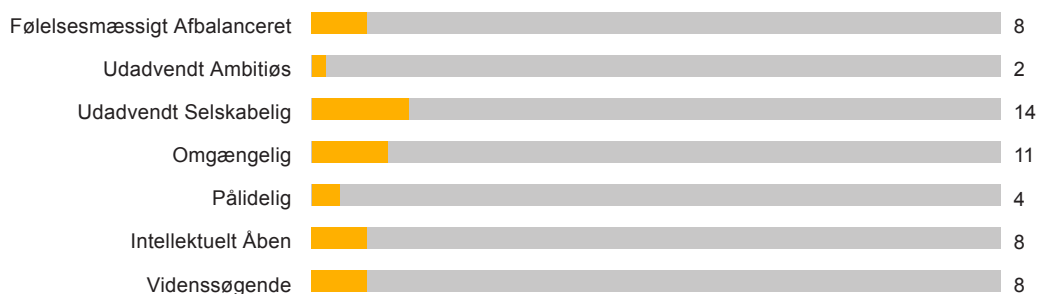


Normer: Generelle

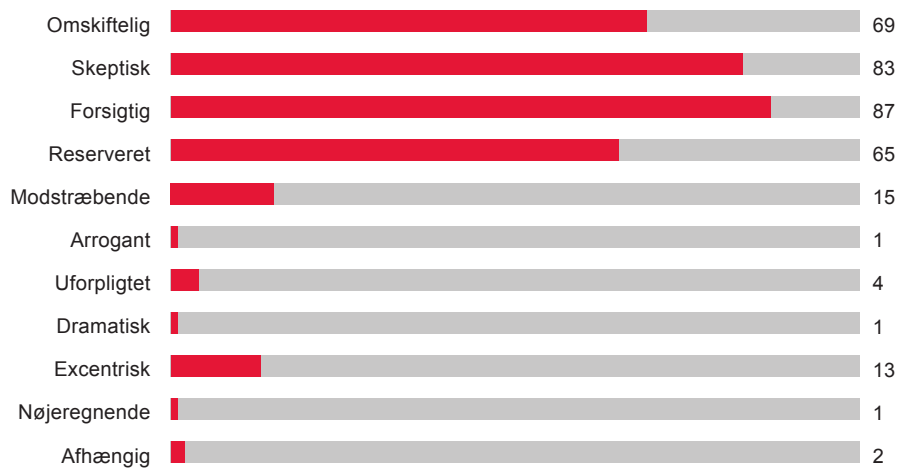
HPI

Hogan Personality Inventory



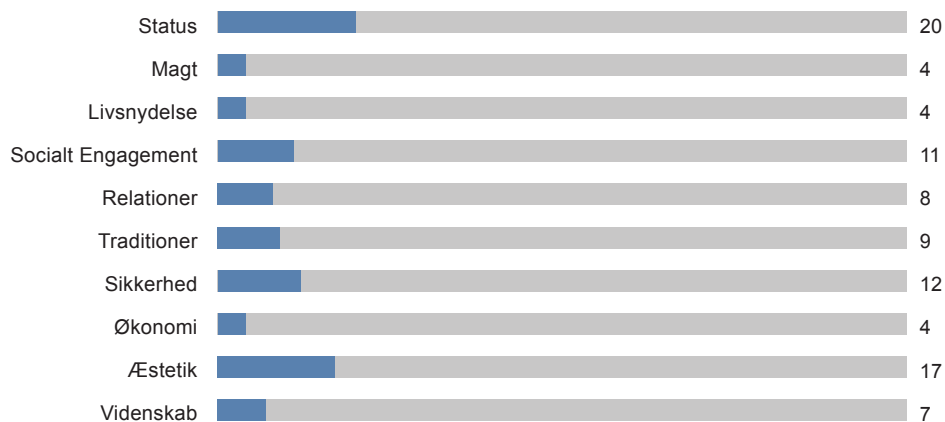
HDS

Hogan Development Survey



MVPI

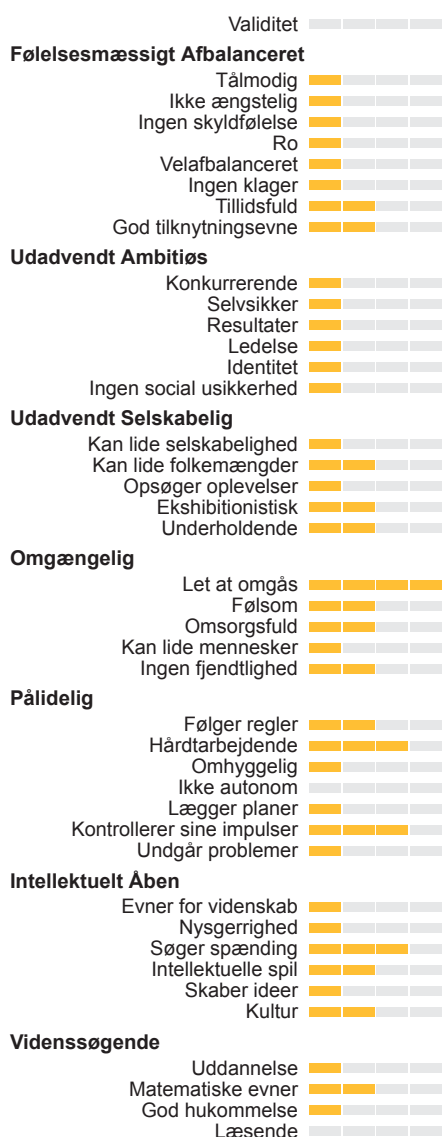
Motives, Values, Preferences Inventory



© 2017 HOGAN ASSESSMENT SYSTEMS, INC.

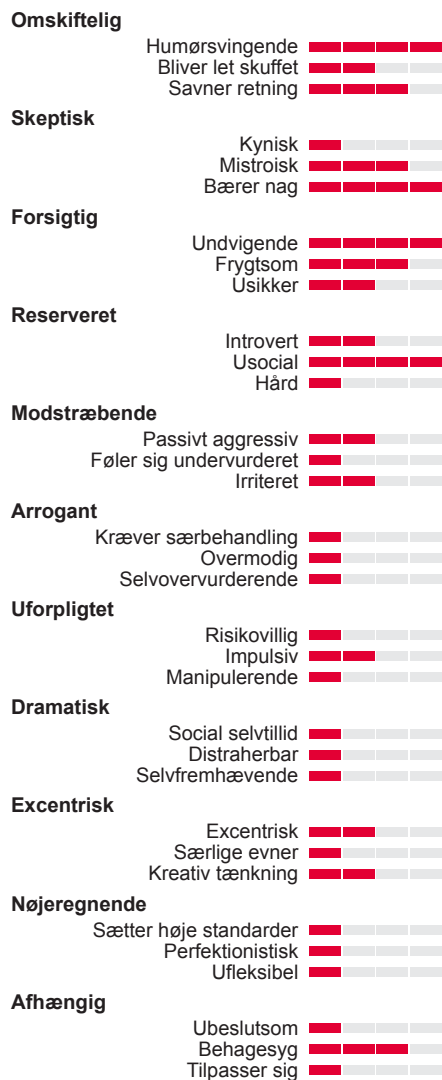
HPI

Scores på subskalaer



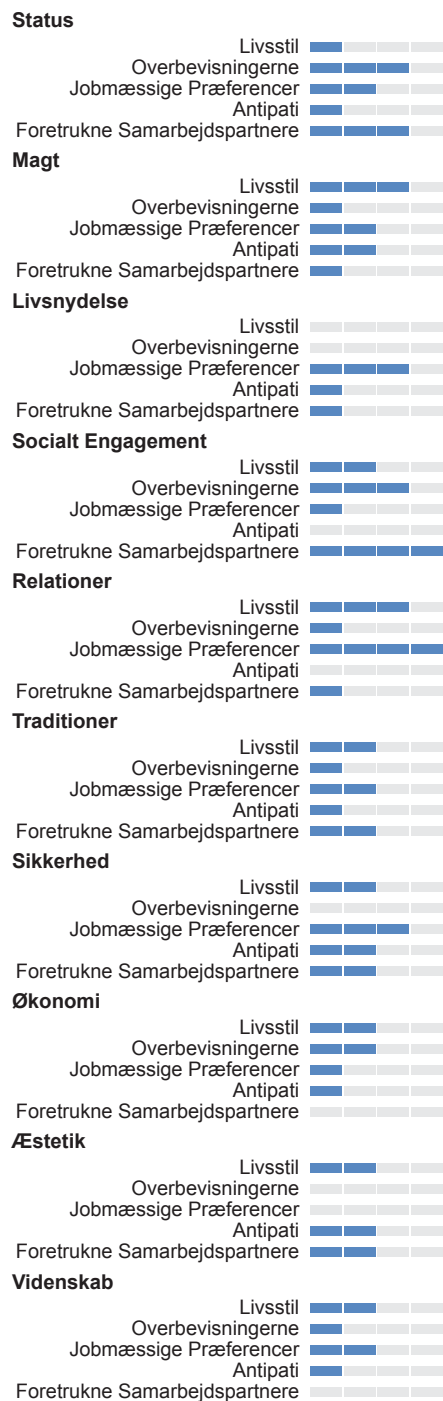
HDS

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 karriereforløb.

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.

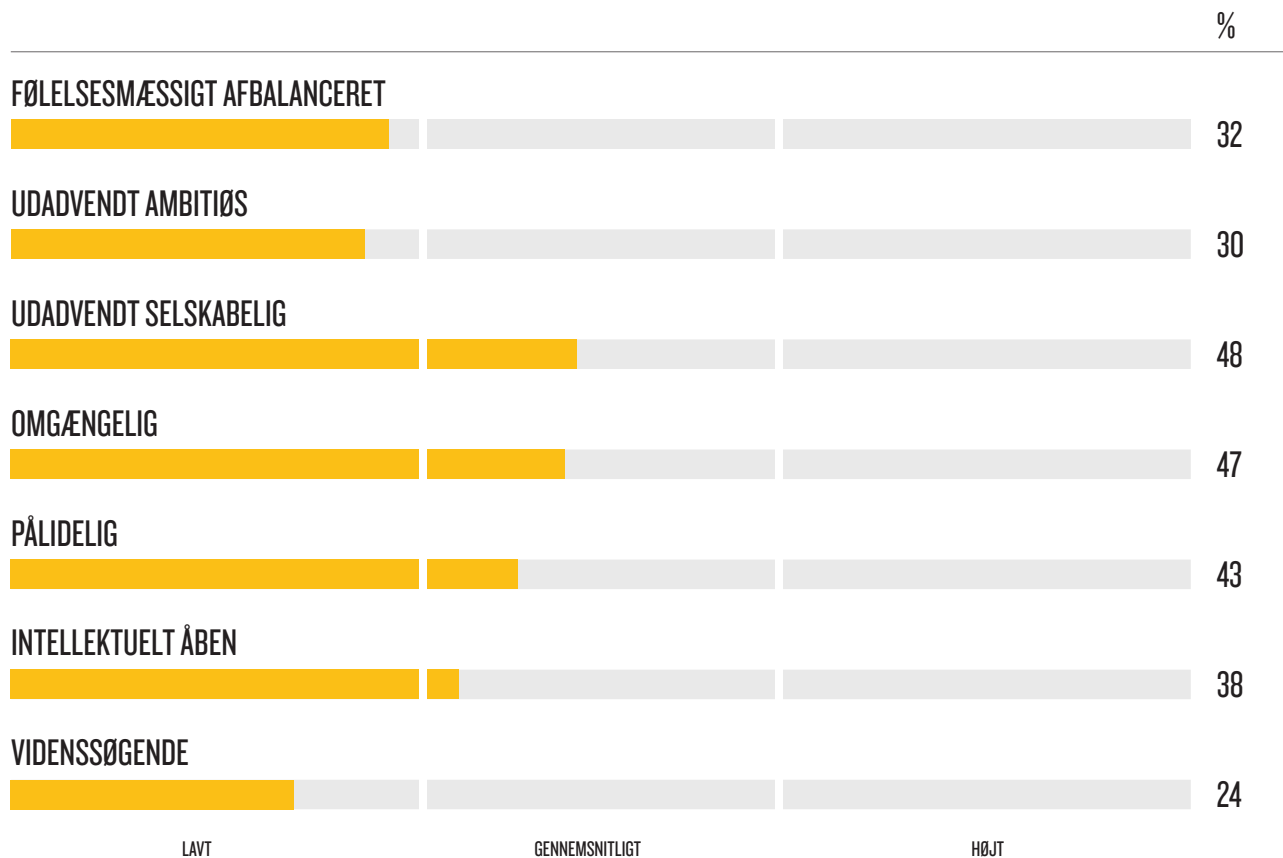
VIDENSSØGENDE

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

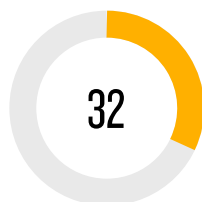
Skalaer



Denne rapport er valid og kan fortolkes

FØLELSESMÆSSIGT 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

FØLELSESMÆSSIG 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 LYTTTE: 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:

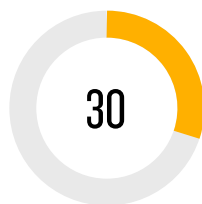
- Hvis du oplever, at du selv er kritisk eller negativ, så forsøg at finde frem til, hvad der er årsagen til denne indstilling, og vær opmærksom på sådanne situationer i fremtiden.
- Enhver form for negativitet fra lederens side vil blive grebet og forstørret af teamet. Husk, at en del af dit arbejde 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.

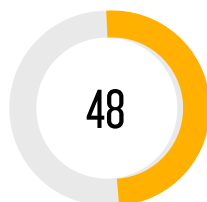


AT TAGE BESLUTNINGER:

- 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:

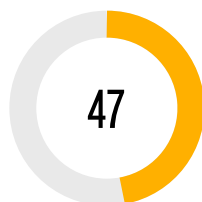
- Sørg for at dit netværk dækker de relevante dele af din organisation.
- Selvom du måske har et godt netværk inden for organisationen, så forsøg at opbygge en relation til mindst en ny afdeling eller arbejdsenhed hvert kvartal.
- Anerkend, at dit netværk ændrer sig, og at det er nødvendigt at pleje 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:

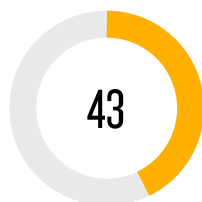
- Vær opmærksom på, at du straks tager fat på problemerne; vent ikke med at handle til en krise opstår.

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 TIDSFRISTER: 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 TIDSFRISTER:

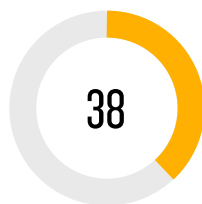
- Som leder forener du formodentlig et overordnet billede af dit team (planlægning og udarbejdelse af strategier) med en forståelse af, hvordan enkeltpersoner i din enhed faktisk udfører deres arbejde. Fortsæt med at opretholde denne afbalancerede tilgangsvinkel.
- Andre kan godt lide den grad af selvbestemmelse, 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:

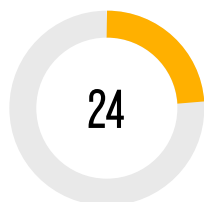
- Du kan have en tendens til at sætte konkrete mål højere end din interesse for de "store linjer", men du forstår begge dele. Som leder bør du kombinere opgaveorientering med en vision for fremtiden.
- Medlemmerne af dit team er nødt til at kende din vision for teamet og organisationen. Hvis du ikke 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:

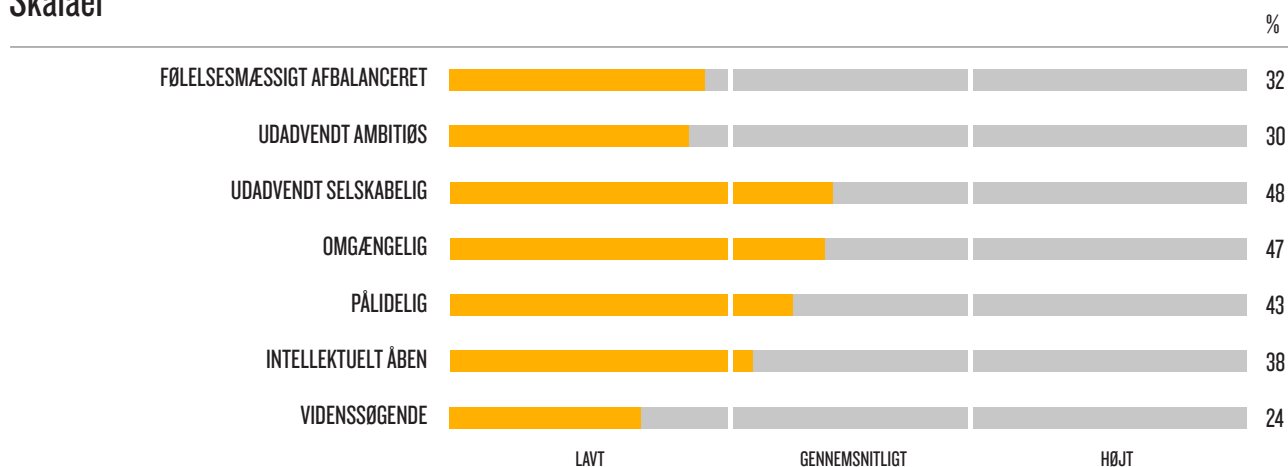
- Som leder bør du opfordre dine medarbejdere til at bede dig om at forklare skriftlige informationer, som de finder uklare. Det er bedre at bruge tid på at diskutere et memo åbent end at bruge tid senere på at rette fejltagelser, som er opstået på grund af misforståelser.

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.

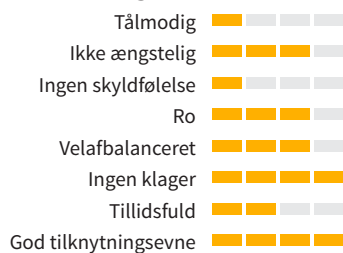


Skalaer

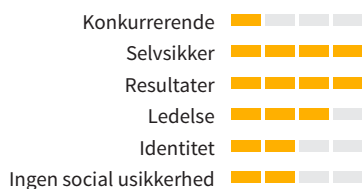


Scores på subskalaer

Følelsesmæssigt Afbalanceret



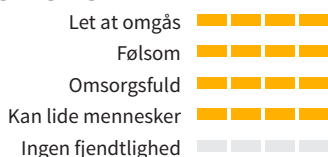
Udadvendt Ambitiøs



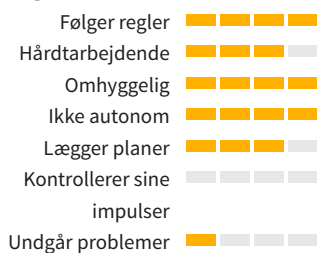
Udadvendt Selskabelig



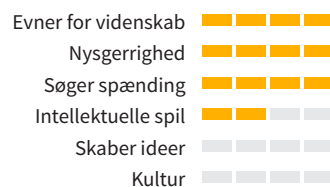
Omgængelig



Pålidelig



Intellektuelt Åben



Videnssøgende





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

%

Omskiftelig



69

Skeptisk



79

Forsigtig



70

Reserveret



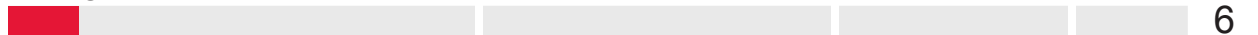
66

Modstræbende



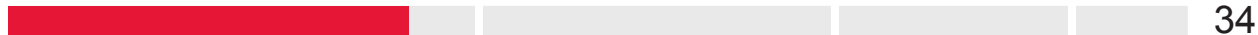
68

Arrogant



6

Uforpligtet



34

Dramatisk



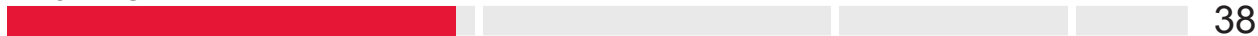
57

Excentrisk



63

Nøjeregnende



38

Afhængig



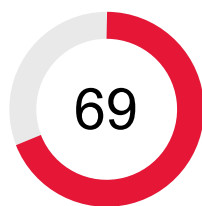
85

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.

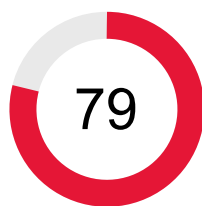
RET FÆRDIGHED OVER FOR ANDRE Som leder er du ikke tilbøjelig til at være på nakken af folk, og dine medarbejdere vil reagere positivt på din ensartede behandling af dem.

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 indsigtsfulde 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.

LEDELSISMÆSSIGE 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.

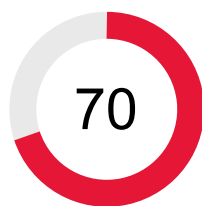
ÅBENHED OVER FOR IDEER Når du bliver præsenteret for nye ideer og forslag, har du en tendens til at drage dem i tvivl og bringe de underliggende politiske problemstillinger op til overfladen. Til tider kan det få dig til at forekomme modvillig over for nye ideer. Andre betragter dig måske som bedre til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

OBJEKTIVITET I forhold til visse emner, kan du forekomme noget ufleksibel 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

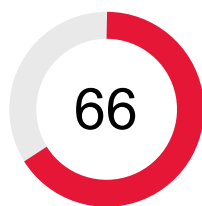
BESLUTSOMHED Din optagethed af at tage de rigtige beslutninger kan få dig til at søge flere oplysninger, end du har brug for. Det kan i sidste ende forhindre dig i at tage rettidige beslutninger.

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.

LEDELSERMÆSSIGE 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.

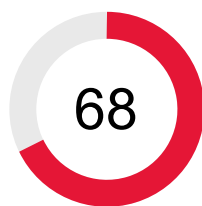
AT OPBYGGE RELATIONER Du er sandsynligvis god til at opfatte sociale signaler, at forstå hvilken social effekt forskellige reaktioner kan have og at opbygge relationer til kollegaer, medarbejdere og andre.

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 sakker 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.

LEDELSISMÆSSIGE 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

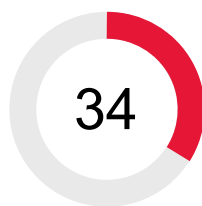
AT SE PERSPEKTIVER Selvom du har ideer til, hvordan man udvikler en ny forretning, fremfører du dem nok ikke med tilstrækkelig kraft.

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.

LEDELSERMÆSSIGE 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

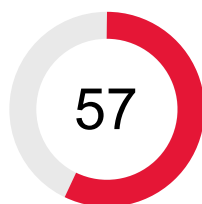
BESLUTNINGSKVALITET Du har en god selvkontrol og en hensigtsmæssig adfærd i sociale sammenhænge, og du bekymrer dig om konsekvenserne af dine handlinger. Du tager ved lære af personlig erfaring og andres råd.

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

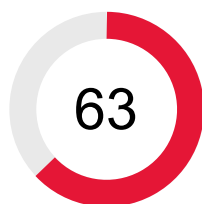
AT FEJRE SUCCESER Du synes rede til at støtte dine medarbejdere, og du konkurrerer ikke med dem. Hvad der er endnu vigtigere er, at du er parat til at dele anerkendelsen for succes med andre.

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

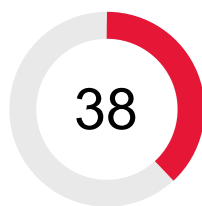
AT GIVE KLARE RETNINGSLINJER Du kommunikerer sandsynligvis på en forståelig måde, uanset hvordan omstændighederne måtte være.

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

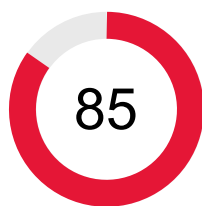
TILPASNINGSEVNE Du lader til at kunne tilpasse dig skiftende omstændigheder og prioriteringer.

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.

LEDELSERMÆSSIGE 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.

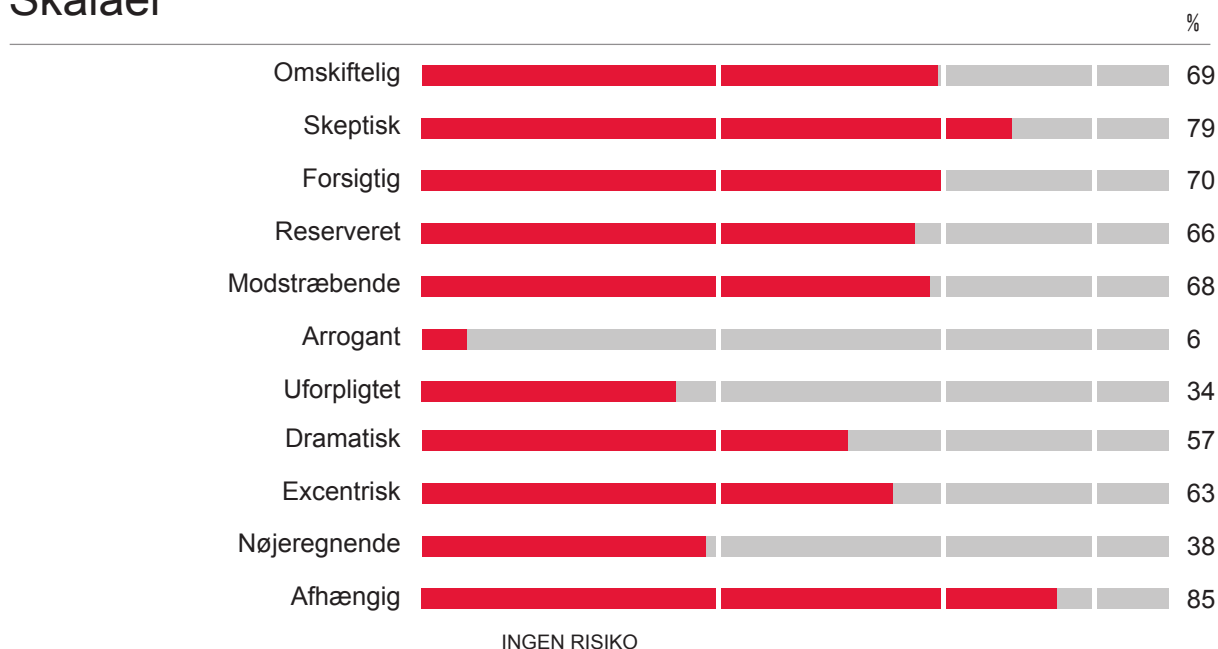
Skeptisk - MODERAT RISIKO

- 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.

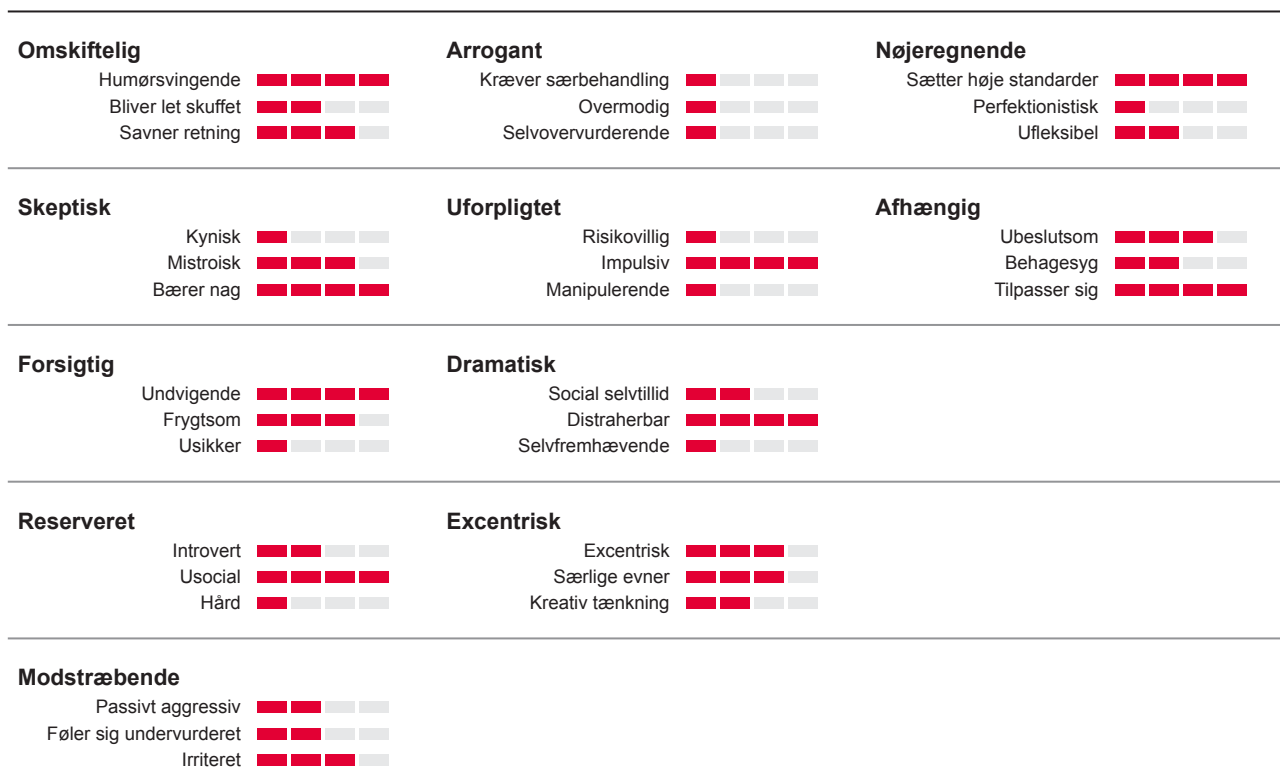
Afhængig - MODERAT RISIKO

- 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





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.

STATUS	<p><i>Ikke drevet af synlighed og berømmelse versus ønsker at blive bemærket</i></p> <p>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.</p>
MAGT	<p><i>Ikke drevet af resultater/konkurrence versus ønsker at blive opfattet som indflydelsesrig</i></p> <p>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.</p>
LIVSNYDELSE	<p><i>Alvorlig og selvdisciplineret versus elske underholdning og at have det sjovt</i></p> <p>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.</p>
SOCIALT ENGAGEMENT	<p><i>Værdsætter at folk klarer sig selv versus ønsker at hjælpe andre</i></p> <p>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.</p>
RELATIONER	<p><i>Uafhængig versus interesseret i social kontakt</i></p> <p>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.</p>
TRADITION	<p><i>Værdsætter fremskridt og forandring versus foretrækker det kendte og konventionelle</i></p> <p>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.</p>
SIKKERHED	<p><i>Risikovillig versus undgår risici</i></p> <p>Ønsker stabilitet, struktur og orden. Personer med lave scores kan tåle usikkerhed og risiko, personer med høje scores værdsætter klarhed og forudsigelighed.</p>
ØKONOMI	<p><i>Ikke interesseret i økonomi og penge versus fokuseret på kommercielle resultater</i></p> <p>Søger fortjeneste og økonomisk succes. Personer med lave scores er ikke specielt interesseret i penge, personer med høje scores er meget opmærksomme på at skabe økonomiske resultater.</p>
ÆSTETIK	<p><i>Praktisk versus kreativ</i></p> <p>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.</p>
VIDENSKAB	<p><i>Intuitiv versus logisk/analytisk</i></p> <p>Foretrækker en rationel, objektiv tilgang til beslutningstagning. Personer med lave scores foretrækker hurtige, intuitive beslutninger, personer med høje scores foretrækker logiske, databaserede beslutninger.</p>



VÆRDIPROFIL

Skalaer

%

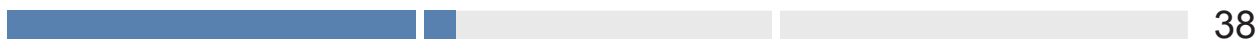
STATUS



MAGT



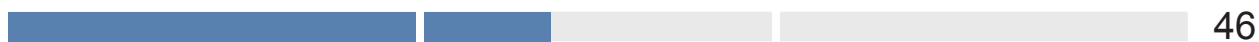
LIVSNYDELSE



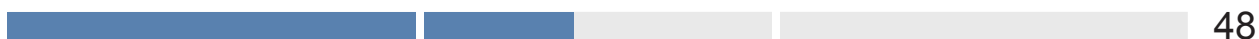
SOCIALT ENGAGEMENT



RELATIONER



TRADITION



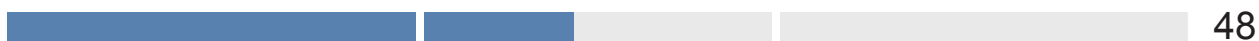
SIKKERHED



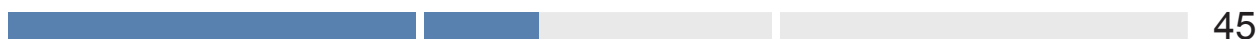
ØKONOMI



ÆSTETIK



VIDENSKAB



LAV

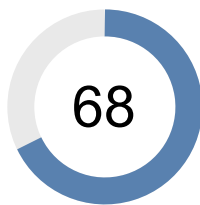
GENNEMSNITLIG

HØJ



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

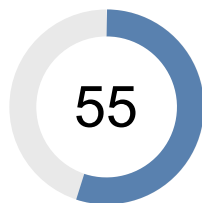
Ubevidste fordomme

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 tilbagelængede 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

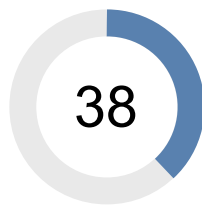
Ubevidste fordomme

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

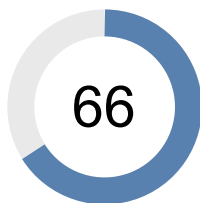
Ubevidste fordomme

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

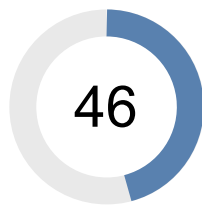
Ubevidste fordomme

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

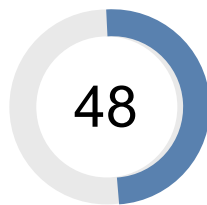
Ubevidste fordomme

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

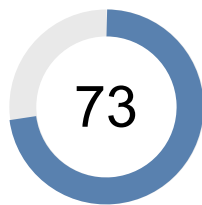
Ubevidste fordomme

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

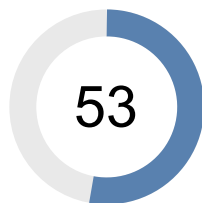
Ubevidste fordomme

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
- Diktere udfordrende mål for teams

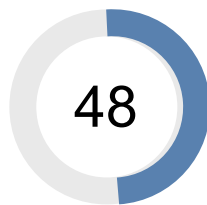
Ubevidste fordomme

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

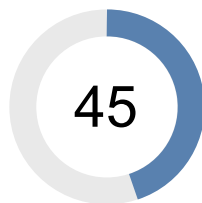
Ubevidste fordomme

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 mavefornemmelse 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

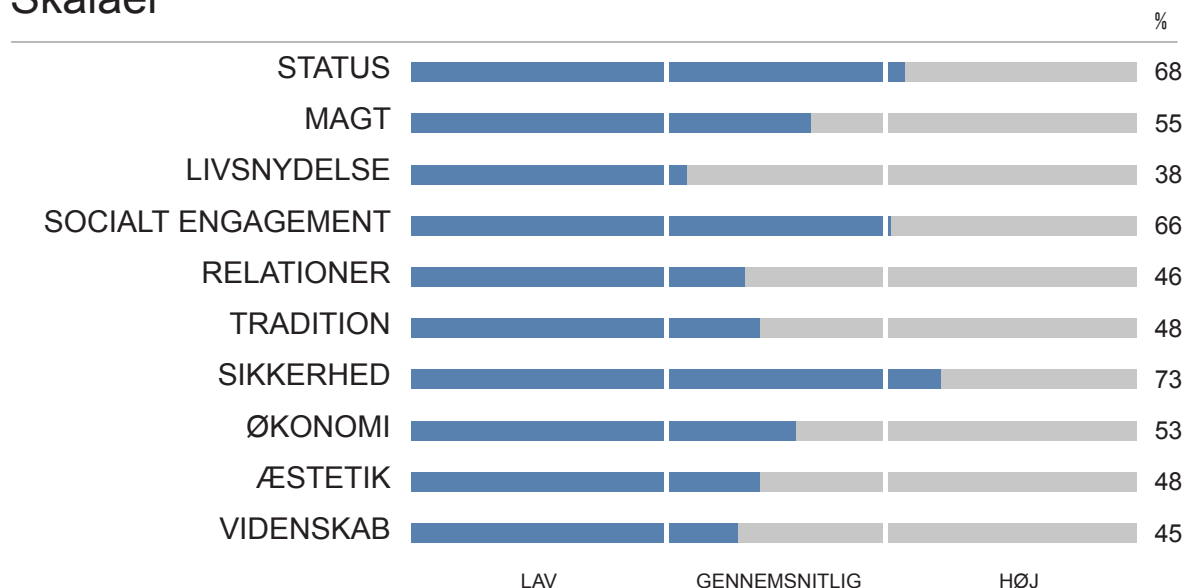
ÆSTETIK

- 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

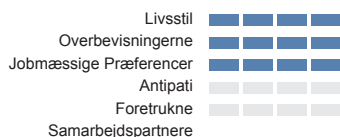
- Holder dig opdateret inden for dit fagområde
- Udfordrer de traditionelle antagelser, der er styrende i din organisation
- Beder dine medarbejdere om at levere data, der understøtter deres ideer og anbefalinger
- Finder objektive metoder til at evaluere produktiviteten i dit team

Skalaer

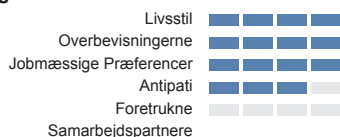


Scores på subskalaer

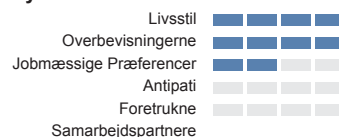
Status



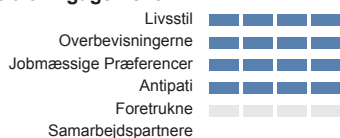
Magt



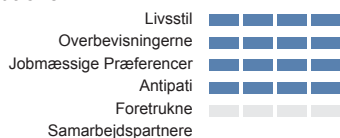
Livsnydelse



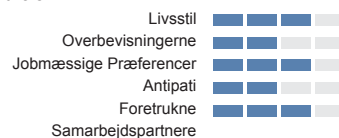
Socialt Engagement



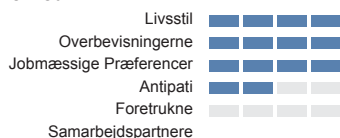
Relationer



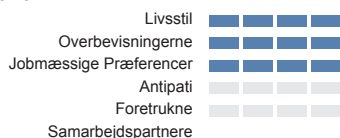
Tradition



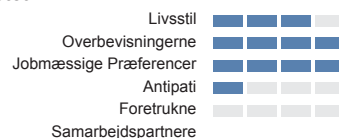
Sikkerhed



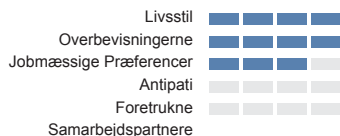
Økonomi



Æstetik



Videnskab





SUMMARY

RESULTATBASERET OVERBLIK OVER STYRKER, VÆRDIER OG UDFORDRINGER

Rapport for: John Score-Average

ID: UH555944

Dato: 21.11.2016

INDLEDNING

Rapporten opsummerer John Score-Averages resultater fra Hogan Personality Inventory (HPI), Motives, Values, Preferences Inventory (MVPI) og Hogan Development Survey (HDS). Rapporten består af 5 afsnit: (1) Styrker udledt af HPI resultaterne (2) Værdier og Motivationsfaktorer udledt af MVPI resultaterne (3) Udfordringer udledt af HDS resultaterne (4) Inspiration til karriereudvikling og (5) Resumé af resultaterne i tabelform.

HPI drejer sig om John Score-Averages åbenlyse styrker, som de normalt viser sig i et interview eller i et Assessment Center. Disse karakteristika danner basis for det indtryk, han gør på andre, og de påvirker hans typiske måde at interagere med andre på og hans omdømme blandt kollegaer. MVPI drejer sig om hans kerneværdier og mål og de aktiviteter, som gør hans liv meningsfuldt. Det er hans vigtigste drivkræfter - det han ønsker, stræber efter at opnå, og hans identitetsoplevelse. Hans værdier påvirker hans præferencer og bestemmer, hvem han omgås, og hvad han sætter pris på. HDS drejer sig om adfærdsmæssige tendenser, som potentielt kan underminere eller hæmme John Score-Averages præstationer. Disse tendenser opstår, når han er træt, under pres eller usikker, eller når han slapper af. De kan forringe hans effektivitet og underminere hans relationer til kunder, kollegaer og venner.

Disse resultater er et integreret, validt og dybtgående resumé af John Score-Averages styrker, værdier og udfordringer. Rapporten er udviklet til at hjælpe med at forstå hans potentiale og de barrierer, der måtte være, som kan forhindre udnyttelsen af dette potentiale. Når man læser rapporten, skal man holde sig 3 ting for øje. For det første er det muligt, at visse passager ikke beskriver nøjagtigt, hvordan han oplever sig selv. For det andet er der både positive og negative implikationer forbundet med enhver score. For det tredje skal man fokusere på rapportens overordnede temaer fremfor på enkelte detaljer. Selvom rapporten kan se ud til at modsige sig selv, så er dette et resultat af, at den kombinerer to perspektiver: (a) Det billede man ser af personen i et interview (HPI), og det billede man ser efter en længerevarende kontakt (HDS).

Rapporten kan anvendes på tre måder. Den giver: (1) et billede af John Score-Averages sociale adfærd (2) en metode til at evaluere, hvordan hans værdier og en given organisations værdier passer sammen og (3) inspiration til udvikling. Tag udgangspunkt i hans egne karriereønsker i stedet for i generelle termer, når hans testresultater tolkes. Et ofte stillet spørgsmål lyder "Kan adfærd ændres?". For at kunne svare bekræftende på dette, skal man vide, hvad der skal ændres, man skal beslutte sig for at ændre det, og man skal vide, hvordan man ændrer det. Denne rapport vil være nyttig til dette formål.

STYRKER

Personlig indflydelse

Da han er neddæmpet og tilsyneladende afslappet, vil John Score-Average ikke have noget imod at lade andre tage ledelsen, og han vil generelt undgå det taktiske spil, som nogle gange er nødvendig for at avancere i en organisation. Da han tilsyneladende ikke opsøger lederrollen, vil hans karriereudvikling sandsynligvis være baseret på faglig kompetence, snarere end på en høj profilering i organisationen. Han forekommer venlig, udadvendt og tilgængelig, og han er villig til at lytte og til at lade andre tale.

Social kompetence

John Score-Average er en behagelig og tolerant person, men han vil også stå fast, når det er nødvendigt. Han er rimeligt planlæggende og omhyggelig med procedurer men også i stand til at være fleksibel nok til at skifte retning, når det er nødvendigt.

Arbejds- og indlæringsstil

John Score-Average har en tendens til at reflektere og til at være selvkritisk. Derfor er han som oftest på vagt over for fejltagelser, bekymret for at blive vurderet, åben over for coaching og feedback, og han arbejder i ryk. Disse karakteristika er vigtige inden for forskning og stimulerer til produktivitet og hårdt arbejde. Han er åbensindet og nysgerrig, og han har en praktisk tilgang til problemløsning. John Score-Average lader til at være uinteresseret i uddannelse og træning i sig selv, og han er - i forhold til de fleste andre - kun lidt motiveret af teoretiske overvejelser. Det drejer sig ikke om manglende evner, men om at opfatte det at læse og lære som et middel til et mål og ikke som et mål i sig selv.

VÆRDIER OG MOTIVATIONSFAKTORER

Præstationsbehov

John Score-Average kan godt lide at balancere arbejde og fornøjelse, og selvom han respekterer traditionelle manerer og omgangsformer, er han også villig til at følge med tiden. John Score-Average lader til at være interesseret i at gøre karriere, men han er også opmærksom på de krav, som karriere, familie og venner stiller. Han kan godt lide at blive lagt mærke til og nyder at få anerkendelse for sine resultater - han er endda parat til at reklamere lidt for dem indimellem.

Interesse for selskabelighed

John Score-Average lader til at sætte lige så meget pris på at arbejde alene som i et team. Han kan godt lide at møde nye mennesker, men han kan også godt lide at have tid for sig selv. Han kan således godt lide mennesker, men han har ikke brug for konstant interaktion. John Score-Average kan godt lide at hjælpe og udvikle andre, især dem, der har mest brug for det. Han hjælper andre, fordi det giver mening for ham at gøre det. Han synes også, at det er vigtigt at være opmærksom på medarbejdernes motivation, at kommunikere med sine medarbejdere jævnligt, bede dem om feedback og opmuntre og støtte dem i deres indsats. Han lader til at foretrække en balance mellem forandring og forskellighed på den ene side og stabilitet og ensartethed på den anden side. Hans lederstil er hverken liberal eller konservativ; han lader til at have en naturlig præference for kompromisset og det moderate. John Score-Average værdsætter erfaring, men er villig til at eksperimentere.

Forretningsmæssige værdier

John Score-Average lader til at have en fornuftig indstilling til penge; selvom han påskønner penges værdi, er han ikke overdrevent optaget af lønspørgsmål. Han vurderer til dels sig selv i forhold til, hvor meget han tjener, men han sætter også stor pris på sin familie, sine venner og sine fritidsinteresser. John Score-Average foretrækker at begrænse risiko og usikkerhed; han foretrækker, at forventninger er klart formulerede og, at præstationskrav er tydeligt beskrevet. Han mener, at man ikke kan være for forsigtig, hvilket betyder, at han ikke vil tage ret mange uovervejede chancer, men han kan også være uvillig til at tage de chancer, der er nødvendige for, at hans karriere kan udvikle sig.

Beslutningsstil

John Score-Average lader til at holde en balance mellem form og funktion, når han træffer beslutninger. Han ønsker, at udstyr skal se godt ud, men det skal også fungere effektivt og pålideligt. Han forstår kompromisset mellem elegant stil og holdbarhed og bruger denne viden, når han træffer beslutninger. Han er parat til at træffe beslutninger baseret på data og undersøgelser såvel som på sin egen personlige erfaring. John Score-Average er tryk ved teknologi, men han er ikke interesseret i teknologiske nyskabelser for teknologiens skyld - han forstår teknologiens anvendelsesmuligheder uden at være afhængig af den.



UDFORDRINGER

Reaktioner på andre

John Score-Average synes at være en energisk og entusiastisk person, men det lader til, at han let kan blive irriteret eller skuffet over andres indsats. Derfor kan han forekomme noget irriteret, kritisk og parat til at opgive projekter og andre mennesker. Han lader til at være god til at gennemskue andres motiver og intentioner men er noget nærtagende og let at fornærme. Når han er under pres, kan andre opfatte ham som mistroisk, argumenterende og ikke samarbejdsvillig. John Score-Average er en forsigtig person som sjældent begår dumheder. Han kan imidlertid være for forsigtig og derfor langsom til at reagere eller træffe beslutninger og utilbøjelig til at tage chancer. John Score-Average er en robust person, som kan tåle kritik og modstand. Da han kan være reserveret, kan andre opfatte ham som distanceret, afstandtagende og uinteresset i deres interesser. Da han er meget stoisk, kan det være svært for andre at vide, hvad der optager ham. Han bryder sig heller ikke om at blive afbrudt, har ikke tillid til andres kompetence og er sandsynligvis vanskelig at coache.

Forventninger til egne præstationer

Andre opfatter måske John Score-Average som ret beskeden og tilbageholdende med at sige sin mening, hvis ikke han direkte bliver bedt om at give sin mening til kende. Han forekommer oprigtig men noget reserveret og omhyggelig med at undgå, hvad han opfatter som unødvendige risici. Han lader til at være noget tøvende med at påkalde sig opmærksomhed. John Score-Average kan være utilbøjelig til at fremsætte ideer, som andre kan opfatte som radikale eller anderledes.

Reaktioner på autoriteter

John Score-Average lader til at være ret tolerant og fleksibel, men han kan være inkonsistent i sin vurdering af andres arbejde, så han nogle gange er for kritisk og andre gange for accepterende. Han lader til at være opmærksom og samarbejdsvillig, han holder af konsensus og bryder sig ikke om kontroverser. Desuden kan han være utilbøjelig til at tage stilling eller træffe selvstændige beslutninger, og han er måske for ivrig efter at behage sin chef.

KARRIEREUDVIKLING

Når styrker bliver svagheder: Feedback til John Score-Average

John Score-Average har en tendens til at være noget defensiv og kan tage ting personligt. Derfor skal han i perioder mindes om at tage tingene lidt lettere og måske praktisere stress-management. Da han har en tendens til at være noget passiv i sociale sammenhænge, vil John Score-Average kunne have glæde af træning i assertion eller præsentationsteknik med henblik på at styrke hans parathed til at tage ordet og tage initiativ - hvis det er relevant for nuværende eller kommende jobs. Han skal mindes om at tale jævnlige med sine kollegaer, stille spørgsmål og bede om deres råd. Formålet er at få John Score-Average til at finde balancen mellem de sociale og de faglige aspekter af jobbet. John Score-Average bør forudse andres forventninger, når han har kontakt med dem og respektere deres behov. Han skal også være positiv og huske på, at han kan vinde andres tillid ved at være bekræftende og ærlig i kontakten med dem. Mind ham om, at han skal være tålmodig med andres fejl - folk begår sædvanligvis ikke fejl med vilje. Han er sandsynligvis åben over for forandring og fleksibel i uafklarede situationer. Når han træffer beslutninger, skal han huske på, at han måske aldrig får alle relevante informationer, men at han alligevel skal kunne beslutte rettidigt. Hjælp ham med at prioritere sit arbejde og med at holde sig for øje, at ikke alle opgaver kræver samme grad af opmærksomhed eller indsats. Enhver organisation har et "større billede" - det er organisationens forretningsstrategi eller vision. Sørg for, at John Score-Average forstår dette, er i stand til at kommunikere det, og at han er klar over, hvordan hans indsats bidrager i den større sammenhæng. Da han ikke er særlig interesseret i traditionel uddannelse, bør han gøre en indsats for at læse, benytte sig af muligheder for træning og motivere andre til at gøre det samme. Han bør gøre sig klart, hvad der er hans foretrukne måde at lære på og integrere dette i sin udviklingsproces.

Håndtering af karrierehæmmende tendenser

- Husk for det første på John Score-Averages styrker - når han viser sig fra sin bedste side, er han en samarbejdsvillig, sympatisk person, som arbejder godt i et team. Han er god til at løse konflikter og gyde olie på vandene, og han er en loyal støtte for hæderlige mennesker og beundringsværdige sager.
- Husk for det andet på, at hvis han ønsker, at hans medarbejdere skal være loyale, så må han være loyal over for dem, selvom det sommetider indebærer, at han må irritere sine overordnede.
- For det tredje: Når han bliver bedt om at sige sin mening, bør John Score-Average give sig god tid, tage stilling til, hvad han mener og være forberedt på at forsvare sit standpunkt, når han bliver udfordret.
- For det fjerde: Selvom han ikke bryder sig om konflikter, vil der være tidspunkter, hvor konfrontation og uenighed er uundgåelig. I det lange løb afhænger troværdighed af, om man formår at konfrontere på en taktfuld men dog vedholdende måde.

Resumé af Personlighedsanalysens Skalaer

SKALA	%	Tolkning af skalaer
Hogan Personality Inventory (HPI)		
Følelsesmæssigt Afbalanceret	32	Drejer sig om ro, optimisme og stabilt humør.
Udadvendt Ambitiøs	30	Drejer sig om at tage initiativ, at være konkurrenceorienteret og at påtage sig lederrollen.
Udadvendt Selskabelig	48	Drejer sig om at være talende, socialt distig og underholdende.
Omgængelig	47	Drejer sig om at være venlig, hensynsfuld og god til at vedligeholde sociale relationer.
Pålidelig	43	Drejer sig om at være samvittighedsfuld, pålidelig og regelbevidst.
Intellektuelt Åben	38	Drejer sig om at være nysgerrig, fantasifuld, visionær og at have let ved at kede sig.
Videnssøgende	24	Drejer sig om at kunne lide formel uddannelse og aktivt at holde sig opdateret m.h.t. forretningsmæssige og teknologiske forhold.
Motives, Value, Preferences Inventory (MVPI)		
Status	68	Behov for at være kendt, set, synlig og berømt.
Magt	55	Behov for udfordringer, konkurrence, resultater og succes.
Livsnydelse	38	Behov for underholdning, spænding, variation og nydelse.
Socialt Engagement	66	Behov for at gøre noget for andre, at forbedre samfundet og hjælpe de mindre heldige.
Relationer	46	Behov for hyppig og varieret social kontakt.
Tradition	48	Optagethed af moral, familieværdier og pligt.
Sikkerhed	73	Behov for struktur, orden og forudsigelighed.
Økonomi	53	Interesse for at tjene penge, skabe profit og at skabe forretningsmuligheder.
Æstetik	48	Interesse for design og for hvordan produkter og kunstnerisk arbejde føles, lyder og ser ud.
Videnskab	45	Interesse for nye ideer og teknologi og en rationel og facts-baseret tilgang til problemløsning.
Hogan Development Survey (HDS)		
Omskiftelig	69	Drejer sig om at være for entusiastisk, når det gælder mennesker/projekter for derefter at blive skuffet over dem.
Skeptisk	79	Drejer sig om at have social indsigt, men at være kynisk og overfølsom over for kritik.
Forsigtig	70	Drejer sig om at være for bekymret for at få kritik.
Reserveret	66	Drejer sig om ikke at være interesseret i eller opmærksom på andres følelser.
Modstræbende	68	Drejer sig om at være charmerende, men uafhængig, stædig og vanskelig at coache.
Arrogant	6	Drejer sig om at overvurdere sin egen kompetence og sit eget værd.
Uforpligtet	34	Drejer sig om at være charmerende, risikovillig og spændingssøgende.
Dramatisk	57	Drejer sig om at være dramatisk, engagerende og opmærksomhedssøgende.
Excentrisk	63	Drejer sig om at tænke og agere på interessante, usædvanlige og tilmed excentriske måder.
Nøjeregnende	38	Drejer sig om at være samvittighedsfuld, perfektionistisk og vanskelig at gøre tilfreds.
Afhængig	85	Drejer sig om at være ivrig efter at behage og utilbøjelig til at handle selvstændigt.



19 Februar 2016

JUDGEMENT RAPPORT

John Doe

ID HC781335

RESUMÉ

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

INFORMATIONSBEARBEJDNING | KVALITATIV

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

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

Verbalt niveau **HØJ**

Numerisk niveau **GENNEMSNTLIG**

BESLUTNINGSTAGNING og -STIL | REVISOR

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

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

Trussel vs. belønning **TRUSSELSUNDGÅENDE**

Taktisk vs. strategisk **TAKTISK**

Data vs. Intuition **DATA-DREVET**

REAKTIONER PÅ FEEDBACK | RESISTENT

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

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

Defensiv vs. Besindig **DEFENSIV**

Benægtelse vs. Accept **ACCEPT**

Overfladisk vs. Oprigtig **OVERFLADISK**

INTRODUKTION

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

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

Denne rapport beskriver beslutningstagningsstil med hensyn til tre komponenter:

INFORMATIONSBEARBEJDNING

Hvordan personer bearbejder information

Verbal information

vs.

Numerisk information

BESLUTNINGSTAGNING

Hvordan beslutninger træffes

Trusselsundgående

vs.

Belønningssøgende

Taktisk Tænkning

vs.

Strategisk Tænkning

Data-drevne Beslutninger

vs.

Intuitive Beslutninger

REAKTIONER PÅ FEEDBACK

Hvordan personer reagerer på feedback på deres beslutninger

Defensiv

vs.

Besindig

Benægtelse

vs.

Accept

Overfladisk engagement

vs.

Ægte engagement

BEARBEJDNING AF INFORMATION

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

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

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

NUMERISK VS. VERBAL

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

NUMERISK DEL

SPØRGSMÅL FØRSØGT 7 / 15

TIDSFORBRUG 0 / 10 Minutter

SAMLET RESULTAT 4 / 15

VERBAL DEL

SPØRGSMÅL FØRSØGT 20 / 48

TIDSFORBRUG 0 / 2 Minutter

SAMLET RESULTAT 19 / 48

MOTIVER VED BESLUTNINGSTAGNING

De fleste menneskers forretningsmæssige beslutninger reflekterer tre urelaterede fremgangsmåder. **John Does** beslutningsmotive præsenteres nedenfor:



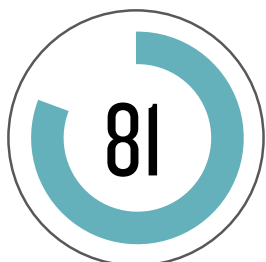
Trusselsundgående 89%
Mulighedssøgende 11%

TRUSSELSUNDGÅENDE VS. MULIGHEDSSØGENDE | [TRUSSELSUNDGÅENDE](#)

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

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

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



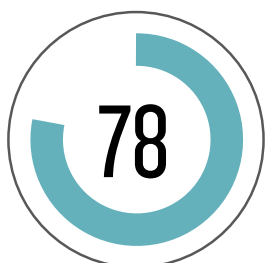
Taktisk 81%
Strategisk 19%

TAKTISK VS. STRATEGISK TÆNKNING | [TAKTISK](#)

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

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

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



Data-drevet 78%
Intuitiv 22%

DATA-DREVNE VS. INTUITIVE BESLUTNINGER | [DATA-DREVET](#)

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

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

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

TILGANG TIL BESLUTNINGSTAGNING

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

REVISORER

Undgår trusler ved brug af taktiske, databaserede beslutninger

KIRURGER

Træffer taktiske, erfaringsbaserede beslutninger for at undgå trusler

BØRSMÆGLERE

Søger belønning ved at træffe taktiske, databaserede beslutninger

FORSVARSANALYTIKERE

Bruger strategiske, databaserede beslutninger, for at undgå langsigtede trusler

POLITIKERE

Søger langsigtede belønninger ved brug af strategiske, erfaringsbaserede beslutninger

SKAKSPILLERE

Forsvarer sig mod trusler ved brug af strategiske, erfaringsbaserede beslutninger

PROMOTORE

Søger kortsigtede belønninger baseret på taktiske, erfaringsbaserede beslutninger

INVESTORER

Maksimerer langsigtede belønninger baseret på strategiske, databaserede beslutninger

REVISOR

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

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

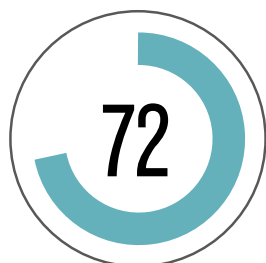
TRUSSELSUNDGÅENDE

TAKTISK

DATA-DREVET

REAKTIONER PÅ FEEDBACK

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



Defensiv 72%

Besindig 28%

DEFENSIV VS. BESINDIG | DEFENSIV

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

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

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



Benægtelse 5%

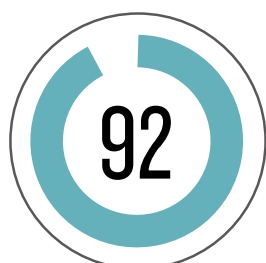
Accept 95%

BENÆGTELSE VS. ACCEPT | ACCEPT

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

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

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



Overfladisk 92%

Oprigtig 8%

OVERFLADISK VS. ÆGTE ENGAGEMENT | OVERFLADISK

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

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

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

REAKTIONER PÅ FEEDBACK

DEFENSIV

ACCEPT

OVERFLADISK

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

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

ÅBENHED FOR FEEDBACK OG COACHING

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

RESISTENT

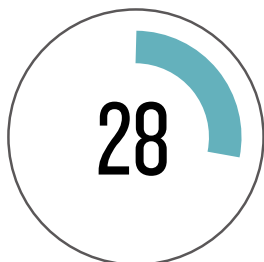
Som respons på feedback om dårlige beslutninger har individer som er resistente over for feedback en tendens til at skyde skylden på andre, benægte deres ansvar, og lade som om de er interesserede i feedback, uden rigtigt at engagere sig i det. Alligevel er sådanne mennesker gode til at træffe svære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

NEUTRAL

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

MODTAGELIG

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



ÅBENHED FOR FEEDBACK & COACHING | RESISTENT

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

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

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

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

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