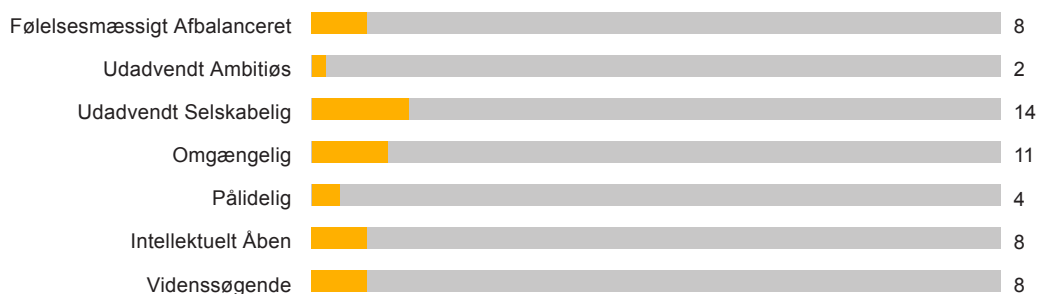


Normer: Generelle

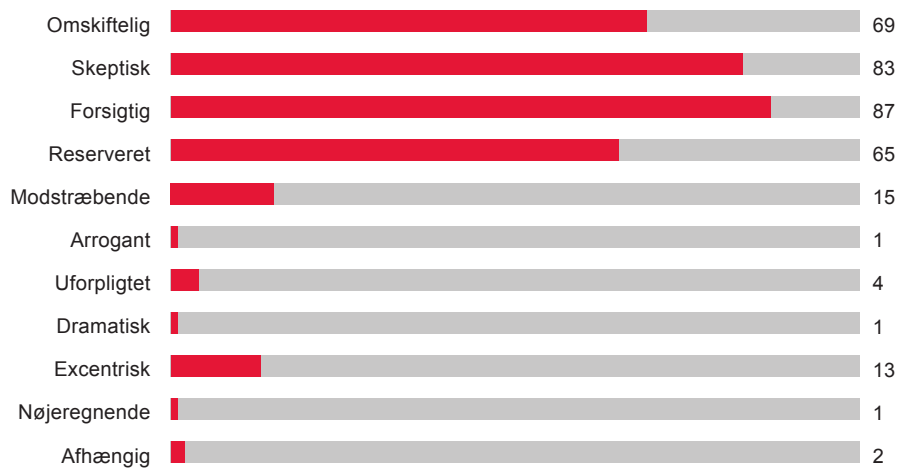
HPI

Hogan Personality Inventory



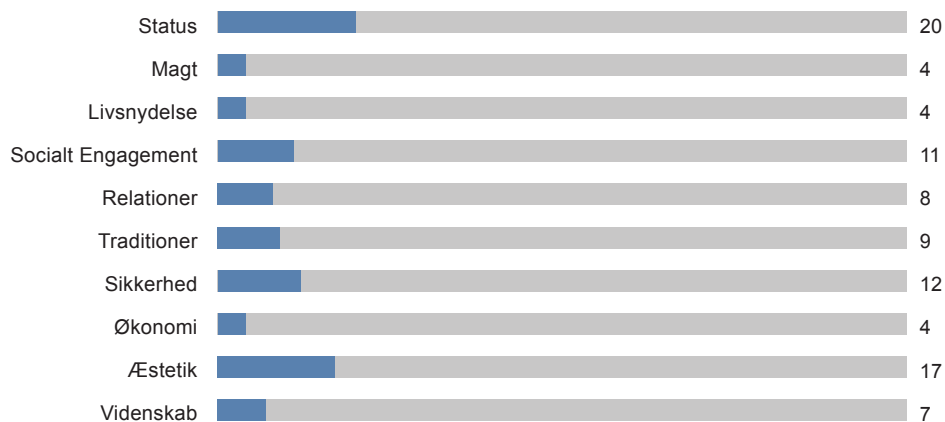
HDS

Hogan Development Survey



MVPI

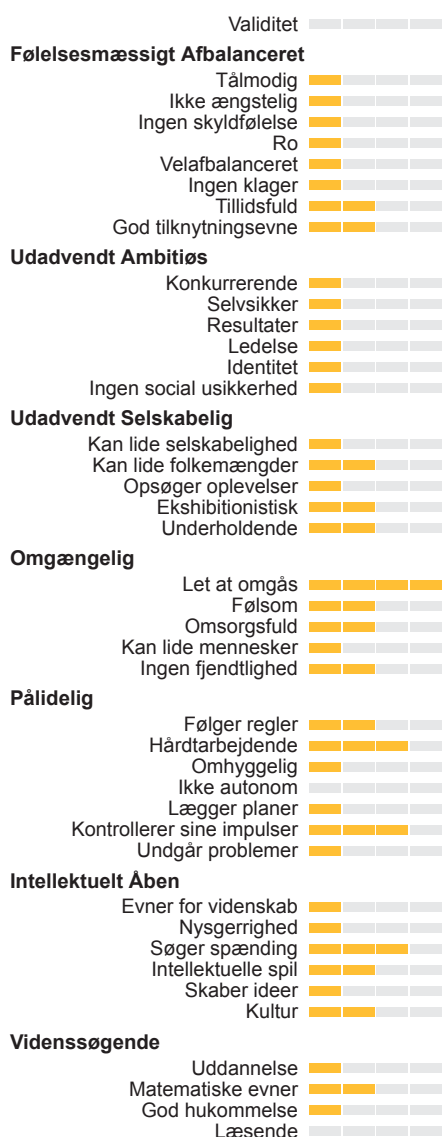
Motives, Values, Preferences Inventory



© 2017 HOGAN ASSESSMENT SYSTEMS, INC.

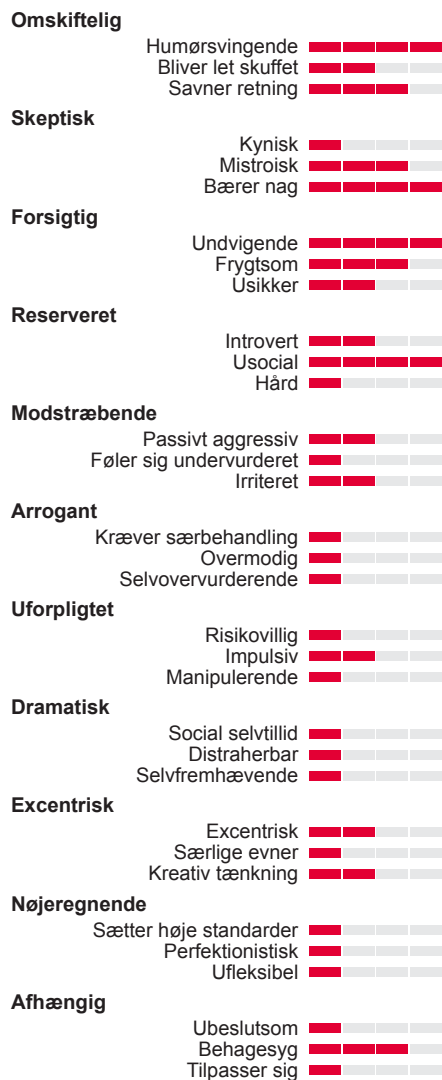
HPI

Scores på subskalaer



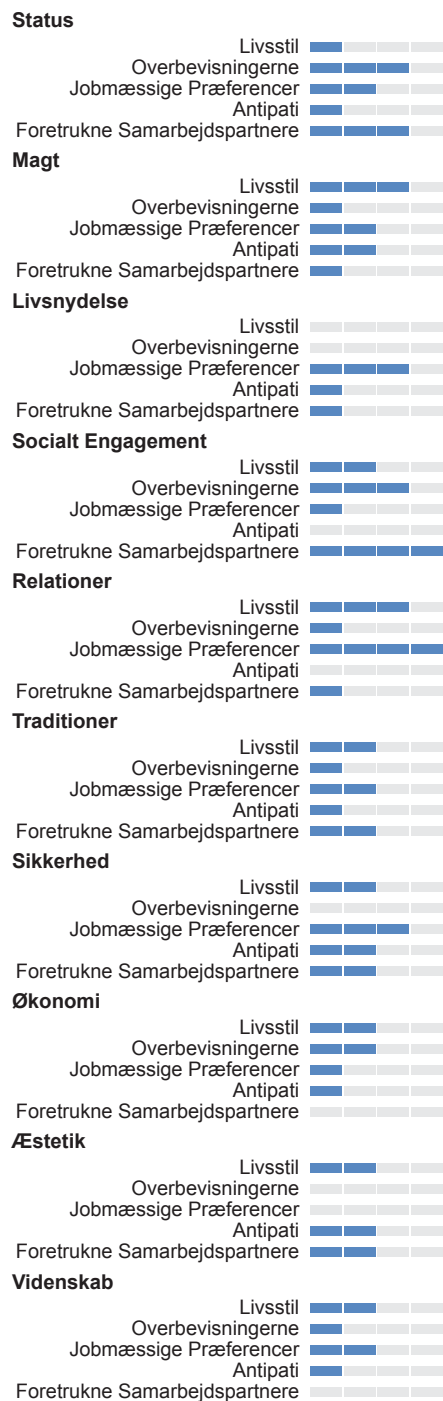
HDS

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 reservede 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.

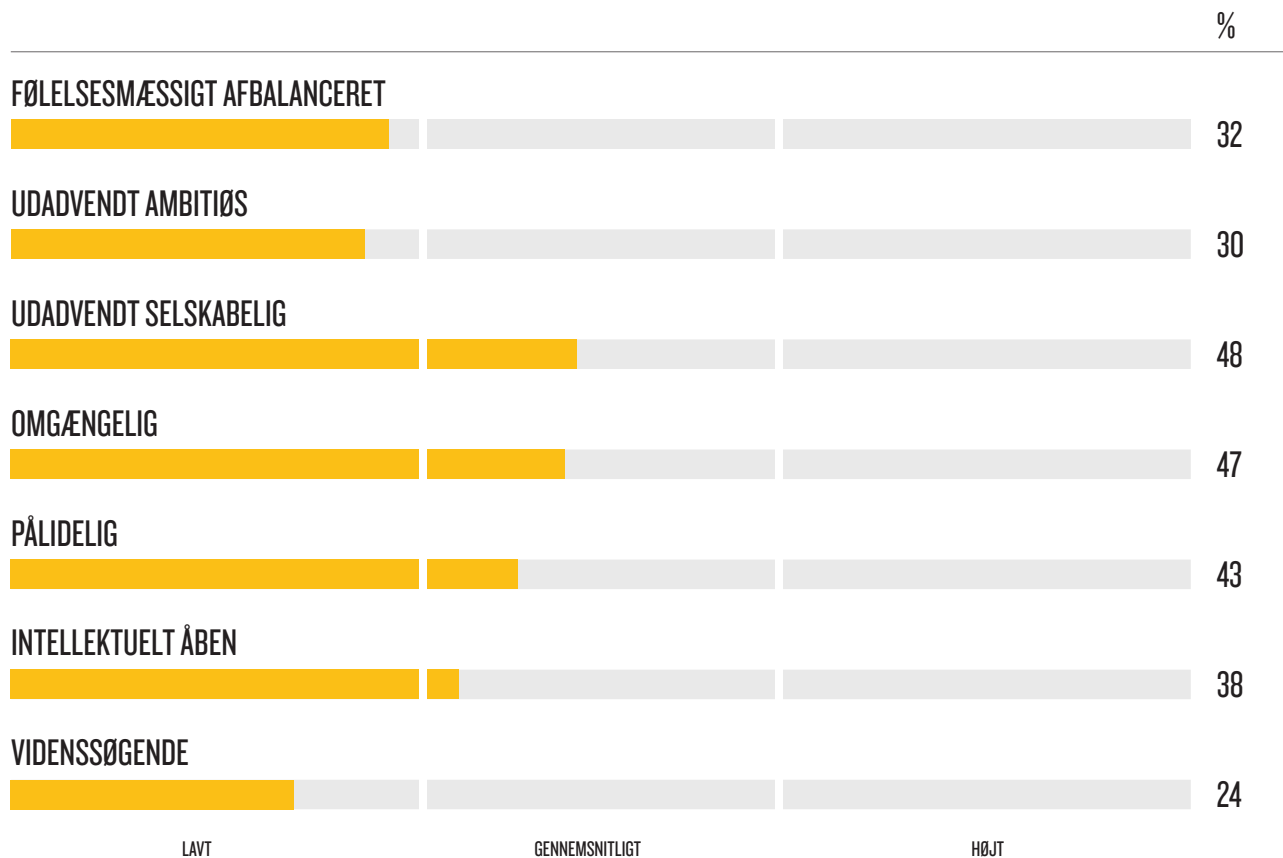
VIDENSSØGENDE

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

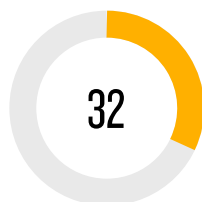
Skalaer



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 irritabel, når du står over for arbejdsbyrder, uventede forsinkelser eller fejl og misforståelser begået af medarbejdere. Hvis det er tilfældet, vil det påvirke din evne til at opbygge et team.

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

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

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

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



FØLELSESMÆSSIGT AFBALANCERET

FORSLAG TIL UDVIKLING

FØLELSESMÆSSIG BALANCE:

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

EVNE TIL AT LYTTE:

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

INDLÆRING OG EVNE TIL AT MODTAGE COACHING:

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

AT OPBYGGE RELATIONER:

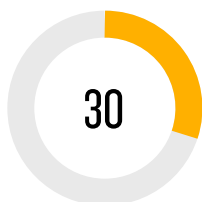
- Hvis du oplever, at du selv er kritisk eller negativ, så forsøg at finde frem til, hvad der er årsagen til denne indstilling, og vær opmærksom på sådanne situationer i fremtiden.
- Enhver form for negativitet fra lederens side vil blive grebet og forstørret af teamet. Husk, at en del af dit arbejde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

STRESSHÅNDTERING:

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

UDADVENDT AMBITIØS

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



ADFÆRDSMÆSSIGE IMPLIKATIONER

Andre med lignende scores er karakteriseret ved, at de:

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

LEDELSESMÆSSIGE IMPLIKATIONER

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

KOMPETENCEANALYSE

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

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

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

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

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



UDADVENDT AMBITIØS

FORSLAG TIL UDVIKLING

HANDLINGSORIENTERING:

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

KARRIEREUDVIKLING:

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

INITIATIV:

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

AT OPNÅ RESULTATER:

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

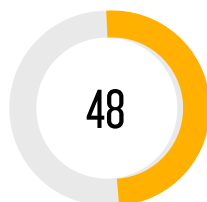


AT TAGE BESLUTNINGER:

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

UDADVENDT SELSKABELIG

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



ADFÆRDSMÆSSIGE IMPLIKATIONER

Andre med lignende scores er karakteriseret ved, at de:

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

LEDELSESMÆSSIGE IMPLIKATIONER

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

KOMPETENCEANALYSE

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

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

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

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

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



UDADVENDT SELSKABELIG

FORSLAG TIL UDVIKLING

AT SKABE KONTAKT:

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

ENERGI:

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

TILGÆNGELIGHED:

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

NETVÆRK:

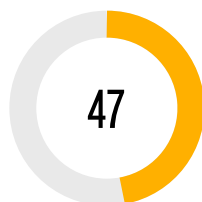
- Sørg for at dit netværk dækker de relevante dele af din organisation.
- Selvom du måske har et godt netværk inden for organisationen, så forsøg at opbygge en relation til mindst en ny afdeling eller arbejdsenhed hvert kvartal.
- Anerkend, at dit netværk ændrer sig, og at det er nødvendigt at pleje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

TEAMORIENTERING:

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

OMGÆNGELIG

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



ADFÆRDSMÆSSIGE IMPLIKATIONER

Andre med lignende scores er karakteriseret ved, at de:

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

LEDELSESMÆSSIGE IMPLIKATIONER

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

KOMPETENCEANALYSE

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

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

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

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

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

OMGÆNGELIG

FORSLAG TIL UDVIKLING

INDLEVELSE:

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

SAMARBEJDE:

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

AT SØGE INPUT:

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

AT KONFRONTERE MEDARBEJDERE:

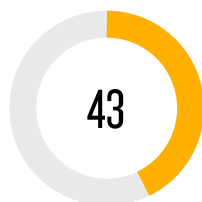
- Vær opmærksom på, at du straks tager fat på problemerne; vent ikke med at handle til en krise opstår.

AT STÅ ALENE:

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

PÅLIDELIG

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



ADFÆRDSMÆSSIGE IMPLIKATIONER

Andre med lignende scores er karakteriseret ved, at de:

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

LEDELSESMÆSSIGE IMPLIKATIONER

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

KOMPETENCEANALYSE

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

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

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

OPMÆRKSOMHED PÅ DETALJER OG 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:

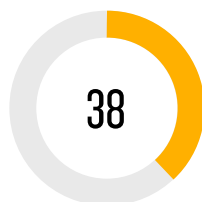
- Som leder forener du formodentlig et overordnet billede af dit team (planlægning og udarbejdelse af strategier) med en forståelse af, hvordan enkeltpersoner i din enhed faktisk udfører deres arbejde. Fortsæt med at opretholde denne afbalancerede tilgangsvinkel.
- Andre kan godt lide den grad af selvbestemmelse,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

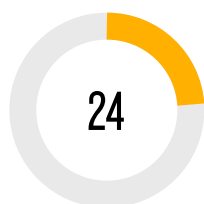
- Du kan have en tendens til at sætte konkrete mål højere end din interesse for de "store linjer", men du forstår begge dele. Som leder bør du kombinere opgaveorientering med en vision for fremtiden.
- Medlemmerne af dit team er nødt til at kende din vision for teamet og organisationen. Hvis du ikke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

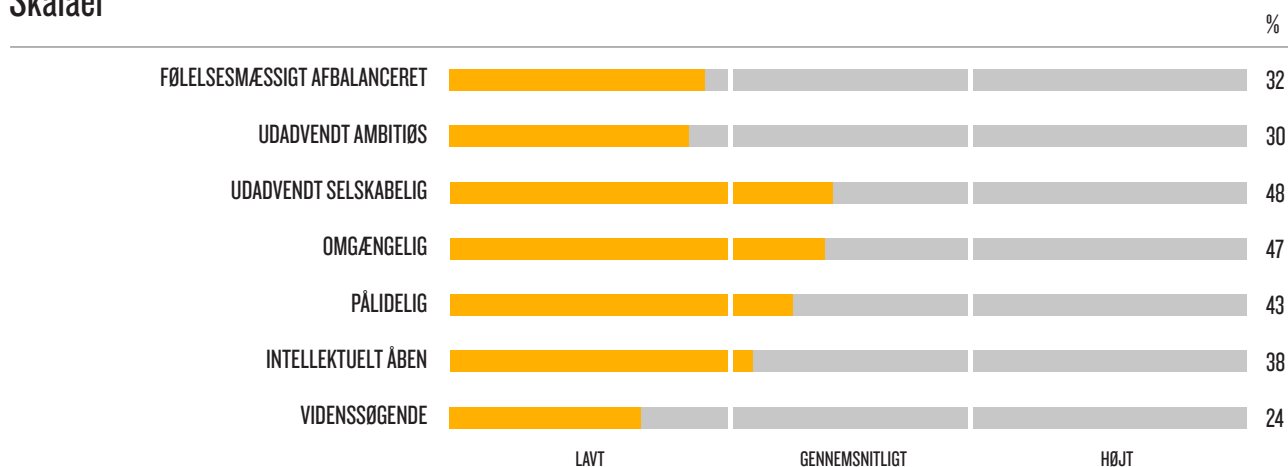
- Som leder bør du opfordre dine medarbejdere til at bede dig om at forklare skriftlige informationer, som de finder uklare. Det er bedre at bruge tid på at diskutere et memo åbent end at bruge tid senere på at rette fejltagelser, som er opstået på grund af misforståelser.

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.

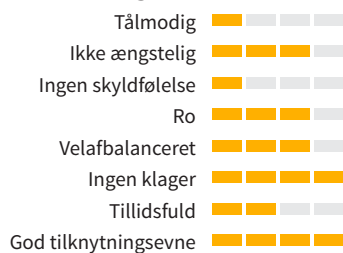


Skalaer

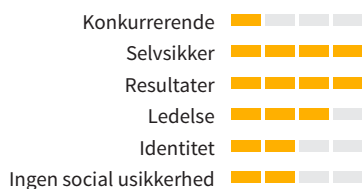


Scores på subskalaer

Følelsesmæssigt Afbalanceret



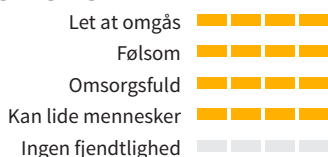
Udadvendt Ambitiøs



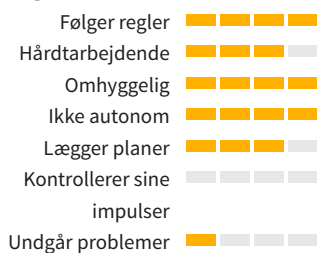
Udadvendt Selskabelig



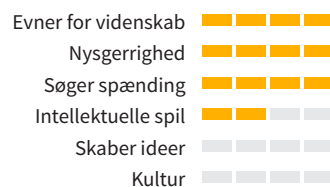
Omgængelig



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



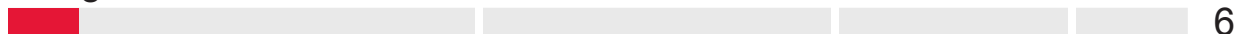
66

Modstræbende



68

Arrogant



6

Uforpligtet



34

Dramatisk



57

Excentrisk



63

Nøjeregnende



38

Afhængig



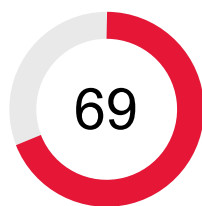
85

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.

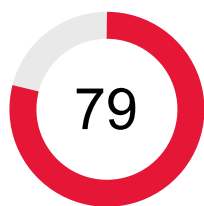
RET FÆRDIGHED OVER FOR ANDRE Som leder er du ikke tilbøjelig til at være på nakken af folk, og dine medarbejdere vil reagere positivt på din ensartede behandling af dem.

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.

LEDELSERMÆSSIGE IMPLIKATIONER

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

KOMPETENCEANALYSE

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

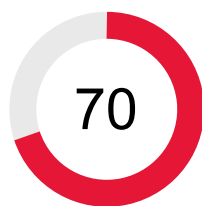
ÅBENHED OVER FOR IDEER Når du bliver præsenteret for nye ideer og forslag, har du en tendens til at drage dem i tvivl og bringe de underliggende politiske problemstillinger op til overfladen. Til tider kan det få dig til at forekomme modvillig over for nye ideer. Andre betragter dig måske som bedre til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

OBJEKTIVITET I forhold til visse emner, kan du forekomme noget 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

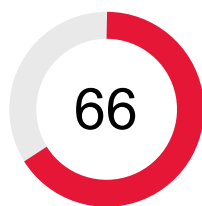
BESLUTSOMHED Din optagethed af at tage de rigtige beslutninger kan få dig til at søge flere oplysninger, end du har brug for. Det kan i sidste ende forhindre dig i at tage rettidige beslutninger.

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.

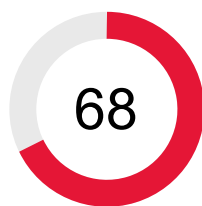
AT OPBYGGE RELATIONER Du er sandsynligvis god til at opfatte sociale signaler, at forstå hvilken social effekt forskellige reaktioner kan have og at opbygge relationer til kollegaer, medarbejdere og andre.

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

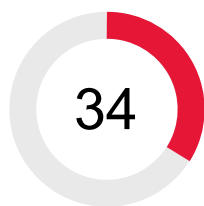
AT SE PERSPEKTIVER Selvom du har ideer til, hvordan man udvikler en ny forretning, fremfører du dem nok ikke med tilstrækkelig kraft.

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

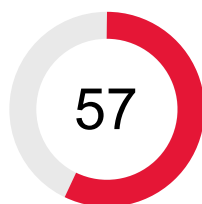
BESLUTNINGSKVALITET Du har en god selvkontrol og en hensigtsmæssig adfærd i sociale sammenhænge, og du bekymrer dig om konsekvenserne af dine handlinger. Du tager ved lære af personlig erfaring og andres råd.

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

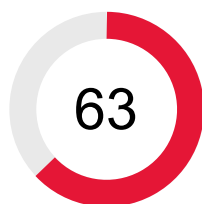
AT FEJRE SUCCESER Du synes rede til at støtte dine medarbejdere, og du konkurrerer ikke med dem. Hvad der er endnu vigtigere er, at du er parat til at dele anerkendelsen for succes med andre.

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

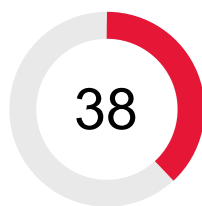
AT GIVE KLARE RETNINGSLINJER Du kommunikerer sandsynligvis på en forståelig måde, uanset hvordan omstændighederne måtte være.

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.

LEDELSERMÆSSIGE 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.

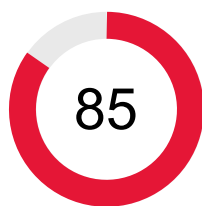
TILPASNINGSEVNE Du lader til at kunne tilpasse dig skiftende omstændigheder og prioriteringer.

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.

LEDELSISMÆSSIGE 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.

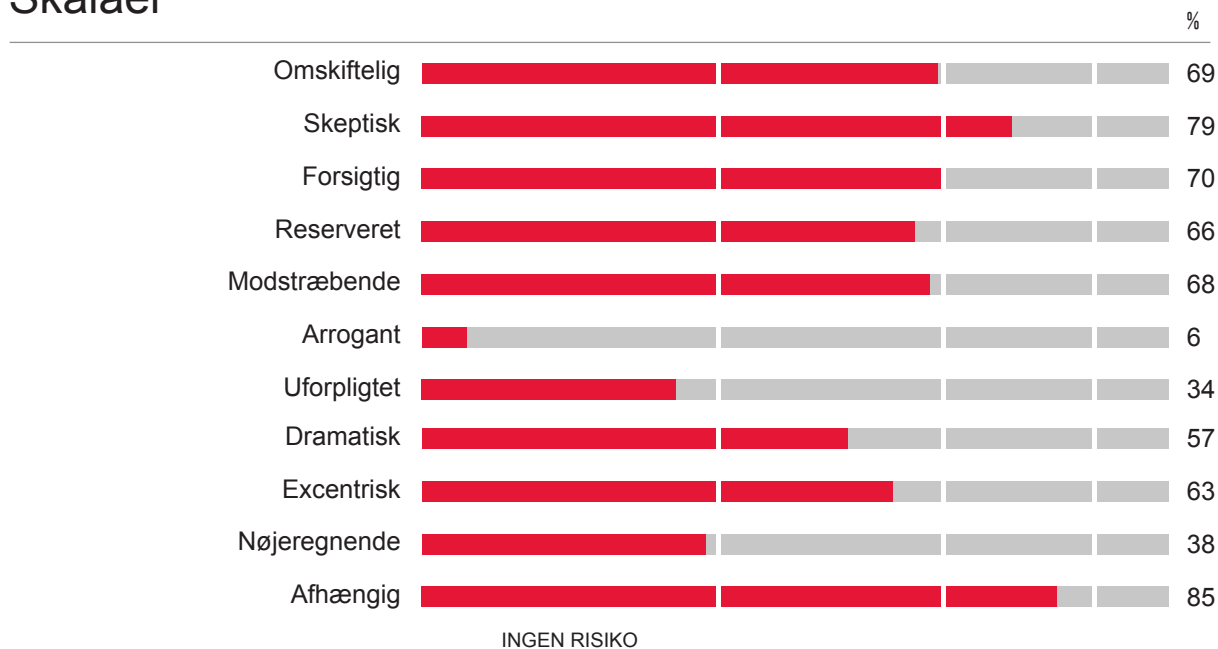
Skeptisk - MODERAT RISIKO

- 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.

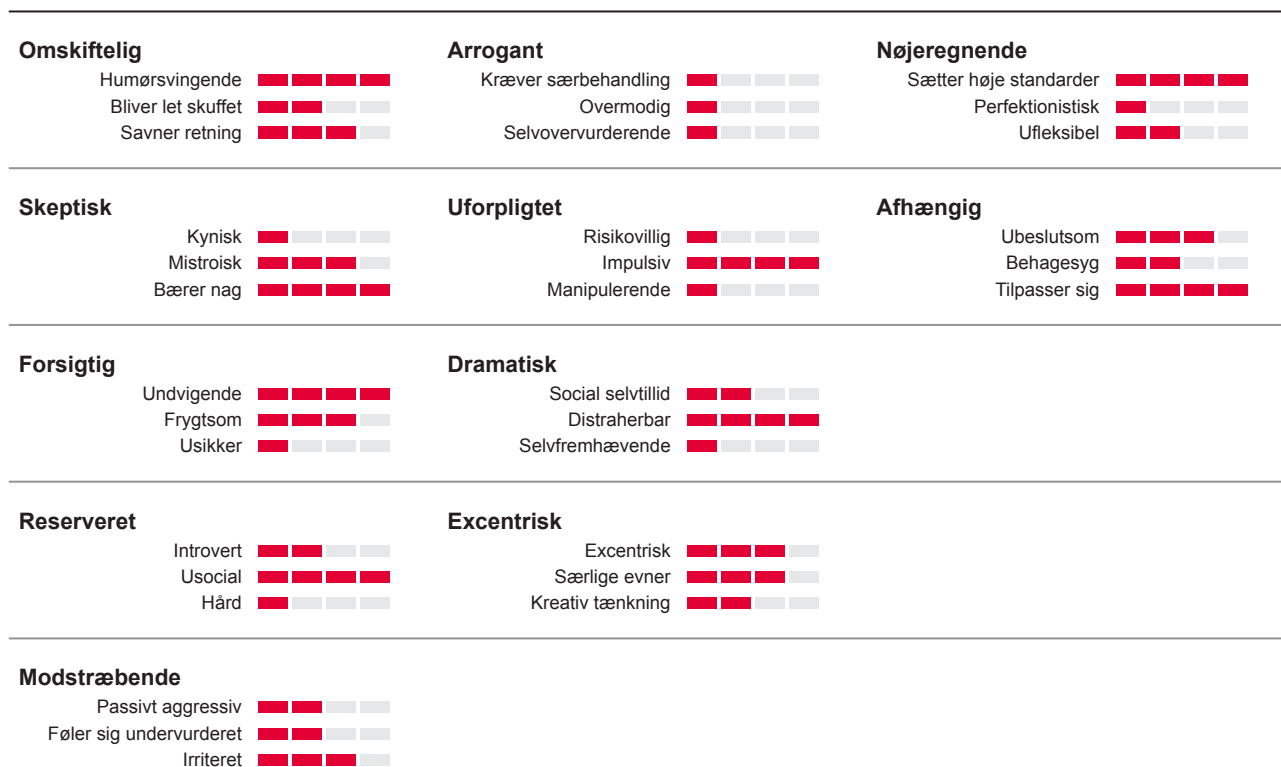
Afhængig - MODERAT RISIKO

- 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

%

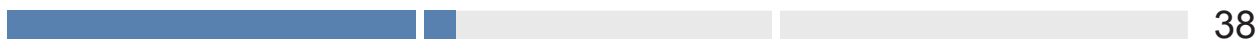
STATUS



MAGT



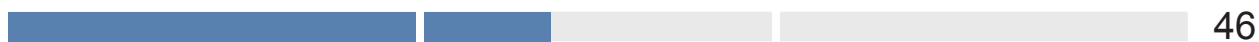
LIVSNYDELSE



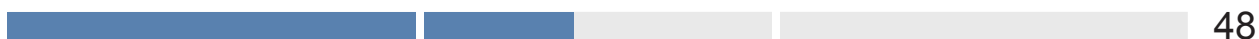
SOCIALT ENGAGEMENT



RELATIONER



TRADITION



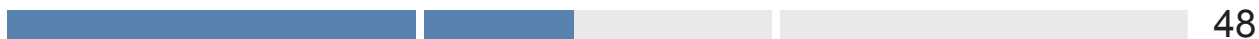
SIKKERHED



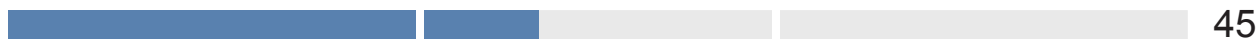
ØKONOMI



ÆSTETIK



VIDENSKAB



LAV

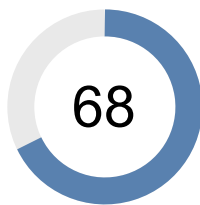
GENNEMSNITLIG

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

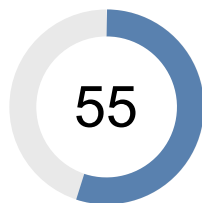
Ubevidste fordomme

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

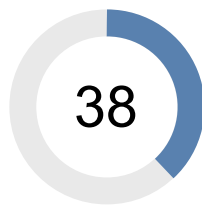
Ubevidste fordomme

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

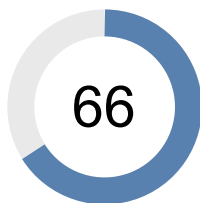
Ubevidste fordomme

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

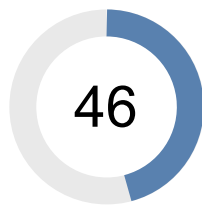
Ubevidste fordomme

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

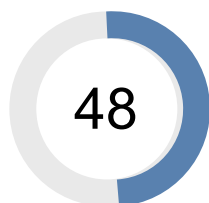
Ubevidste fordomme

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

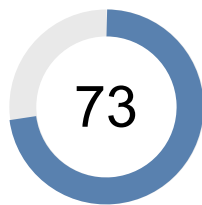
Ubevidste fordomme

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

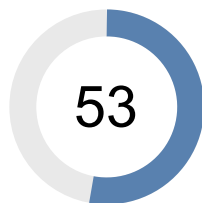
Ubevidste fordomme

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

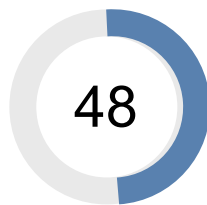
Ubevidste fordomme

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
- Levere 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

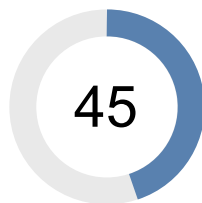
Ubevidste fordomme

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

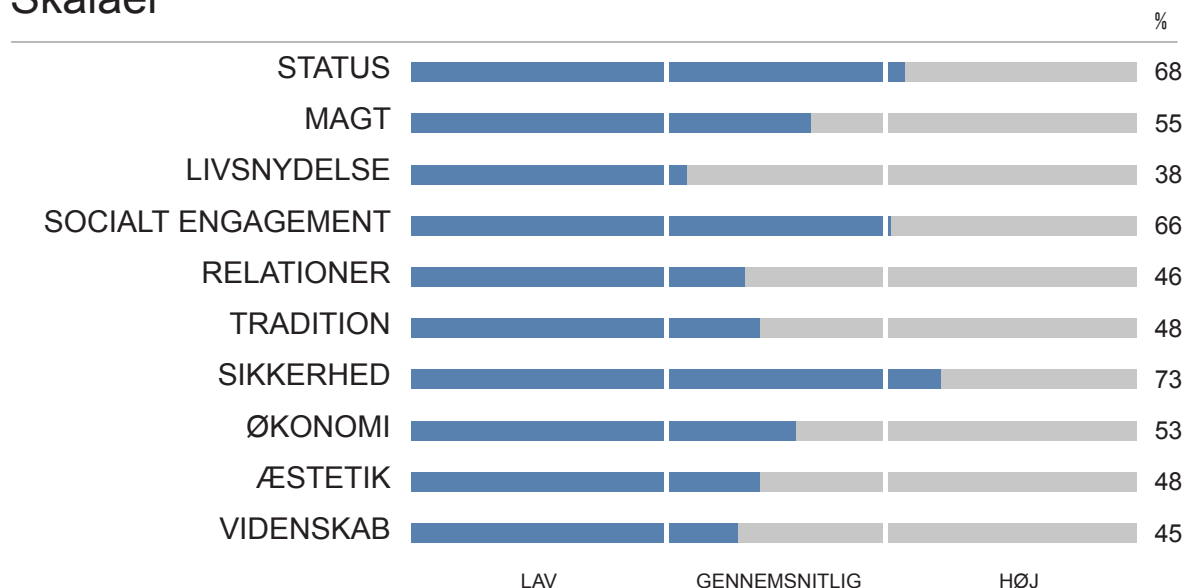
ÆSTETIK

- 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

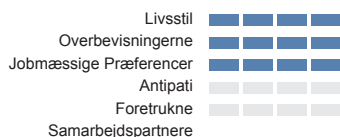
- Holder dig opdateret inden for dit fagområde
- Udfordrer de traditionelle antagelser, der er styrende i din organisation
- Beder dine medarbejdere om at levere data, der understøtter deres ideer og anbefalinger
- Finder objektive metoder til at evaluere produktiviteten i dit team

Skalaer

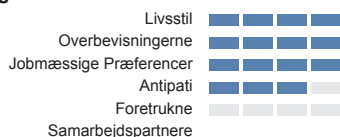


Scores på subskalaer

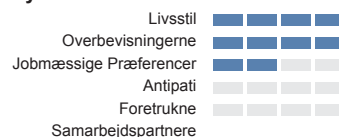
Status



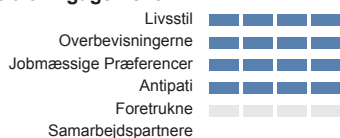
Magt



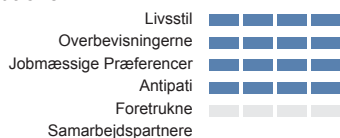
Livsnydelse



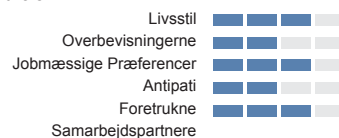
Socialt Engagement



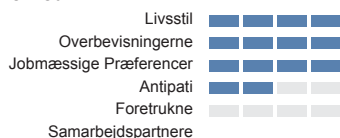
Relationer



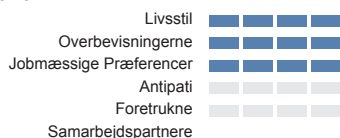
Tradition



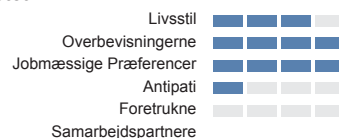
Sikkerhed



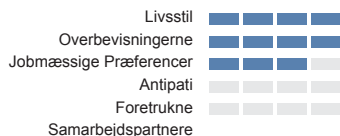
Økonomi



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 lønsspørgsmål. 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.



HIGH POTENTIAL TALENT

Ledelsesmæssige Kernekompetencer

Rapport for: Sam Poole

ID: HC560419

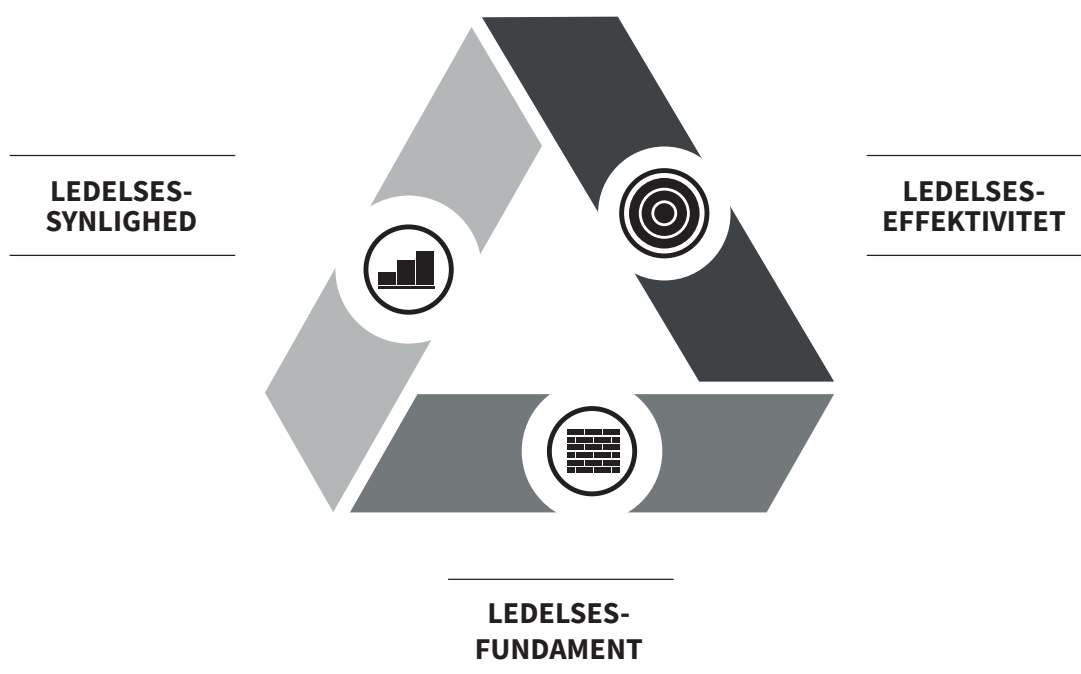
Dato: 24.5.2017

Norm: Global

INTRODUKTION

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

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



BAGGRUND

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

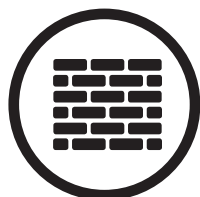
- **Ledelsesfundament** Drejer sig om personers evne til at styre deres egen karriere, være motiverende at samarbejde med og agere som gode organisationsborgere.
- **Ledelsessynlighed** Måler sandsynligheden for at folk vil markere sig, være synlige og blive betragtet som ledere i deres organisation.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

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

HVORDAN BRUGES DENNE RAPPORT

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

RESUMÉ AF RAPPORTENS SEKTIONER



SEKTION 1: LEDELSESFUNDAMENT

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

KOMPETENCEOMRÅDE

Følger Proces: følger regler og respekterer konventioner

Tænker Bredt: løser en bred vifte af forretningsrelaterede problemer

Kommer Overens: samarbejdende, behagelig og motiverende at samarbejde med

LAVE SCORES

Fleksibel og hurtig. Kan være impulsiv og teste grænser.

Jordbunden, pragmatisk, taktisk og mindre visionær.

Villig til at udfordre andre. Kan opleves som meget direkte.

HØJE SCORES

Samvittighedsfuld, dedikeret og pålidelig organisationsborger.

Innovativ, åben for nye ideer, strategisk og mere visionær.

Samarbejdende og venlig. Kan opleves som taktfuld og diplomatisk.



SEKTION 2: LEDELSESSYNLIGHED

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

KOMPETENCEOMRÅDE

Skiller sig ud: gør andre opmærksomme på egne bidrag

Influerer Andre: overbeviser andre om at stræbe efter bestemte tilsigtede mål

Etablerer Forbindelser: udvikler strategiske netværk og forbindelser

LAVE SCORES

Mere interesseret i at være produktiv, end i at blive bemærket. Kan være tilbageholdende med at fremhæve sig selv.

Kompetent og selvhjulpnen, men uvillig eller ude af stand til at influere andre i en specifik retning.

Selvsikker, uafhængig, selvhjulpnen og tilbageholdende med at gøre sig afhængig.

HØJE SCORES

Charmerende, selvsikker, karismatisk og komfortabel med at tage imod anerkendelse.

Villig til at tage styring, komme med forslag, og påvirke andre.

Selskabelig, udadvendt og optaget af at udvikle netværk og strategiske relationer.

RESUMÉ AF RAPPORTENS SEKTIONER



SEKTION 3: LEDELSESEFFEKTIVITET

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

KOMPETENCEOMRÅDE

Leder Forretningen: Realiserer kritiske målsætninger

Optimerer Ressourcer: sikrer, optimerer og udnytter nøgleaktiver

Leder Mennesker: motiverer andre til at forfølge fælles mål

LAVE SCORES

Selvsikker, når ideer skal sælges til andre. Kan virke uinteresseret i at tage ansvar og dirigere andre.

Søger at minimere risiko. Kan have svært ved at forudse ressourcebehov, og tøver med at forpligte sig til planer.

Uafhængig og opgavefokuseret. Vil potentielt undgå at drive andre mod fælles mål.

HØJE SCORES

Villig til at tage styring, definere mål, sætte retning og drive andre mod ønskede resultater.

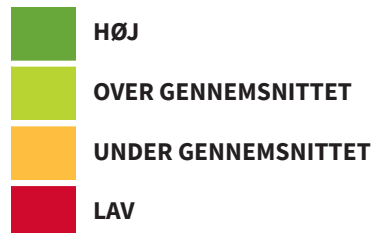
Beslutsom og komfortabel med at tage kalkulerede risici. Lægger planer men forbliver fleksibel under pres.

Engagerende og tålmodig. Inspirerer til forpligtelse og identificerer relevante fælles mål.

RESUMÉ

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

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



LEDELSESFUNDAMENT

6

FØLGER PROCES

Følger regler og respekterer konventioner

2

TÆNKER BREDT

Løser en bred vifte af forretningsrelaterede problemer

1

KOMMER OVERENS

Samarbejdende, behagelig og motiverende at samarbejde med



LEDELSESSYNLIGHED

7

SKILLER SIG UD

Gør andre opmærksomme på egne bidrag

8

INFLUERER ANDRE

Overtaler andre til at søge ønskede resultater

4

ETABLERER NETVÆRK

Udvikler strategiske netværk og forbindelser



LEDELSEEFFEKTIVITET

3

LEDER FORRETNINGEN

Realiserer kritiske målsætninger

5

OPTIMERER RESSOURCER

Sikrer, optimerer og udnytter nøgleaktiver

9

LEDER MENNESKER

Motiverer andre til at forfølge fælles mål

MINE ANBEFALEDE FOKUSOMRÅDER

HØJESTE SCORES

1



KOMMER OVERENS

2



TÆNKER BREDT

3



LEDER FORRETNINGEN

LAVESTE SCORES

7



SKILLER SIG UD

8



INFLUERER ANDRE

9



LEDER MENNESKER



SEKTION 1: LEDELSESFUNDAMENT

6

FØLGER PROCES

Følger regler og respekterer konventioner

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

PÅLIDELIG

I hvilken grad en person er samvittighedsfuld, tilpassende og pålidelig

72

Lavere Scores

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

Højere Scores

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

Tips til Udvikling

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



SEKTION 1: LEDELSESFUNDAMENT

6

FØLGER PROCES (Fortsat)

Følger regler og respekterer konventioner

AFHÆNGIG

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

5

Lavere Scores

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

Højere Scores

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

Tips til Udvikling

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



SEKTION 1: LEDELSESFUNDAMENT

6

FØLGER PROCES (Fortsat)

Følger regler og respekterer konventioner

TRADITIONER

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

36

Lavere Scores

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

Højere Scores

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

Tips til Udvikling

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



SEKTION 1: LEDELSESFUNDAMENT

2

TÆNKER BREDT

Løser en bred vifte af forretningsrelaterede problemer

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

INTELLEKTUELT ÅBEN

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

90

Lavere Scores

- ⊕ Pragmatisk og fokuseret
- ⊖ Begrænset nysgerrighed

Højere Scores

- ⊕ Nysgerrig og åben for nye ideer
- ⊖ Let at distrahere

Tips til Udvikling

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



SEKTION 1: LEDELSESFUNDAMENT

2

TÆNKER BREDT *(Fortsat)*

Løser en bred vifte af forretningsrelaterede problemer

VIDENSSØGENDE

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

73

Lavere Scores

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

Højere Scores

- ⊕ Foretrækker at lære fra andre eksperter
- ⊖ Kan opfattes som bedrevide

Tips til Udvikling

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



SEKTION 1: LEDELSESFUNDAMENT

2

TÆNKER BREDT (Fortsat)

Løser en bred vifte af forretningsrelaterede problemer

EXCENTRISK

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

96

Lavere Scores

- ⊕ Jordbunden, nøgtern
- ⊖ Ideer kan virke uoriginale

Højere Scores

- ⊕ Original, opfindsom
- ⊖ Excentrisk, ufokuseret

Tips til Udvikling

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



SEKTION 1: LEDELSESFUNDAMENT

1

KOMMER OVERENS

Samarbejdende, behagelig og motiverende at samarbejde med

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

FØLELSERMÆSSIGT AFBALANCERET

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

98

Lavere Scores

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

Højere Scores

- ⊕ Robust og afbalanceret
- ⊖ Kan virke for tilbagelænet

Tips til Udvikling

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



SEKTION 1: LEDELSESFUNDAMENT

1

KOMMER OVERENS (Fortsat)

Samarbejdende, behagelig og motiverende at samarbejde med

OMGÆNGELIG

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

69

Lavere Scores

- ⊕ Direkte kommunikationsstil
- ⊖ Kan opleves som direkte og uhøflig

Højere Scores

- ⊕ Diplomatisk kommunikationsstil
- ⊖ Kan forsøge at undgå svære samtaler

Tips til Udvikling

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



SEKTION 1: LEDELSSESFUNDAMENT

1

KOMMER OVERENS (Fortsat)

Samarbejdende, behagelig og motiverende at samarbejde med

SOCIALT ENGAGEMENT

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

96

Lavere Scores

- ⊕ Værdsætter uafhængighed og selvhjulpethed
- ⊖ Kan opleves som ufølsom og usympatisk

Højere Scores

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

Tips til Udvikling

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



SEKTION 2: LEDELSESYNLIGHED

7

SKILLER SIG UD

Gør andre opmærksomme på egne bidrag

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

ARROGANT

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

43

Lavere Scores

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

Højere Scores

- ⊕ Frygtløs og modig
- ⊖ Føler sig berettiget og overdrevent selvtillidsfuld

Tips til Udvikling

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



SEKTION 2: LEDELSESYNLIGHED

7

SKILLER SIG UD (Fortsat)

Gør andre opmærksomme på egne bidrag

DRAMATISK

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

34

Lavere Scores

- ⊕ Beskeden og selvbehersket
- ⊖ Ukomfortabel med at være centrum

Højere Scores

- ⊕ Underholdende og dramatisk
- ⊖ Bliver let distraheret

Tips til Udvikling

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



SEKTION 2: LEDELSSESYNLIGHED

7

SKILLER SIG UD (Fortsat)

Gør andre opmærksomme på egne bidrag

STATUS

Et ønske om opmærksomhed, anerkendelse og ros

22

Lavere Scores

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

Højere Scores

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

Tips til Udvikling

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



SEKTION 2: LEDELSESYNLIGHED

8

INFLUERER ANDRE

Overtaler andre til at søge ønskede resultater

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

UDADVENDT AMBITIØS

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

73

Lavere Scores

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

Højere Scores

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

Tips til Udvikling

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



SEKTION 2: LEDELSESYNLIGHED

8

INFLUERER ANDRE (Fortsat)

Overtaler andre til at søge ønskede resultater

OMSKIFTELIG

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

99

Lavere Scores

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

Højere Scores

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

Tips til Udvikling

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



SEKTION 2: LEDELSESYNLIGHED

8

INFLUERER ANDRE (Fortsat)

Overtaler andre til at søge ønskede resultater

FORSIGTIG

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

86

Lavere Scores

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

Højere Scores

- ⊕ Laver sjældent dumme fejl
- ⊖ Bange for at lave fejl

Tips til Udvikling

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



SEKTION 2: LEDELSESYNLIGHED

4

ETABLERER NETVÆRK

Udvikler strategiske netværk og forbindelser

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

UDADVENDT SELSKABELIG

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

74

Lavere Scores

- ⊕ Fokuseret og god lytter
- ⊖ Fjern, stille og tilbagetrukket

Højere Scores

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

Tips til Udvikling

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



SEKTION 2: LEDELSESSYNLIGHED

4

ETABLERER NETVÆRK (Fortsat)

Udvikler strategiske netværk og forbindelser

RESERVERET

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

93

Lavere Scores

- ⊕ Taktfuld og hensynsfuld
- ⊖ Overdrevent sensitiv

Højere Scores

- ⊕ Selvhjulpens og robust
- ⊖ Uengageret og ikke kommunikerende

Tips til Udvikling

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



SEKTION 2: LEDELSESSYNLIGHED

4

ETABLERER NETVÆRK (Fortsat)

Udvikler strategiske netværk og forbindelser

RELATIONER

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

94

Lavere Scores

- ⊕ Værdsætter uafhængighed
- ⊖ Kan mangle interesse i at udbygge netværk

Højere Scores

- ⊕ Værdsætter relationer
- ⊖ Kan have svært ved at arbejde alene

Tips til Udvikling

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



SEKTION 3: LEDELSESEFFEKTIVITET

3

LEDER FORRETNINGEN

Realiserer kritiske målsætninger

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

UDADVENDT AMBITIØS

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

73

Lavere Scores

- ⊕ Forfølger realistiske og veldefinerede mål
- ⊖ Forbliver indenfor sin komfortzone

Højere Scores

- ⊕ Forfølger ambitiøse forretningsmål
- ⊖ Kan konkurrere med og intimidere teammedlemmer

Tips til Udvikling

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



SEKTION 3: LEDELSESEFFEKTIVITET

3

LEDER FORRETNINGEN *(Fortsat)*

Realiserer kritiske målsætninger

MAGT

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

86

Lavere Scores

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

Højere Scores

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

Tips til Udvikling

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



SEKTION 3: LEDELSESEFFEKTIVITET

3

LEDER FORRETNINGEN (Fortsat)

Realiserer kritiske målsætninger

ØKONOMI

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

79

Lavere Scores

- ⊕ Værdsætter ikke-materialistiske mål og resultater
- ⊖ Bekymrer sig forholdsvis lidt om bundlinjen

Højere Scores

- ⊕ Værdsætter finansiell succes
- ⊖ Værdsætter materialistiske mål over alt andet

Tips til Udvikling

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



SEKTION 3: LEDELSESEFFEKTIVITET

5

OPTIMERER RESSOURCER

Sikrer, optimerer og udnytter nøgleaktiver

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

PÅLIDELIG

I hvilken grad en person er samvittighedsfuld, tilpassende og pålidelig

72

Lavere Scores

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

Højere Scores

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

Tips til Udvikling

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



SEKTION 3: LEDELSESEFFEKTIVITET

5

OPTIMERER RESSOURCER *(Fortsat)*

Sikrer, optimerer og udnytter nøgleaktiver

UFORPLIGTET

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

49

Lavere Scores

- ⊕ Transparent, respekterer grænser
- ⊖ Overdrevent konservativ eller objektiv

Højere Scores

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

Tips til Udvikling

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



SEKTION 3: LEDELSESEFFEKTIVITET

5

OPTIMERER RESSOURCER (Fortsat)

Sikrer, optimerer og udnytter nøgleaktiver

VIDENSKAB

Måler interesse for viden, forskning, teknologi og data

86

Lavere Scores

- ⊕ Foretrækker hurtig og intuitiv beslutningstagning
- ⊖ Intuitioner kan være forkerte

Højere Scores

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

Tips til Udvikling

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



SEKTION 3: LEDELSESEFFEKTIVITET

9

LEDER MENNESKER

Motiverer andre til at forfølge fælles mål

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

OMGÆNGELIG

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

69

Lavere Scores

- ⊕ Ærlig og ligetil kommunikerende
- ⊖ Kan virke direkte og ufølsom

Højere Scores

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

Tips til Udvikling

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



SEKTION 3: LEDELSESEFFEKTIVITET

9

LEDER MENNESKER (Fortsat)

Motiverer andre til at forfølge fælles mål

OMSKIFTELIG

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

99

Lavere Scores

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

Højere Scores

- ⊕ Passioneret, engageret og intens
- ⊖ Ustabil og uforudsigelig

Tips til Udvikling

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



SEKTION 3: LEDELSESEFFEKTIVITET

9

LEDER MENNESKER (Fortsat)

Motiverer andre til at forfølge fælles mål

SKEPTISK

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

99

Lavere Scores

- ⊕ Tillidsfuld og optimistisk
- ⊖ Stole på andre

Højere Scores

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

Tips til Udvikling

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

UDVIKLINGSPLAN

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

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

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

EKSEMPEL PÅ UDVIKLINGSMÅL

Navn:

Berit eksempel

Rolle:

VP Salg

Coach/Mentor:

Preben eksempel

Udviklingsmål 1:

AKTIVITETER

TIDSLINJE

1. Udvælg de tre vigtigste områder, hvor jeg bør bruge min tid
2. Undersøg hvordan jeg har brugt min tid over den sidste måned
3. Uddeleger mindre vigtige aktiviteter til teamet
4. Afhold ugentlige statusmøder

- 1.1. Juni
- 2.1. Juni
- 3.15. juni
4. Løbende

HVORDAN MÅLES SUCCES

SUPPORT/RESSOURCER

Målbare fremskridt i hvert af mine tre fokusområder (vil efterspørge feedback fra min leder vedrørende dette)

Teamet melder tilbage, at flere og større opgaver bliver uddelegeret til dem

Uddelegerede opgaver afsluttes præcist og til tiden

Mine teammedlemmer

Min leder

MIN INDIVIDUELLE UDVIKLINGSPLAN

Navn:

Rolle:

Coach/Mentor:

Udviklingsmål 1:

AKTIVITETER

TIDSLINJE

HVORDAN MÅLES SUCCES

SUPPORT/RESSOURCER

Udviklingsmål 2:

AKTIVITETER

TIDSLINJE

HVORDAN MÅLES SUCCES

SUPPORT/RESSOURCER

MIN INDIVIDUELLE UDVIKLINGSPLAN

Udviklingsmål 3:

AKTIVITETER	TIDSLINJE
HVORDAN MÅLES SUCCES	SUPPORT/RESSOURCER