være dramatisk, engageret og opmærksomhedssøgende.



LAV RISIKO

## ADFÆRDSMÆSSIGE IMPLIKATIONER

Du scorede i ZONEN MED LAV RISIKO på denne skala. Ledere med lignende scores:

- Forekommer uprætentiøse og kan agere hensigtsmæssigt i sociale sammenhænge.
- Opsøger ikke rampelyset.
- Støtter andres præstationer.
- Synes at være gode til at følge andre.
- Tager ikke sig selv for højtideligt.

## LEDELSESMÆSSIGE IMPLIKATIONER

Du har ikke behov for at være i centrum og foretrækker at lade dine handlinger tale for sig selv. Du leder med let hånd og deler anerkendelse med dine medarbejdere. Du arbejder godt sammen med mange forskellige chefer, som vil kunne lide din parathed til at dele anerkendelse med andre. Imidlertid udvikler din karriere sig måske ikke så hurtigt, som dine evner lægger op til, på grund af din modstand mod at promovere dig selv. Du har ingen udviklingstemaer inden for dette område.

## KOMPETENCEANALYSE

**AT FEJRE SUCCESER** Du synes rede til at støtte dine medarbejdere, og du konkurrerer ikke med dem. Hvad der er endnu vigtigere er, at du er parat til at dele anerkendelsen for succes med andre.

**AT OPBYGGE EN HØJ MORAL** Din personlige beskedenhed kan bevirke, at du er modvillig over for at synliggøre dit teams præstationer. Dine medarbejdere kan kun få opmærksomhed ved, at du synliggør deres resultater.

**SELVUDVIKLING** Du er ikke tilstrækkelig aggressiv, når det gælder at opsøge udviklingsmuligheder for dig selv og dine medarbejdere. Hvis du ikke får erfaringer, du kan lære af, begrænses teamets produktivitet. Fremskridt afhænger af indlæring, og du er ansvarlig for at skaffe ressourcer til at udvikle dit team.

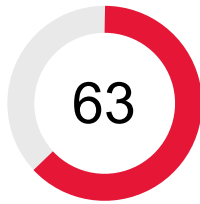




# Excentrisk

Drejer sig om at tænke og agere på interessante, usædvanlige og tilmed excentriske måder.

---



LAV RISIKO

## ADFÆRDSMÆSSIGE IMPLIKATIONER

Du scorede i ZONEN MED LAV RISIKO på denne skala. Ledere med lignende scores:

- Tager fornuftige beslutninger.
- Kommunikerer på en forståelig måde.
- Har kreative ideer.
- Opfører sig på en socialt hensigtsmæssig måde.

---

## LEDELSESMÆSSIGE IMPLIKATIONER

Dine medarbejdere vil værdsætte, at du er praktisk og nede på jorden, og at du foretrækker at minimere overraskelser og kriser. Dine råd til kollegaer vil være fornuftige og praktiske. Du er ikke nødvendigvis en strategisk eller visionær planlægger, men du vil være populær hos en række forskellige chefer, fordi du er nøgtern og til at stole på. Du vil planlægge din karriere på en fornuftig måde. Du har ingen udviklingstemaer inden for dette område.

---

## KOMPETENCEANALYSE

**AT GIVE KLARE RETNINGSLINJER** Du kommunikerer sandsynligvis på en forståelig måde, uanset hvordan omstændighederne måtte være.

**KREATIVITET** Du vil være i stand til at foreslå fornuftige løsninger på problemer, selvom du er presset. Endvidere vil du være god til at bedømme nye ideers praktiske anvendelighed.

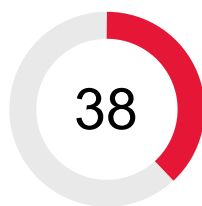
**AT BEVARE FOKUS** Du er sandsynligvis i stand til at fastholde fokus på relevante problemer og spørgsmål, selvom du bliver afbrudt.





# Nøjeregnende

Drejer sig om at være samvittighedsfuld, perfektionistisk og svær at stille tilfreds.



INGEN  
RISIKO

## ADFÆRDSMÆSSIGE IMPLIKATIONER

Du scorede i ZONEN UDEN RISIKO på denne skala. Ledere med lignende scores:

- Synes at have et afslappet forhold til regler.
- Styrer ikke andre ned i mindste detalje.
- Giver rutinemæssigt opgaver fra sig.
- Er fleksible.
- Prioriterer opgaver på en hensigtsmæssig måde.

## LEDELSESMÆSSIGE IMPLIKATIONER

Du synes at være forholdsvis afslappet, du er ikke krævende, og din tolerance over for og beredvillighed til at delegerer gør dig sandsynligvis populær hos dine kollegaer og medarbejdere. Dette skyldes, at de fornemmer, at du har tillid til dem. Hvis du er leder vil det, at du uddelegerer opgaver, give dine medarbejdere lejlighed til at udvikle sig. Chefer kan godt lide din tolerante, fleksible og accepterende indstilling, men ønsker måske, at du ville lægge større vægt på detaljerne. Du har ingen udviklingstemaer inden for dette område.

## KOMPETENCEANALYSE

**AT HÅNDBERE TVETYDIGHED** Du synes at være i stand til at forblive fleksibel og at holde dine muligheder åbne, selv når du presses for resultater.

**TILPASNINGSEVNE** Du lader til at kunne tilpasse dig skiftende omstændigheder og prioriteringer.

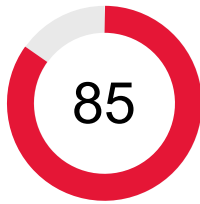
**AT UDDELEGERE OPGAVER** Du er i stand til at uddelegere beføjelsen til at løse problemer til et hensigtsmæssigt niveau i organisationen, selvom presset for at løse problemet måske er intenst.





# Afhængig

Drejer sig om at være ivrig efter at behage og utilbøjelig til at handle selvstændigt.



MODERAT  
RISIKO

## ADFÆRDSMÆSSIGE IMPLIKATIONER

Du scorede i ZONEN MED MODERAT RISIKO på denne skala. Ledere med lignende scores:

- Er behagelige, venlige og samarbejdsvillige.
- Synes ivrige efter at behage.
- Holder deres chef informeret.
- Synes altid at give opbakning til virksomhedens politik.
- Er gode team-players.

## LEDELSESMÆSSIGE IMPLIKATIONER

Du er en behagelig og imødekommende person, der ikke bryder dig om kontroverser. Som leder vil du være høflig og opmærksom, men du er måske modvillig over for at presse på eller kæmpe for noget på dine medarbejders vegne. Du er en god team-player, som arbejder godt sammen med forskellige chefer; de vil værdsætte din loyale og samarbejdsvillige indstilling. Du vil søge råd og hjælp til at udvikle din karriere, og du vil være utilbøjelig til at træffe beslutninger uden først at have spurgt andre til råds.

## KOMPETENCEANALYSE

**AT KONFRONTERE KONFLIKTER** Du foretrækker sandsynligvis at undgå konflikter og konfrontationer og kan føle det ubehageligt at give andre negativ feedback.

**AT HANDLE SELVSTÆNDIGT** Du tilkendegiver måske ikke din mening om vigtige og/eller kontroversielle emner og følger i stedet gruppen.

**AT STØTTE DINE MEDARBEJDERE** Du fokuserer måske mere på at komme godt ud af det med din chef end på at komme godt ud af det med dine medarbejdere, hvilket kan underminere din troværdighed over for medarbejderne.





# FORSLAG TIL UDVIKLING

Følgende forslag til udvikling drejer sig om de dimensioner, hvor du scorede inden for den MODERATE eller den HØJE RISIKOZONE.

---

## Skeptisk - MODERAT RISIKO

- For det første: Husk på dine stærke sider - når du er bedst, er du klarsynet og indsigtfuld i din vurdering af andre, og du har en fremragende forståelse af organisatorisk politik. Du er god til at identificere potentielle skjulte dagsordner og til at analysere og løse sociale og politiske problemer.
- For det andet: Du vil have en tendens til ikke at stole på den, der rådgiver dig; du bør undlade at dømme og give din rådgiver en chance for at forsøge at hjælpe dig. Dette gælder også for andre, der bryder sig om dig - du er nødt til at gøre dig ekstra umage for at værdsætte, hvad de fortæller dig, og hvorfor de gør det.
- For det tredje: Vær forsigtig med, hvordan du kommunikerer med andre. Når du tror, at du giver udtryk for din ærlige mening, betragter andre dig måske som diskussionslysten. Vær åben over for andres synspunkter.
- Endelig bør du forsøge at være mindre kritisk og dømmende. Fortæl en betroet ven, at du forsøger at blive mere tolerant. Bed hende eller ham om at sige det til dig, når du er for kritisk, defensiv eller nærtagende - og lyt til hans eller hendes feedback.

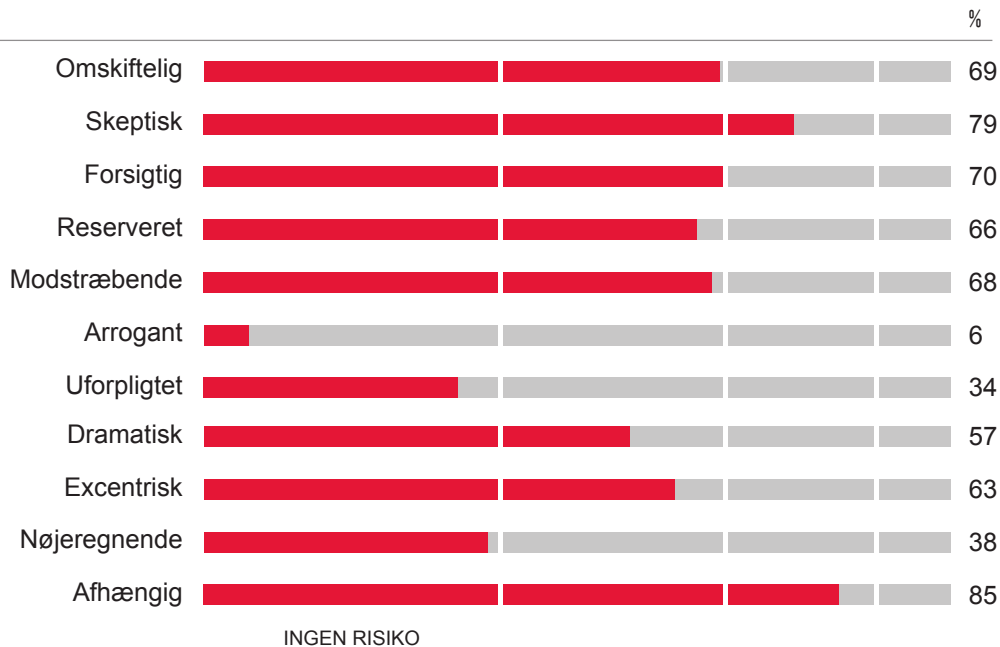
## Afhængig - MODERAT RISIKO

- For det første: Husk på dine stærke sider - når du er bedst, er du en samarbejdsvillig, venlig person, der arbejder godt som en del af et team. Du er god til at løse uoverensstemmelser og til at dulme sårede følelser, og du støtter loyalt gode mennesker og beundringsværdige sager.
- For det andet: Husk på, at hvis du ønsker, at dine medarbejdere skal være loyale over for dig, så må du være loyal over for dem, selvom det betyder, at du sommetider er nødt til at irritere dine overordnede.
- For det tredje: Når du bliver bedt om at sige din mening så tag dig tid, beslut dig for hvad du mener og vær parat til at forsvare din mening, hvis den udfordres.
- For det fjerde: Selvom du ikke bryder dig om konflikter, så vil der være tidspunkter, hvor du er nødt til at konfrontere andre og være uenig med dem. I det lange løb afhænger din troværdighed af, at du gør det.





# Skalaer

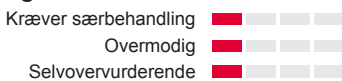


## Scores på subskalaer

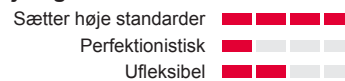
### Omskiftelig



### Arrogant



### Nøjeregnende



### Skeptisk



### Uforpligtet



### Afhængig



### Forsigtig



### Dramatisk



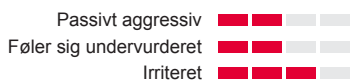
### Reserveret



### Excentrisk



### Modstræbende





# VALUES

## KERNEVÆRDIER OG MOTIVATIONSFAKTORER

---

**Rapport for:** John Score-Average

**ID:** UH555944

**Dato:** 21.11.2016





# Indledning

---

Rapporten Leadership Forecast Values beskriver dine kerneværdier og mål, og hvordan de kan påvirke din karriere. Værdier er en vigtig del af din identitet. De fortæller noget om, hvem du er, hvad du står for samt de miljøer, hvori du vil trives. Værdier former de valg, du vil træffe med hensyn til arbejde, fritid og relationer. De vil påvirke din karriere på fire måder.

- 1. Motivationsfaktorer:** Dine værdier er dine primære drivkræfter - de ting i livet, der motiverer dig. Værdier er medbestemmende for dine ambitioner og symboliserer det, du stræber efter og ønsker at opnå. Dine værdier er med til at definere, hvad du ønsker af dit arbejde og liv.
- 2. Organisatorisk match :** Dine værdier har indflydelse på, hvor godt du vil passe ind i en organisationskultur. Organisationskulturer afspejler typisk den øverste ledelses værdier. Folk er tilfredse og produktive i kulturer, der er i overensstemmelse med deres værdier, og de bliver typisk utilfredse, når de arbejder i kulturer, som er defineret af værdier, der afviger fra deres egne.
- 3. Ledelsesstil og -kultur:** Dine værdier afspejler det, du finder berigende og er opmærksom på eller det, du ikke kan lide og undgår. Dine værdier er således bestemmende for den adfærd, du foretrækker og belønner og den adfærd, du ikke bryder dig om eller ignorerer. Derfor former dine værdier den kultur, du som leder vil skabe for dine medarbejdere.
- 4. Ubevidste fordomme:** Værdier har indflydelse på de beslutninger, du træffer med hensyn til mennesker, projekter, planer og strategi. Værdier har indflydelse på, hvad der opfattes som ønskværdigt eller uønsket, godt eller dårligt. Værdier opererer typisk på et ubevidst plan og påvirker både tanker og handlinger.

## Anvendelse af rapporten

Når du gennemgår denne rapport, kan du komme ud for, at dine værdier ikke stemmer overens med din karriere eller de krav, der stilles til dig i din rolle i din nuværende virksomhed. Desuden vil din daglige adfærd muligvis ikke understøtte og i nogle gange muligvis endda hindre din evne til at realisere dine karrieremål. Du bør ikke forsøge at ændre dine værdier, hvis de ikke passer med din karriere eller virksomhed. Ved at blive bevidst om dine værdier og de ubevidste fordomme, som de forårsager, kan du i stedet begynde at tilpasse din adfærd på måder, der vil skabe et mere produktivt arbejdsmiljø for dig selv og dit team.

Denne rapport er baseret på dit resultat i vurderingen af motiver, værdier og præferencer (MVPI). Rapporten opsummerer dine primære drivkræfter, den type kultur du vil opbygge som leder, de organisatoriske kulturer, du vil foretrække (eller bør forsøge at undgå), hvilke faktorer der ubevidst kan påvirke din beslutningsproces og strategier til at begrænse ubevidste fordomme eller forudindtagethed og skabe produktiv ledelse.



## Anvendelse af rapporten

På næste side defineres de ti MVPI-skalaer, og den følgende side viser en grafisk præsentation af din værdiprofil. Derefter følger en beskrivelse af betydningen af din score på hver af de skalaer, der er beskrevet ovenfor. Endelig indeholder rapporten værdibaserede udviklingsforslag, der er beregnet til at hjælpe dig til at øge din effektivitet. Bemærk at scores på mellem 65 og 100 procent anses for høje scores og repræsenterer de motivationsfaktorer, som driver dig i dagligdagen. Jo højere score, desto vigtigere er en værdi eller drivkraft for dig i dit arbejde og personlige liv. Scores mellem 36 og 64 procent er gennemsnitlige og repræsenterer værdier, der er relativt betydningsfulde for dig. I dette område kan du finde værdier, der har en positiv indvirkning på dit liv eller værdier, som ikke har en afgørende betydning for dig. Scores mellem 0 og 35 procent anses for lave, og repræsenterer værdier, der ikke er centrale drivkræfter for dig. Jo lavere din score er på en dimension i denne rapport, desto højere er sandsynligheden for, at denne værdi er ubetydelig for dig.

### **Alle høje og lave scores har stor betydning for en persons karriere.**

Formålet med rapporten er at hjælpe dig til bedre at forstå dig selv og få større indsigt i, hvordan dine værdier driver dig. Dermed kan du udnytte dine styrker og begrænse dine fejltagelser. Du kan blive mere bevidst om den kultur, som du skaber omkring dig og bruge denne information til at omgås kollegaer og medarbejdere på en mere konstruktiv måde. I et konkurrencepræget miljø er selvindsigt og effektiv selvregulering vigtige egenskaber, hvis man skal lykkes.

# Definitioner

---

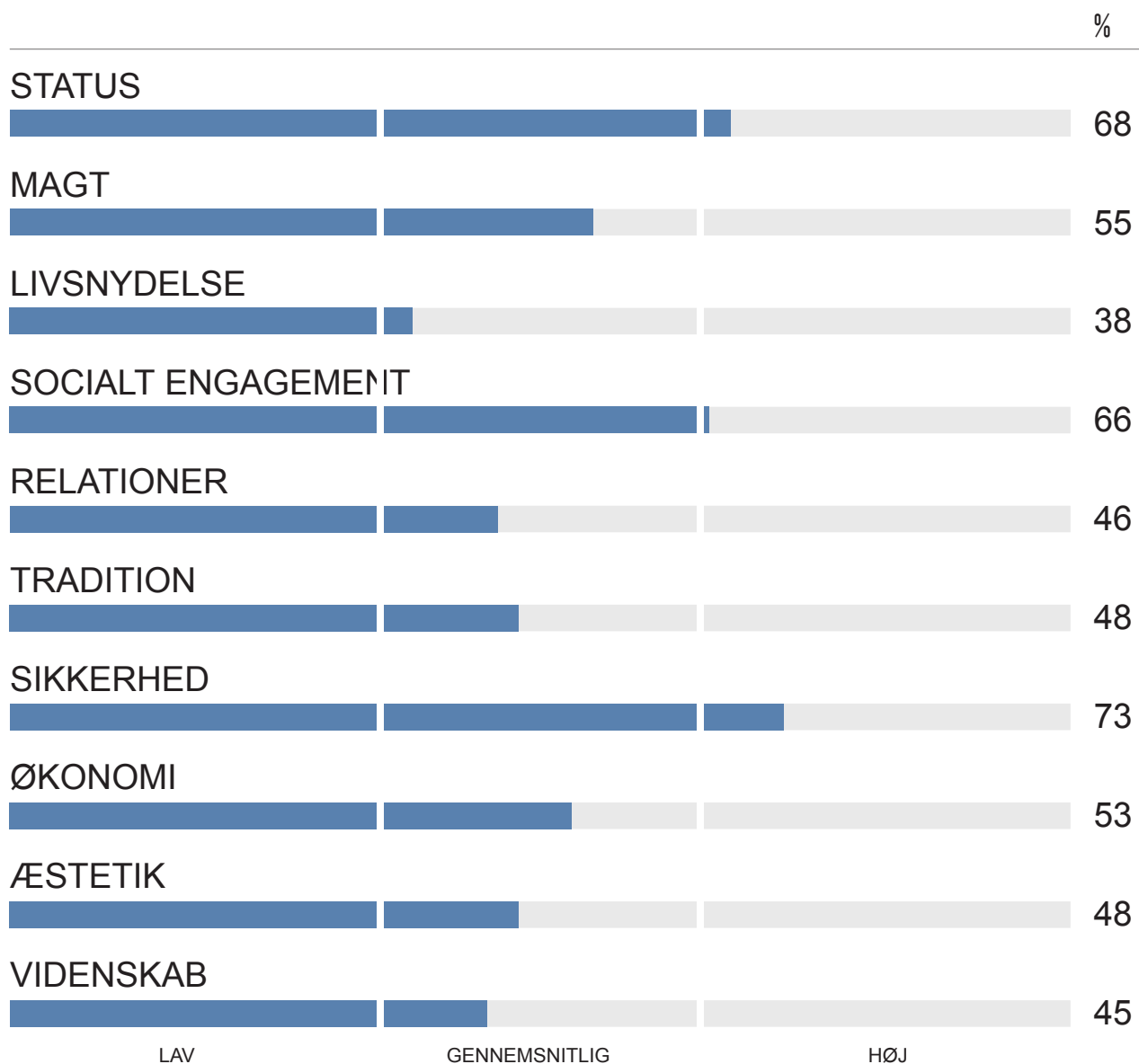
Rapporten Leadership Forecast Values er baseret på din score på de ti MVPI-skalaer. Skalaerne er defineret nedenfor.

<b>STATUS</b>	<i>Ikke drevet af synlighed og berømmelse versus ønsker at blive bemærket</i> En søgen efter berømmelse, påskønnelse og anerkendelse. Personer med lave scores bryder sig ikke om offentlig opmærksomhed, og personer med høje scores har en tendens til at søge rampelyset.
<b>MAGT</b>	<i>Ikke drevet af resultater/konkurrence versus ønsker at blive opfattet som indflydelsesrig</i> Fokus på at opnå resultater, kontrollere ressourcer og få ansvar. Personer med lave scores er villige til at følge andre, mens personer med høje scores er tilbøjelige til at tage ansvar og gøre en forskel.
<b>LIVSNYDELSE</b>	<i>Alvorlig og selvdisciplineret versus elske underholdning og at have det sjovt</i> Et ønske om underholdning, afveksling og at have det sjovt på arbejdspladsen. Personer med lave scores er beherskede og selvdisciplinerede, og personer med høje scores elsker at have det sjovt og at nyde - også på arbejdet.
<b>SOCIALT ENGAGEMENT</b>	<i>Værdsætter at folk klarer sig selv versus ønsker at hjælpe andre</i> Et ønske om at hjælpe mennesker, der er mindre bemidlede eller i nød. Personer med lave scores tror på, at man bør klare sig selv, personer med høje scores tilbyder uselvisk hjælp til andre.
<b>RELATIONER</b>	<i>Uafhængig versus interesseret i social kontakt</i> Søger muligheder for at opbygge sociale netværk og samarbejde med mennesker. Personer med lave scores foretrækker at arbejde alene, personer med høje scores søger interaktion og social accept.
<b>TRADITION</b>	<i>Værdsætter fremskridt og forandring versus foretrækker det kendte og konventionelle</i> Respekterer struktur, normer og autoritet. Personer med lave scores udfordrer tingenes tilstand og er åbne over for forandringer, personer med høje scores respekterer hierarki, autoritet og traditionelle metoder.
<b>SIKKERHED</b>	<i>Risikovillig versus undgår risici</i> Ønsker stabilitet, struktur og orden. Personer med lave scores kan tåle usikkerhed og risiko, personer med høje scores værdsætter klarhed og forudsigelighed.
<b>ØKONOMI</b>	<i>Ikke interesseret i økonomi og penge versus fokuseret på kommercielle resultater</i> Søger fortjeneste og økonomisk succes. Personer med lave scores er ikke specielt interesserede i penge, personer med høje scores er meget opmærksomme på at skabe økonomiske resultater.
<b>ÆSTETIK</b>	<i>Praktisk versus kreativ</i> Fokus på innovation, stil og udseende. Personer med lave scores har fokus på funktionalitet, personer med høje scores er optagede af kreativ selvudfoldelse, og hvordan produktet af deres arbejde præsenterer sig.
<b>VIDENSKAB</b>	<i>Intuitiv versus logisk/analytisk</i> Foretrækker en rationel, objektiv tilgang til beslutningstagning. Personer med lave scores foretrækker hurtige, intuitive beslutninger, personer med høje scores foretrækker logiske, databaserede beslutninger.



# VÆRDIPROFIL

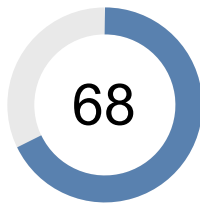
## Skalaer



# STATUS

Søger berømmelse, påskønnelse og anerkendelse

---



## Motivationsfaktorer

Du har tendens til at være personligt motiveret af at:

- Skille dig ud fra mængden
  - Få andre til at bemærke dine resultater
  - Være accepteret og respekteret af dine kollegaer
  - Være i rampelyset, når du har noget at bidrage med
  - Skabe et godt omdømme
- 

## Match

Du vil sandsynligvis trives bedst ved at arbejde i miljøer, der:

- Anerkender gode resultater
- Opfordrer ledere til at rose succes
- Giver muligheder for at arbejde på højt profilerede projekter
- Belønner individuelle bidrag

Du har tendens til ikke at trives i miljøer, der:

- Begrænser status
  - Ikke anerkender bidrag fra top-performere
- 

## Ledelsesstil og -kultur

Den kultur, du skaber som leder, vil sandsynligvis:

- Ofte fejre succes
  - Definere konkrete præstationsmål
  - Rekruttere medarbejdere med stort potentiale
  - Være optimistisk, positiv og energisk
  - Sørge for, at bidrag bliver anerkendt
- 

## Ubevidste fordomme

Du er muligvis ikke opmærksom på følgende aspekter ved din ledelsesstil:

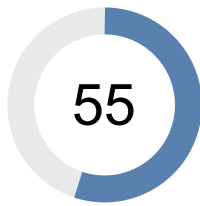
- Du tilskynder muligvis dine medarbejdere til at søge din accept
- Du demotiverer muligvis mere beskedne medarbejdere ved overdreven brug af offentlig ros og anerkendelse
- Du har tendens til at søge opmærksomhed fra den øverste ledelse
- Du har tendens til at træffe beslutninger baseret på, hvordan de tager sig ud for andre
- Du deler muligvis ikke altid æren for resultater med kollegaer og medarbejdere



# MAGT

Fokuserer på at opnå resultater, kontrollere ressourcer og få ansvar

---



## Motivationsfaktorer

Du har tendens til at være personligt motiveret af at:

- Få tingene gjort
  - Gøre en forskel
  - Blive en vigtig bidragsyder til virksomheden
  - Lede forandring
  - Sætte din egen dagsorden og definere dine egne mål
- 

## Match

Du foretrækker formentlig at arbejde i miljøer, der:

- Værdsætter hårdt arbejde og produktivitet
- Belønner indsats og succes
- Giver mulighed for at bidrage
- Giver dig mulighed for at tage initiativ

Du har tendens til ikke at trives i miljøer, der:

- Virker tilbagelænedede eller langsomme
  - Ikke anerkender individuelle præstationer
- 

## Ledelsesstil og -kultur

Den kultur, du skaber som leder, vil sandsynligvis:

- Fokuserer på at få tingene gjort
  - Fremme en konkurrenceorienteret tilgang til at skabe resultater
  - Fejre succeser
  - Værdsætte højtpræsterende teams
  - Belønne personer, der har bidraget mest til succes
- 

## Ubevidste fordomme

Du er muligvis ikke opmærksom på følgende aspekter ved din ledelsesstil:

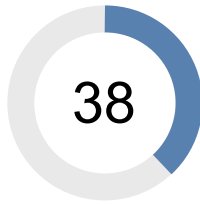
- Du antager muligvis, at andre mennesker ønsker at arbejde lige så hårdt, som du gør
  - Du kan ofte overvurdere sandsynligheden for succes
  - Du har tendens til at se de fleste situationer som konkurrencer
  - Du glemmer muligvis at dele succeser med andre bidragsydere
  - Du overvurderer muligvis virksomhedens kompetence og modstandsdygtighed
- 



# LIVSNYDELSE

Ønsker sjov, afveksling og godt humør på arbejdet

---



## Motivationsfaktorer

Du har tendens til at være personligt motiveret af at:

- Blive respekteret for din professionalisme
  - Sikre, at arbejdspladsen er velorganiseret
  - Begrænse forstyrrelser af standardrutiner
  - Fremme høflighed og gode manerer på arbejdet
  - Sætte arbejde før fornøjelse
- 

## Match

Du foretrækker formentlig at arbejde i miljøer, der:

- Har veldefinerede og velstrukturerede roller
- Er seriøse, forretningsorienterede og professionelle
- Udvikler ledere, som er gode rollemodeller
- Undgår distraktioner og fremmer seriøsitet

Du har tendens til ikke at trives i miljøer, der:

- Tillader en uorganiseret eller spontan tilgang til arbejdet
  - Tillader, at medarbejderne opfører sig udpræget uformelt
- 

## Ledelsesstil og -kultur

Den kultur, du skaber som leder, vil sandsynligvis:

- Fastholde en forretningsorienteret adfærd
  - Sørge for, at der ikke tages for let på arbejdet
  - Overholde regler
  - Behandle folk med respekt
  - Sørge for, at arbejds gange er velorganiserede og planlagte
- 

## Ubevidste fordomme

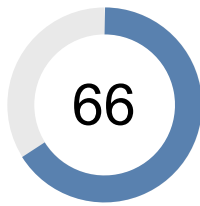
Du er muligvis ikke opmærksom på følgende aspekter ved din ledelsesstil:

- Du vil sandsynligvis foretrække at træffe beslutninger baseret på vedtagne retningslinjer og -rutiner
- Du kan have tendens til at undgå nydelse og fornøjelse
- Du vil formentlig respektere symboler på status og hierarkisk orden
- Du foretrækker sandsynligvis at udføre dine opgaver efter bogen
- Du kan blive harm over folk, der ikke udviser den vedholdenhed, som det kræver at løse en opgave

# SOCIALT ENGAGEMENT

Ønsker at hjælpe mennesker, som har det svært eller er i nød

---



## Motivationsfaktorer

Du har tendens til at være personligt motiveret af at:

- Styrke medarbejdernes motivation og velfærd
  - Fremme social retfærdighed
  - Afbalancere fokus på resultater med hensynet til medarbejdere
  - Forbedre forholdene for de dårligt stillede
  - Opmuntre mennesker, som har det svært
- 

## Match

Du foretrækker formentlig at arbejde i miljøer, der:

- Behandler folk med respekt
- Tager medarbejdernes velfærd alvorligt
- Træffer beslutninger baseret på konsensus
- Beskæftiger sig med humanitære anliggender

Du har tendens til ikke at trives i miljøer, der:

- Er instrumentelle og over-optagede af profit
  - Ikke respekterer behov hos folk, som har det svært
- 

## Ledelsesstil og -kultur

Den kultur, du skaber som leder, vil sandsynligvis:

- Tage hensyn til motivation blandt medarbejdere
  - Fokuserer på konsensus og inkluderende beslutningsprocesser
  - Være villig til imødekomme individuelle ønsker og behov
  - Undgå at fornærme eller støde nogen
  - Tilskynde gensidig støtte og forståelse
- 

## Ubevidste fordomme

Du er muligvis ikke opmærksom på følgende aspekter af din ledelsesstil:

- Du forsøger muligvis at fremme konsensus og harmoni
- Du kan muligvis indimellem lægge mere vægt på motivation end på produktivitet
- Du har tendens til at træffe beslutninger baseret på følelser i stedet for økonomi
- Du er muligvis tilbageholdende med at give negativ feedback til dine medarbejdere
- Undertiden kan du muligvis bekymre dig for meget om at gøre tingene rigtigt

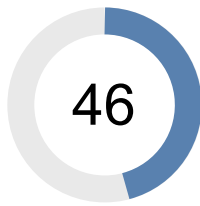




# RELATIONER

Søger muligheder for at opbygge sociale netværk og at samarbejde

---



## Motivationsfaktorer

Du har tendens til at være personligt motiveret af at:

- Finde tid til dig selv på arbejdet
  - Løse problemer alene
  - Kunne koncentrere dig og fokusere
  - Arbejde med samarbejdspartnere, du kender i forvejen
  - Undgå at interagere med folk, du ikke kender
- 

## Match

Du foretrækker formentlig at arbejde i miljøer, der:

- Belønner individuelle bidrag
- Tilskynder folk til at holde sig til deres roller
- Kræver minimal social kontakt med kunder
- Begrænser socialt samvær efter arbejdstid

Du har tendens til ikke at trives i miljøer, der:

- Fokuserer på at løse problemer på teamniveau
  - Forudsætter, at man interagerer med folk uden for teamet
- 

## Ledelsesstil og -kultur

Den kultur, du skaber som leder, vil sandsynligvis:

- Kun kræve, at man arbejder i teams, når det er højest nødvendigt
  - Give mulighed for, at man fokuserer på sine egne opgaver
  - Holde mødeaktivitet på et minimum
  - Indebære, at man kun sjældent mødes uden for arbejdstiden
  - Kun sjældent gøre brug af arbejdsgrupper
- 

## Ubevidste fordomme

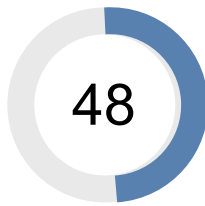
Du er muligvis ikke opmærksom på følgende aspekter ved din ledelsesstil:

- Du antager muligvis, at folk arbejder bedst alene
- Du antager muligvis, at alle er (eller burde være) selvstændige
- Du antager muligvis, at det ikke er effektivt at løse opgaver i teams
- Du tror muligvis, at meget socialt orienterede miljøer er ineffektive

# TRADITION

Respekt for struktur, regler og autoritet

---



## Motivationsfaktorer

Du har tendens til at være personligt motiveret af at:

- Stille spørgsmålstegn ved konventioner og autoriteter
  - Begrænse kontrol udefra
  - Søge muligheder for at udforske, søge forandring og fornyelse
  - Komme med nye løsninger på problemer
  - Søge utraditionelle karriereveje og arbejdsområder
- 

## Match

Du foretrækker formentlig at arbejde i miljøer, der:

- Er demokratiske og konsultative
- Er udfordrende, innovative og eksperimenterende
- Tolererer mangfoldighed
- Belønner initiativ

Du har tendens til ikke at trives i miljøer, der:

- Er præget af autoritær ledelse
  - Behandler medarbejdere som forbrugsvarer
- 

## Ledelsesstil og -kultur

Den kultur, du skaber som leder, vil sandsynligvis:

- Være afslappet og uformel
  - Fremelske spontanitet, åbenhed og initiativ
  - Værdsætte nye ideer
  - Søge interessante og nye projekter
  - Give medarbejdere stort ansvar
- 

## Ubevidste fordomme

Du er muligvis ikke opmærksom på følgende aspekter ved din ledelsesstil:

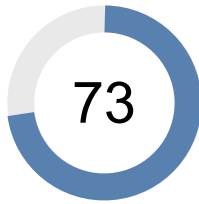
- Du har tendens til at udfordre autoriteter
- Du kan muligvis ikke lide at stille forventninger til andre
- Du har tendens til at være optaget af at finde nye måder at gøre tingene på
- Du træffer muligvis beslutninger, der fremmer selvstændighed og selvledelse
- Du træffer muligvis beslutninger, der begrænser udvikling af hierarki



# SIKKERHED

Ønsker stabilitet, struktur og orden

---



## Motivationsfaktorer

Du har tendens til at være personligt motiveret af at:

- Blive betragtet som fornuftig og praktisk
  - Undgå at tage unødvendige chancer
  - Blive kendt som pragmatisk og hårdhudet
  - Skabe klare resultater og forventninger
  - Kende og forstå de faktiske forhold
- 

## Match

Du vil formentlig foretrække at arbejde i miljøer, der:

- Er stabile og forsigtige
- Præges af pragmatiske og forsigtige ledere
- Begrænser politik og fremhæver ansvarlighed
- Fokuserer på organisk vækst

Du har tendens til ikke at trives i miljøer, der:

- Ikke er forsigtige med at træffe risikable beslutninger
  - Implementerer intuitive løsninger på problemer
- 

## Ledelsesstil og -kultur

Den kultur, du skaber som leder, vil sandsynligvis:

- Undgå unødvendige risici
  - Være pålidelig, professionel og etisk forsvarlig
  - Værdsætte stabilitet og langsigtet planlægning
  - Fokuserer på overholdelse af regler og efterlevelse af procedurer
  - Belønne godt gennemtænkte beslutninger og høj kvalitet
- 

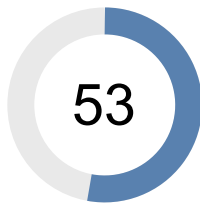
## Ubevidste fordomme

Du er muligvis ikke opmærksom på følgende aspekter ved din ledelsesstil:

- Du undgår muligvis beslutninger baseret på følelser og fornemmelser
- Du stoler muligvis på handling og er skeptisk over for intuition
- Du undgår muligvis unødvendige risici
- Du modsætter dig muligvis afvigelser fra accepteret praksis
- Du behøver muligvis konkrete data til at begrunde dine beslutninger

# ØKONOMI

Søger profit og økonomisk succes



## Motivationsfaktorer

Du har tendens til at være personligt motiveret af at:

- Opnå succes
- Vinde over konkurrenterne
- Opnå status og kontrol over ressourcer
- Tjene penge
- Arbejde med opgaver, der har økonomisk betydning

## Match

Du foretrækker formentlig at arbejde i miljøer, der:

- Er krævende og konkurrenceprægede
- Har præference for strategier med høj risiko og høj belønning
- Har en stram indstilling til performance-evaluering
- Er opgaveorienterede og professionelle

Du har tendens til ikke at trives i miljøer, der:

- Er bureaukratiske eller udvikler sig langsomt
- Ikke identificerer veje til succes

## Ledelsesstil og -kultur

Den kultur, du skaber som leder, vil sandsynligvis:

- Være aggressiv og forretningsfokuseret
- Være konkurrerende og ambitiøs
- Holde folk ansvarlige for deres resultater
- Fokuserer på den konkurrencemæssige virkelighed
- Diktare udfordrende mål for teams

## Ubevidste fordomme

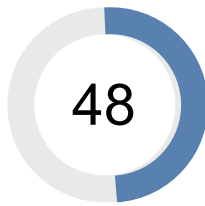
Du er muligvis ikke opmærksom på følgende aspekter ved din ledelsesstil:

- Du sætter muligvis pris på at fremhæve symboler på succes
- Du støtter muligvis strategier med høj risiko og høj belønning
- Du kan have tendens til at presse dit team for at slå konkurrenterne
- Du har tendens til at evaluere præstationer strengt
- Du kan lide folk, der er opgaveorienterede og professionelle

# ÆSTETIK

Fokus på innovation, stil og udseende

---



## Motivationsfaktorer

Du har tendens til at være personligt motiveret af at:

- Træffe beslutninger baseret på etablerede kendsgerninger
  - Leverer praktiske og brugbare løsninger
  - Omsætte vage ideer til praktisk virkelighed
  - Undgå at virke vag og ubeslutsom
  - Fokuserer på substans frem for stil
- 

## Match

Du foretrækker formentlig at arbejde i miljøer, der:

- Er velorganiserede og baserede på faste arbejdsgange
- Arbejder med konkrete produkter og mål
- Er praktiske og handlingsorienterede
- Har en traditionel, maskulin orientering

Du har tendens til ikke at trives i miljøer, der:

- Er så præget af følelser, at det nedsætter produktiviteten
  - Har præference for stil og udseende på bekostning af praktisk anvendelighed
- 

## Ledelsesstil og -kultur

Den kultur, du skaber som leder, vil sandsynligvis:

- Være skeptisk over for følelser og fornemmelser
  - Fremhæve funktionalitet og begrænse pynt
  - Begrænse fokus på spørgsmål omkring udseende og design
  - Træffe beslutninger baseret på fakta frem for intuition
  - Fokuserer på resultater frem for processer
- 

## Ubevidste fordomme

Du er muligvis ikke opmærksom på følgende aspekter ved din ledelsesstil:

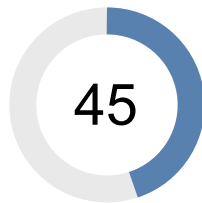
- Du er muligvis ikke specielt interesseret i markedsføring
  - Du har muligvis ringe interesse i, hvorfor noget fungerer
  - Du har muligvis begrænset fokus på medarbejderes motivation
  - Du kan have tendens til at undgå spekulation og teoretiske diskussioner
  - Du fokuserer muligvis på konkrete fakta og tidligere erfaringer
-



# VIDENSKAB

Foretrækker rationelle og objektive beslutningsprocesser

---



## Motivationsfaktorer

Du har tendens til at være personligt motiveret af at:

- Træffe beslutninger og komme videre
  - Være opmærksom på de praktiske realiteter i forretnings- og privatlivet
  - Være specifik, konkret og fokuseret på funktionalitet
  - Stole på din mavefornemmelse
  - Undgå at blive overvældet af kompleksitet
- 

## Match

Du foretrækker formentlig at arbejde i miljøer, der:

- Er pragmatiske, praktiske og jordbundne
- Fokuserer på handling frem for fordybelse
- Er skeptiske over for hypoteser
- Fokuserer på, hvad der kan gøres med de tilgængelige ressourcer

Du har tendens til ikke at trives i miljøer, der:

- Kræver omfattende databaserede begrundelser for beslutninger
  - Er tilbøjelige til at gå i stå grundet en overdrevent, analytisk tung tilgang
- 

## Ledelsesstil og -kultur

Som leder har den kultur, du skaber, tendens til at:

- Foretrække hurtige og intuitive beslutningsprocesser
  - Favorisere handling fremfor refleksion
  - Være praktisk og taktisk
  - Undgå endeløse diskussioner om mulige løsninger
  - Være utålmodig med databaserede beslutninger
- 

## Ubevidste fordomme

Du er muligvis ikke opmærksom på følgende aspekter ved din ledelsesstil:

- Du har tendens til at være utålmodig med hypotetiske problemstillinger
- Du bliver muligvis utålmodig ved alt for omhyggelige beslutningsprocesser
- Du værdsætter muligvis intuition til at løse de fleste problemer
- Du har tendens til at fremhæve det taktiske fremfor det strategiske
- Du ønsker muligvis klarhed og enkelthed





# Udviklingsmuligheder

---

## STATUS

- Finder måder, hvorpå dine medarbejdere og kollegaer kan opnå anerkendelse
- Beder andre om feedback
- Sørger for at dele æren for gode resultater med andre
- Opfordrer andre til at dele og bidrage med ideer

## MAGT

- Deler ros og anerkendelse, når du arbejder i et team
- Foretager en realistisk vurdering af de problemer, der opstår i relation til de opgaver, du arbejder på
- Anerkender, at ikke alle projekter er konkurrencer
- Beder om ideer og forslag fra andre

## LIVSNYDELSE

- Erkender, at dine medarbejdere kan være mere produktive, hvis du giver dem lov til at slappe af en gang imellem
- Tager initiativ til kreativ problemløsning
- Søger at begrænse, at du tager dit arbejde med hjem
- Tillader personlig indretning af kontorer eller arbejdsstationer

## SOCIALT ENGAGEMENT

- Ikke lader bekymringer om medarbejdernes motivation påvirke dine krav til præstation
- Baserer beslutninger på facts såvel som på følelser
- Sørger for, at dine medarbejdere forstår, hvad du forventer af dem
- Holder fokus på den aktuelle opgave samtidig med, at du respekterer dine medarbejdere som individer

## RELATIONER

- Bruger mere tid sammen med medarbejdere og kunder - de vil sætte pris på det
- Giver dine medarbejdere forskellige opgaver og roller frem for at insistere på, at de skal være meget specialiserede
- Nedsætter arbejdsgrupper til at løse problemer
- Fortæller medarbejdere, når de har gjort det godt, og hvordan de kan udvikle sig



# Udviklingsmuligheder

---

## TRADITION

- Husker på, at nogle mennesker kan lide og har brug for regler
- Respekterer din virksomheds forventninger ved at overholde deadlines for dine opgaver
- Husker på, at ikke alle dine medarbejdere vil være selvmotiverede, så giv dem klare retningslinjer og vejledning
- Giver dine medarbejdere specifik feedback på, hvordan de får succes samt specifik feedback på hvilke områder, der kan forbedres

## SIKKERHED

- Husker at bede kreative medarbejdere om at dele deres ideer
- Er sikker nok til at basere beslutninger på din mavefølelse såvel som på data
- Lader ærlige fejltagelser gå i glemmebogen
- Er opmærksom på nye strømninger, som vil hjælpe dig til at indfri dit teams mission

## ØKONOMI

- Sørger for, at du lærer at håndtere stress på arbejdet effektivt
- Beder dine medarbejdere om at bidrage med ideer til forbedring af produktiviteten
- Er sikker på, at dit fokus på umiddelbare resultater ikke griber forstyrrende ind i langsigtede resultater
- Forstår, at nogle af dine medarbejdere muligvis ikke reagerer godt på konkurrencepres

## ÆSTETIK

- Tænker grundigt over potentielle huller i den kommercielle indsats
- Beder dine medarbejdere om at komme med ideer til, hvordan man kan forbedre motivation på arbejdspladsen
- Tænker over dit og din virksomheds offentlige image
- Drøfter mulige fremtidige strategier for dit team og virksomheden med dine kollegaer

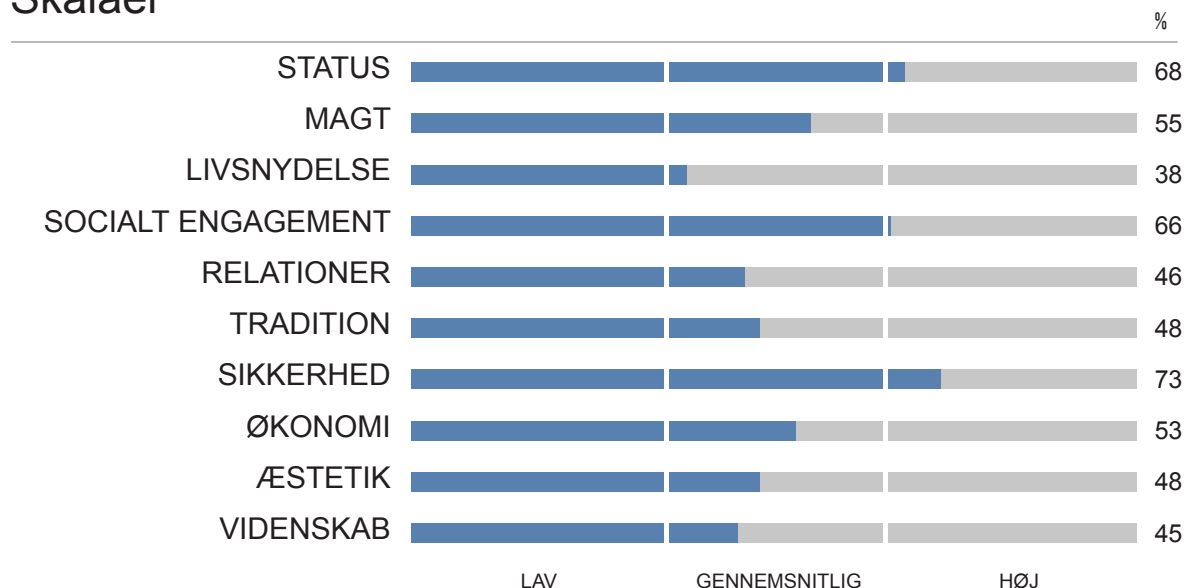
## VIDENSKAB

- Holder dig opdateret inden for dit fagområde
- Udfordrer de traditionelle antagelser, der er styrende i din organisation
- Beder dine medarbejdere om at levere data, der understøtter deres ideer og anbefalinger
- Finder objektive metoder til at evaluere produktiviteten i dit team



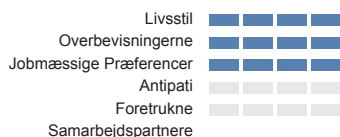


## Skalaer

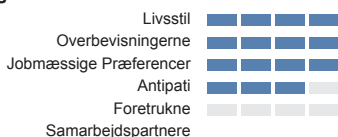


## Scores på subskalaer

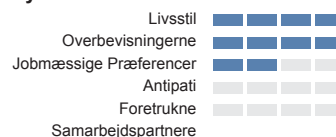
### Status



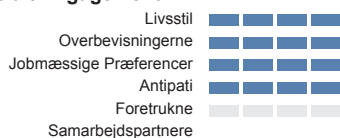
### Magt



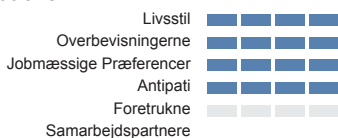
### Livsnydelse



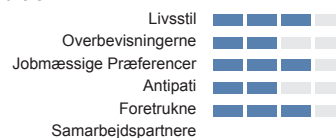
### Socialt Engagement



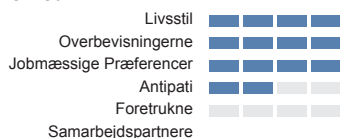
### Relationer



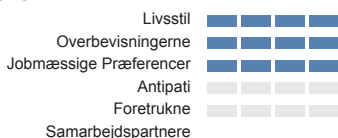
### Tradition



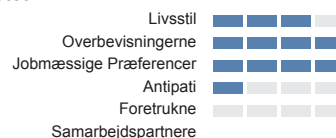
### Sikkerhed



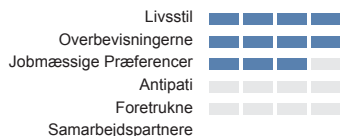
### Økonomi



### Æstetik



### Videnskab





# COACHING

UDVIKLINGSPLAN FOR STRATEGISK SELVINDSIGT

---

**Rapport for:** John Score-Average

**ID:** UH555944

**Dato:** 21.11.2016



# Indledning

---

Coaching Rapporten guider dig igennem planlægningen af din udviklingsproces. Rapporten hjælper dig med at samle resultaterne fra dine Leadership Forecast Rapporter (og eventuelle andre assessment data) og integrere dem i en detaljeret udviklingsplan. Du kan bruge rapporten for sig selv eller i forbindelse med en planlagt coachingproces. Rapporten omfatter følgende dele:

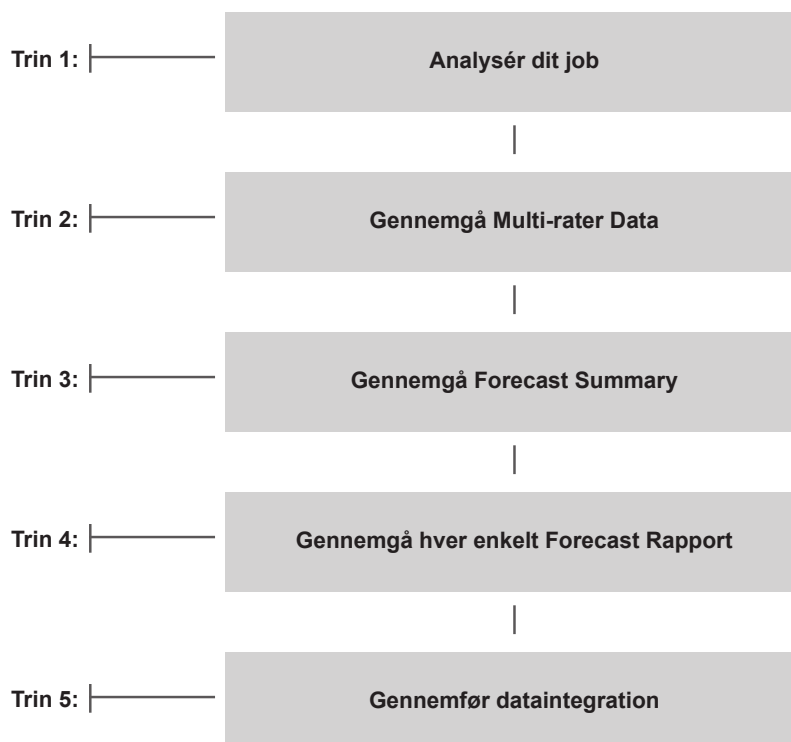
- En Proces Checkliste, som vil føre dig gennem udarbejdelsen af en udviklingsplan
- En udviklingsmodel, der hjælper med at integrere assessment data
- Et skema, der kan bruges til at analysere målet for din udvikling
- Et skema til 360 resultater eller anden feedback på din adfærd
- Forecast Summary, der giver en oversigt over resultaterne i dine Leadership Forecast Rapporter
- Oversigtsark, der sammenfatter resultaterne fra dine Leadership Forecast Rapporter
- Et skema, hvor alle data kan sammenfattes i en samlet oversigt
- Et skema til din udviklingsplan (Appendiks A)

# Proces Checkliste

---

Proces Checklisten nedenfor viser, hvordan du kan bruge testresultater og feedback til at udarbejde en effektiv udviklingsplan. Før du begynder at udarbejde din udviklingsplan kan det anbefales, at du læser det næste afsnit om Hogans Kompetence Model grundigt igennem. Modellen giver et godt overblik over de trin, der indgår i processen med at udarbejde en udviklingsplan.

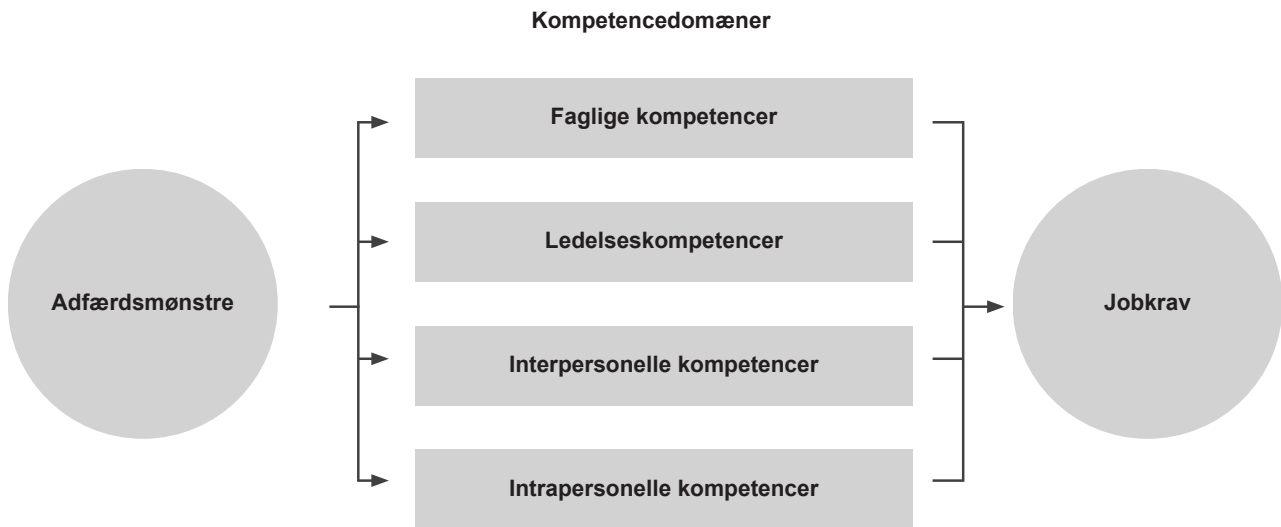
Denne rapport følger de trin, der er angivet nedenfor, og starter med afsnittet efter Hogans Kompetence Model.



# Generel model

---

En udfordring i forbindelse med udvikling er at udpege de områder, hvor der skal ske ændringer. Hogans Competence Model er en enkel måde at klare denne udfordring på. Modellen har tre komponenter: Adfærdsmønstre, Kompetencedomæner og Jobkrav. Adfærdsmønstre beskriver "hvorfor vi gør, hvad vi gør". Kompetencedomæner beskriver "hvad vi gør, og hvordan vi gør det". Jobkrav viser, hvad der kræves for at få succes i et job. Hvis du har fået feedback på dine udviklingsbehov, når det gælder Adfærdsmønstre og Kompetencedomæner, kan du relatere denne feedback til Jobkrav. En effektiv udviklingsplan adresserer de områder, som du har gode muligheder for at udvikle, og hvor udvikling vil skabe en mærkbar forbedring af dine resultater. De bedste mål er dem, som vil skabe de største forbedringer med de mindst mulige anstrengelser.



# Arbejdspræstation

---

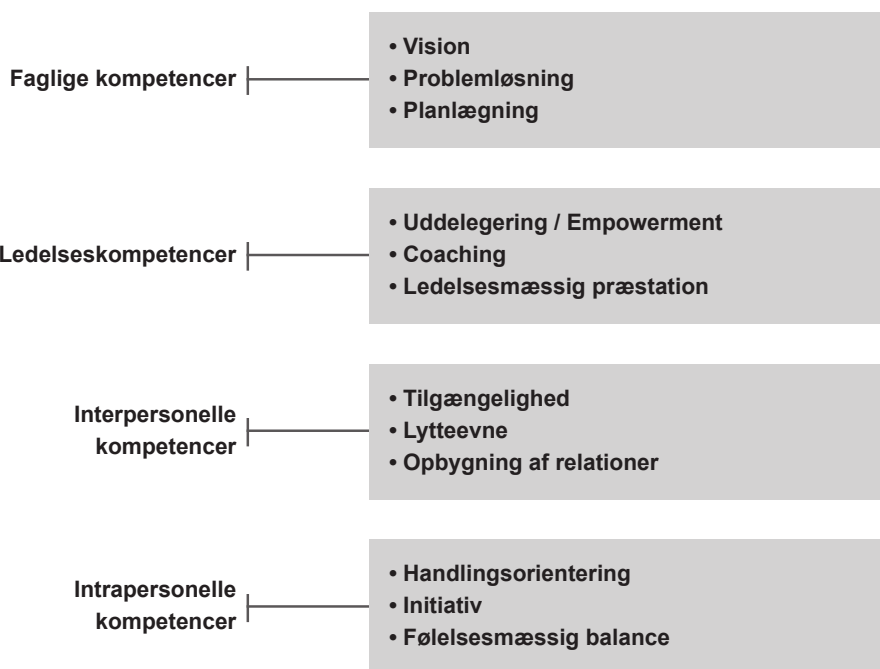
Et udviklingsmål er relevant, hvis det vil få en væsentlig indvirkning på dine præstationer i jobbet. Hvis du ved hvilke krav i dit job, der har betydning for at skabe gode resultater, kan du ved at gennemarbejde modellens tre komponenter sætte fokus på, hvad du skal arbejde med i din udvikling. Det er en god idé at se på dine jobkrav i forhold til kompetencedomænerne. Med andre ord skal du vurdere hvilke kompetencer, der giver gode resultater og gruppere dem i forhold til de fire domæner. Domænerne fungerer som en ramme for planlægning af din udvikling. Din leder er sandsynligvis den, der ved mest om hvilke kompetencer, der giver de bedste resultater.

# Kompetencedomæner

Kompetencedomæner er grupper af kompetencer, der hænger sammen. De måles bedst ved hjælp af feedback på konkret adfærd i jobbet. Det kan gøres systematisk med en 360 analyse eller helt enkelt ved at bede om feedback fra dem, som du arbejder sammen med til daglig. De fire domæner omfatter de fleste af de kompetencer, der er relevante i erhvervslivet. Faglige kompetencer er kompetencer, som udføres af dig selv, og som fortrinsvis er baseret på tænkning. Ledelseskompeter drejer sig om at lede andre. Interpersonelle kompetencer er de kompetencer, du bruger i samarbejdet med andre. Intrapersonelle kompetencer er de kompetencer, der har betydning for, hvordan du forholder dig til dit arbejde.

Kompetencedomænerne har en vigtig udviklingsmæssig forbindelse med hinanden. Intrapersonelle kompetencer udvikles tidligt i livet, derefter udvikles de interpersonelle kompetencer og senere ledelseskompeter og faglige kompetencer. Jo tidligere en kompetence udvikles, jo vanskeligere er den at ændre. Kompetencer, der for eksempel har med planlægning at gøre (Faglig Kompetence), er meget nemmere at udvikle end initiativ (Intrapersonel Kompetence). Det er vigtigt at tage dette i betragtning, når du sætter mål for din udvikling.

## HVAD VI GØR, OG HVORDAN VI GØR DET, MÅLT V.H.A. JOBRELATERET FEEDBACK

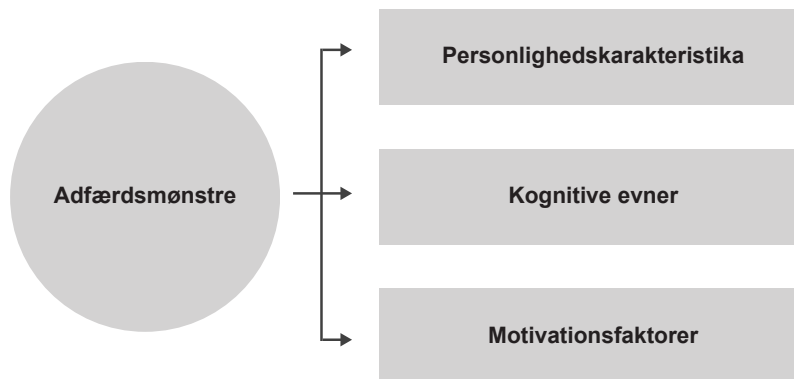


# Adfærdsmønstre

---

Adfærdsmønstre måles bedst gennem assessment metoder, der kan give en indikation af, "hvorfor" disse typer adfærd forekommer. Adfærdsmønstre omfatter personlige egenskaber, kognitive evner og motiver. Leadership Forecast Potential Report og Challenge Report måler begge personlige egenskaber. Hogan Business Reasoning Inventory (HBRI) måler kognitive evner. Motiver drejer sig om vores krav og ønsker og afspejles ofte i vores værdier. Values Report giver en god forståelse af motiver og værdier. Udgangspunktet for udvikling er, at du forstår dine personlige egenskaber, kognitive evner og motiver. At vide "hvorfor du gør, som du gør" kan ofte vise dig, hvilke mål der med fordel kan ændres. Det kan også pege på den strategi, der giver den største sandsynlighed for succes.

## HVORFOR VI GØR, SOM VI GØR, MÅLT V.H.A. PERSONLIGHEDSTEST





# Sådan bruges modellen

---

Modellens tre komponenter er nu blevet gennemgået. Næste trin er at bruge disse komponenter til at udarbejde en effektiv udviklingsplan. I følgende eksempel bruges et salgsjob til at illustrere, hvordan modellen fungerer.

Stillinger inden for salg indebærer mange kritiske krav, herunder planlægning (Faglig Kompetence), evnen til at lytte (Interpersonel Kompetence) og initiativ (Intrapersonel Kompetence). Når du analyserer salgsjobbet, vil du se, at initiativ er den vigtigste kompetence, efterfulgt af evnen til at lytte og dernæst planlægning. Feedback fra din 360 analyse viser, at du har en høj score på initiativ men lav score på evnen til at lytte og planlægge.

Hvis vi ser på feedback på din adfærd, kan vi se, at du scorer lavt på evnen til at lytte og på planlægning. Eftersom data fra dine kompetencedomæner og feedback på din adfærd tyder på, at du har et udviklingsbehov, når det gælder evnen til at lytte og planlægge, er spørgsmålet hvad det primære mål for din udvikling bør være. Eftersom evnen til at lytte bliver vurderet som vigtigere end planlægning, vil det være fornuftigt at fokusere på evnen til at lytte. Det er imidlertid vigtigt at tænke på, at dine evner til at lytte blev udviklet lang tid før dine evner for planlægning. Det vil derfor være en større udfordring at udvikle evnen til at lytte. Du skal basalt set vurdere, hvor svært det vil være at udvikle en kompetence i forhold til, hvilken betydning det vil have for dine præstationer. I dette tilfælde ville det være rimeligt at konkludere, at det for dig som sælger er vigtigere at kunne lytte end at planlægge.

De næste sider vil guide dig i at bruge modellen til at udarbejde en udviklingsplan, som sigter imod dit foretrukne job.





# Trin 1 – Analysér dit job

---

Udgangspunktet for din udviklingsplan er at identificere de jobkrav, som har betydning for at skabe gode resultater. Brug lidt tid på at tænke over hvilke krav, der er vigtigst for at få succes. Du kan eventuelt spørge din leder for at sikre dig, at I er enige om hvilke jobkrav, der er de vigtigste. Nedenfor kan du skrive en liste over de kompetencer, der er vigtige for at få succes og gruppere dem i forhold til kompetencedomænerne. Når du har gjort det, skal du med dine egne ord beskrive, hvad du mener, er det vigtigste jobkrav for hvert enkelt domæne.

Domæner	Kompetencer	Beskriv det vigtigste krav
FAGLIG	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
LEDELSE	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
INTERPERSONEL	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
INTRAPERSONEL	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	



## Trin 2 – Gennemgå 360 Analyse

En 360 analyse kan være vigtig for at forstå, "hvad" du gør, og "hvordan" du gør det i dit job. Hvis du har en 360 analyse, kan du bruge dette afsnit til at sammenfatte resultaterne. Hvis du ikke har 360 data men har feedback fra din leder eller andre i din organisation på dine præstationer i jobbet, kan du bruge dette afsnit til at sammenfatte den feedback, du har fået. Hvis du ikke har de nævnte typer af feedback, kan du springe dette afsnit over.

Gennemgå din 360 analyse og/eller feedback og tænk over, hvad resultaterne viser om dine styrker og udviklingsmuligheder i hvert enkelt kompetencedomæne. Notér dine styrker og udviklingsmuligheder nedenfor og angiv de specifikke vurderinger, som var vigtigst for dine konklusioner.

Domæner	Styrker / Muligheder	360 / Feedback
FAGLIG	Styrker:  Mulighed:	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
LEDELSE	Styrker:  Mulighed:	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
INTERPERSONEL	Styrker:  Mulighed:	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
INTRAPERSONEL	Styrker:  Mulighed:	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

# Trin 3 – Gennemgå Forecast Summary

---

Dette afsnit sammenfatter resultaterne fra Potential Report, Values Report og Challenge Report. Du kan bruge sammenfatningen til at lave en mere detaljeret gennemgang af de enkelte Leadership Forecast Rapporter. Dette afsnit er inddelt i fire dele: (1) Styrker, (2) Værdier og Motiver, (3) Udfordringer og (4) Karriereudvikling. I slutningen af dette afsnit er der en tabel med dine skalascores fra hver af de tre Leadership Forecast Rapporter.

## Styrker

### Personlig Gennemslagskraft

Du er afdæmpet og virker afslappet, så du har sandsynligvis ikke noget imod at lade andre tage styringen, og du undgår generelt den taktiske adfærd, som nogle gange er nødvendig for at avancere i en organisation. Da du ikke har tendens til at påtage dig lederrollen, vil din karriereudvikling sandsynligvis være styret af dine faglige kompetencer og ikke af din profilering i organisationen. Du forekommer venlig, udadvendt og åben, men du er villig til at lytte og lade andre tale.

### Interpersonelle Kompetencer

Du er en behagelig og tolerant person, som ikke desto mindre er rede til at tage et standpunkt, når det er nødvendigt. Du er god til at planlægge og følge regler, men du er sandsynligvis fleksibel nok til at skifte fokus, når det er nødvendigt.

### Arbejds- og Indlæringsstil

Du har tendens til at være reflekterende og selvkritisk. Derfor er du normalt meget opmærksom på, om din indsats er god nok, og du er interesseret i at blive evalueret. Du er lydhør over for coaching og feedback og du arbejder i ryk. Disse egenskaber er nyttige i jobs, hvor der skal produceres og arbejdes hårdt. Du er åbensindet og nysgerrig, men du har også en praktisk indgangsvinkel i forbindelse med problemløsning. Du er ikke interesseret i uddannelse for uddannelsens skyld og er i forhold til de fleste andre kun lidt motiveret til at uddanne dig. Det betyder ikke, at du ikke har evnerne, men snarere at du opfatter studier og læring som midler til at nå et mål og ikke som noget, der har betydning i sig selv.

# Værdier og Motiver

---

## Motivation til at opnå Resultater

Du vil gerne opretholde en balance mellem at arbejde hårdt og nyde livet, og selvom du respekterer traditionelle normer, er du også villig til at følge med tiden. Du synes at være interesseret i at fremme din karriere, men du er også optaget af at være sammen med familie og venner. Du kan godt lide, at der bliver lagt mærke til dig, og du nyder at få anerkendelse for dit arbejde – sommetider er du også parat til selv at gøre opmærksom på dine resultater.

## Sociale Interesser

Du kan både lide at arbejde alene og i et team. Du nyder at møde nye mennesker, men kan også lide at være alene. Du kan godt lide mennesker, men behøver ikke konstant at være sammen med andre. Du kan godt lide at hjælpe andre, især dem, som har mest brug for det. Du hjælper andre, fordi du synes, at det er det rigtige at gøre. Du mener også, at det er vigtigt, at man sørger for medarbejdertrivsel, at man kommunikerer, efterspørger og lytter til feedback og motiverer og støtter sine medarbejdere. Du synes at foretrække en balance mellem forandringer og variation på den ene side og stabilitet og ensartethed på den anden side. Du er hverken liberal eller konservativ i din ledelsesstil, men lader til at finde en naturlig balance. Du vil gerne lære af andres erfaringer, men er villig til at eksperimentere.

## Iværksætterværdier

Du lader til at have en fornuftig indstilling til penge. Selvom du anerkender betydningen af penge, fokuserer du ikke for meget på din løn i sig selv. Du vurderer tildels dig selv i forhold til din indkomst, men din familie, dine venner og dine fritidsaktiviteter er lige så vigtige i denne sammenhæng. Du foretrækker at undgå risici og usikkerhed, og du sætter pris på, at forventninger og præstationskrav er klart definerede. Du foretrækker at træffe sikre valg, og du tager sjældent chancer. Det betyder, at du også kan være utilbøjelig til at tage de chancer, der er nødvendige for at fremme din karriere.

## Beslutningsstil

Du synes at finde en balance mellem form og funktion, når du træffer beslutninger. Dit udstyr skal se godt ud, men det skal også virke og være effektivt. Du forstår, at der må være en balance mellem en elegant stil og stabil præstation og bruger det, når du træffer beslutninger. Du træffer sandsynligvis beslutninger på basis af en kombination af data, facts og dine egne personlige erfaringer. Du har ingen problemer med teknologi, men du er sandsynligvis ikke interesseret i tekniske nyskabelser for deres egen skyld – du bruger teknologi uden at være afhængig af den.



# Udfordringer

---

## **Forhold til Andre**

Du lader til at være en energisk og entusiastisk person, men du har tendens til nemt at blive irriteret eller skuffet over andre folks arbejde. Du kan derfor nogle gange virke noget irriteret, kritisk og hurtig til at give op over for personer eller projekter. Du synes at have stor indsigt i andres motiver og hensigter, men du er noget tyndhudet og bliver nemt stødt. I pressede situationer kan andre komme til at opfatte dig som mistroisk, usamarbejdsvillig og stridslysten. Du er en forsigtig person, som sjældent laver unødige fejl. Samtidig kan du imidlertid virke alt for forsigtig og kan derfor fremstå som langsom til at træffe beslutninger og modstræbende over for at tage en risiko. Du er en robust person, som kan tage kritik og modgang. Eftersom du kan være reserveret, kan andre imidlertid opfatte dig som fjern, distanceret og ligeglad med deres interesser. Eftersom du er så stoisk, er det ikke sikkert, at andre ved, hvad du tænker. Du kan ikke lide at blive forstyrret, kan være skeptisk over for andres kompetencer og er muligvis vanskelig at coache.

## **Forventninger til Præstation**

Andre kan opfatte dig som ret beskeden og utilbøjelig til at sige din mening, medmindre du udtrykkeligt bliver bedt om det. Du virker oprigtig men også noget reserveret og forsigtig med ikke at tage chancer, som du mener er unødvendige. Du synes helst at ville undgå at tiltrække opmærksomhed. Du kan være tøvende med at fremsætte ideer, som andre kan opfatte som radikale eller anderledes.

## **Forhold til Autoriteter**

Du forekommer tolerant og fleksibel, men kan være inkonsekvent i dine standarder for, hvordan du evaluerer andres arbejde. Nogle gange er du for streng og andre gange for mild. Du forekommer opmærksom, samarbejdsvillig og foretrækker konsensus frem for konflikter. På den anden side virker du modstræbende over for at tage et standpunkt eller træffe selvstændige beslutninger og måske for ivrig efter at behage din chef.

# Karriereudvikling

---

## Når Styrker bliver til Svagheder – Feedback til John Score-Average

Du har tendens til at være noget defensiv og kan tage ting personligt. Du skal af og til minde dig selv om, at du skal holde humøret oppe og måske arbejde på at blive bedre til at håndtere stress. Da det lader til, at du har tendens til at være lidt passiv i sociale sammenhænge, ville du sikkert kunne få noget ud af f.eks. at deltage i kurser i assertionstræning eller præsentationsteknik, hvis det er relevant for dit nuværende eller fremtidige job. Det kunne gøre det lettere for dig at sige din mening og tage initiativ i sociale situationer. Husk at tale med dine kollegaer regelmæssigt, brug dem som sparringspartnere og lyt til dem. Formålet er at finde en balance mellem de sociale og de faglige aspekter af dit arbejde. Prøv at forudse andres forventninger og vis, at du respekterer deres ønsker og behov. Tænk på, at du bedst vinder andres tillid ved at være åben og anerkendende. Vær tålmodig med andres fejltagelser – folk begår normalt ikke fejl med vilje. Arbejd på at være åben og fleksibel i uafklarede situationer. Øv dig i at træffe beslutninger, selvom du ikke har alle relevante informationer. Prioritér dit arbejde og mind dig selv om, at ikke alle opgaver er lige vigtige. Visioner og strategi er vigtige for alle virksomheder. Sæt dig grundigt ind i din virksomheds vision og strategi og reflekter over, hvordan du bidrager til at nå de strategiske mål. Da du ikke lader til at være særligt interesseret i traditionel uddannelse, er det vigtigt, at du er bevidst om at holde dig orienteret og udnytte kursustilbud. Find ud af, hvordan du foretrækker at lære og brug bevidst de metoder, du foretrækker, i planlægningen af din udvikling.

## Håndtering af Derailment Potentiale

- Husk på dine stærke sider – når du er bedst, er du en samarbejdsvillig, venlig person, der arbejder godt som en del af et team. Du er god til at løse uoverensstemmelser og til at dulme sårede følelser, og du støtter loyalt gode mennesker og beundringsværdige sager.
- Husk på, at hvis du ønsker, at dine medarbejdere skal være loyale over for dig, så må du være loyal over for dem, selvom det betyder, at du sommetider er nødt til at irritere dine overordnede.
- Når du bliver bedt om at sige din mening så tag dig tid, beslut dig for hvad du mener og vær parat til at forsvare din mening, hvis den udfordres.
- Selvom du ikke bryder dig om konflikter, så vil der være tidspunkter, hvor du er nødt til at konfrontere andre og være uenig med dem. I det lange løb afhænger din troværdighed af, at du konfronterer på en taktfuld men vedholdende måde.

# Sammendrag af scores fra dine Leadership Forecast Rapporter.

Skala	%	Tolkning af Skalaer
<b>Hogan Personality Inventory (HPI)</b>		
<b>Følelsesmæssigt Afbalanceret</b>	32	Drejer sig om at være afbalanceret, optimistisk og have et stabilt humør.
<b>Udadvendt Ambitiøs</b>	30	Drejer sig om at tage initiativer, at være konkurrerende og at opsøge lederroller.
<b>Udadvendt Selskabelig</b>	48	Drejer sig om at være snaksalig, socialt udfarende og underholdende.
<b>Omgængelig</b>	47	Drejer sig om at være behagelig, omsorgsfuld og god til at vedligeholde relationer.
<b>Pålidelig</b>	43	Drejer sig om at være samvittighedsfuld, pålidelig og om at følge regler.
<b>Intellektuelt Åben</b>	38	Drejer sig om at være nysgerrig, fantasifuld, visionær og have let ved at kede sig.
<b>Videnssøgende</b>	24	Drejer sig om at kunne lide formel uddannelse og om aktivt at holde sig opdateret forretningsmæssigt og teknisk.
<b>Motives, Values, Preferences Inventory (MVPI)</b>		
<b>Status</b>	68	Ønske om at blive kendt, set, synlig og berømt.
<b>Magt</b>	55	Ønske om udfordringer, konkurrence, resultater og succes.
<b>Livsnydelse</b>	38	Ønske om underholdning, spænding, afveksling og nydelse.
<b>Socialt Engagement</b>	66	Ønske om at tjene andre, at forbedre samfundet og at hjælpe de mindre heldige.
<b>Relationer</b>	46	Behov for hyppig og varieret social kontakt.
<b>Traditioner</b>	48	Drejer sig om moral, familieværdier og pligtopfyldelse.
<b>Sikkerhed</b>	73	Behov for struktur, orden og forudsigelighed.
<b>Økonomi</b>	53	Interesse for at tjene penge, at opnå fortjeneste og at finde forretningsmuligheder.
<b>Æstetik</b>	48	Interesse for hvordan ting ser ud, føles og lyder samt for design og kunstnerisk arbejde.
<b>Videnskab</b>	45	Interesse for nye ideer, teknologi samt en rationel og databaseret tilgang til problemløsning.
<b>Hogan Development Survey (HDS)</b>		
<b>Omskiftelig</b>	69	Drejer sig om at være overentusiastisk vedrørende mennesker eller projekter for derefter at blive skuffet over dem.
<b>Skeptisk</b>	79	Drejer sig om at have social indsigt, men at være kynisk og overfølsom over for kritik.
<b>Forsigtig</b>	70	Drejer sig om at være overbekymret for at blive kritiseret.
<b>Reserveret</b>	66	Drejer sig om ikke at have interesse i eller være klar over andres følelser.
<b>Modstræbende</b>	68	Drejer sig om at være charmerende, men selvstændig, stædig og svær at coache.
<b>Arrogant</b>	6	Drejer sig om at overvurdere sin egen kompetence og sit eget værd.
<b>Uforpligtet</b>	34	Drejer sig om at være charmerende, risikovillig og at opsøge spænding.
<b>Dramatisk</b>	57	Drejer sig om at være dramatisk, indtagende og opmærksomhedssøgende.
<b>Excentrisk</b>	63	Drejer sig om at tænke og agere på interessante, usædvanlige og tilmed excentriske måder.
<b>Nøjeregnende</b>	38	Drejer sig om at være samvittighedsfuld, perfektionistisk og svær at gøre tilfreds.
<b>Afhængig</b>	85	Drejer sig om at være ivrig efter at behage og utilbøjelig til at handle selvstændigt.

# Trin 4 – Gennemgå hver enkelt Forecast Rapport

Leadership Forecast Rapporterne (Potential Report, Values Report og Challenge Report) kan give dig indsigt i, "hvorfor" du gør, som du gør. Du kan bruge skemaet herunder til at registrere de styrker og muligheder, som afdækkes i rapporterne.

I det forrige afsnit fik du et sammendrag af de tre Leadership Forecast Rapporter. Du er nu klar til at lave en grundig evaluering af de enkelte rapporter. Vi foreslår, at du læser alle tre rapporter, før du gennemgår dette afsnit. Når du har læst rapporterne, bør du gå tilbage og starte med at registrere styrker og udviklingsmuligheder for hvert enkelt kompetencedomæne i Potential Report. Gør det samme for Challenge Report og Values Report. Det er ikke nødvendigt at skrive noget i alle kasserne. Du skal kun registrere de styrker og muligheder, der er vigtige for succes i dit job.

Domæner	Potential Report	Challenge Report	Values Report
FAGLIG	Styrker:  Mulighed:	Styrker:  Mulighed:	Styrker:  Mulighed:
LEDELSE	Styrker:  Mulighed:	Styrker:  Mulighed:	Styrker:  Mulighed:
INTERPERSONEL	Styrker:  Mulighed:	Styrker:  Mulighed:	Styrker:  Mulighed:
INTRAPERSONEL	Styrker:  Mulighed:	Styrker:  Mulighed:	Styrker:  Mulighed:



# Trin 5 – Gennemfør Dataintegration

Du har nu analyseret dit job, gennemgået dine 360 resultater og dine Hogan resultater. Du har de oplysninger, der skal til for at identificere de udviklingsmål, som vil gøre en forskel for dig. Se på de informationer, som du har, og dan dig et indtryk af, hvilke områder og hvilken adfærd du skal udvikle for at forbedre dine præstationer. Skriv indsatsområderne - formuleret i adfærdstermer - i højre kolonne under det relevante domæne. Det er ikke nødvendigt at skrive noget i alle kasserne. Du skal kun notere adfærd, som det tydeligvis er vigtigt, at du fokuserer på at udvikle eller ændre. Derefter skal du i den midterste kolonne skrive de udsagn fra 360 analysen, som peger på behov for udvikling eller ændring. I venstre kolonne noterer du de resultater fra Leadership Forecast Rapporterne, som beskriver, "hvorfor" du udviser denne adfærd. Vær opmærksom på, at de bedste udviklingsmål er dem, som 1) vil forbedre dine præstationer væsentligt, 2) hvor der er entydig dokumentation for, at her har du et udviklingsbehov, og 3) hvor du forstår, "hvorfor" du udviser den pågældende adfærd.

Domæner	Brug testresultaterne fra trin 4 til at beskrive baggrunden for, hvordan du agerer.	Brug 360 resultaterne (eller feedback) fra trin 2 til at underbygge dine valg af udviklingsområder. Skriv de relevante udsagn i kolonnen.	Beskriv hvilken adfærd, du skal ændre for at forbedre dine præstationer.
FAGLIG			
LEDELSE			
INTERPERSONEL			
INTRAPERSONEL			



# Sådan udarbejder du din udviklingsplan

---

Der er mange måder at udarbejde en udviklingsplan på. Du kan overveje de to muligheder, der er beskrevet nedenfor.

## **Din virksomheds metode**

De fleste virksomheder har standardiserede udviklingsplaner, der kan bruges til at dokumentere og evaluere personlig udvikling. Standardiserede udviklingsplaner indeholder normalt mulighed for at beskrive udviklingsmål, handlingsplaner og en metode til at dokumentere fremskridt. Fordelen ved at bruge virksomhedens model er, at du har dine udviklingsmål samlet i én plan.

Hvis der ikke findes udviklingsplaner i din virksomhed, eller hvis du ønsker et alternativ, kan du overveje følgende metode:

## **Skema til planlægning af udvikling**

Hvis du ønsker en enkel "papir-og-blyant" metode, som ikke er særlig tidskrævende, kan du bruge skemaet i bilag A. På grundlag af de oplysninger du gav i afsnit 5, kan du identificere et eller to udviklingsmål og registrere dem i skemaets første kolonne. Et godt udviklingsmål er et mål, der er baseret på adfærd, og som er målbart, så du kan evaluere dine fremskridt. Udviklingstiltag kan angives i den anden kolonne, og dine fremskridt kan senere registreres i de efterfølgende kolonner. Søg evt. sparring med din leder eller dine kollegaer, hvis du har brug for inspiration til konkrete udviklingstiltag. Du kan også finde inspiration på nettet.

# Bilag A – Formular til planlægning af udvikling

---

Mål	Udviklingstiltag	Resultater		
		3 måneder	6 måneder	9 måneder