

- SELECT
- DEVELOP
- LEAD

**HOGANLEAD**

# CHALLENGE

DERAILERS OG PERSONLIGHEDSBASEREDE RISICI

Rapport for: John Doe

ID: HA154779

Dato: 10 Maj 2010





## 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.

Hvad der måtte forringe din evne til at opbygge eller indgå i et team forringer ligeledes din præstation.

## 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, kolleger 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.

## 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. Diskuter 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).



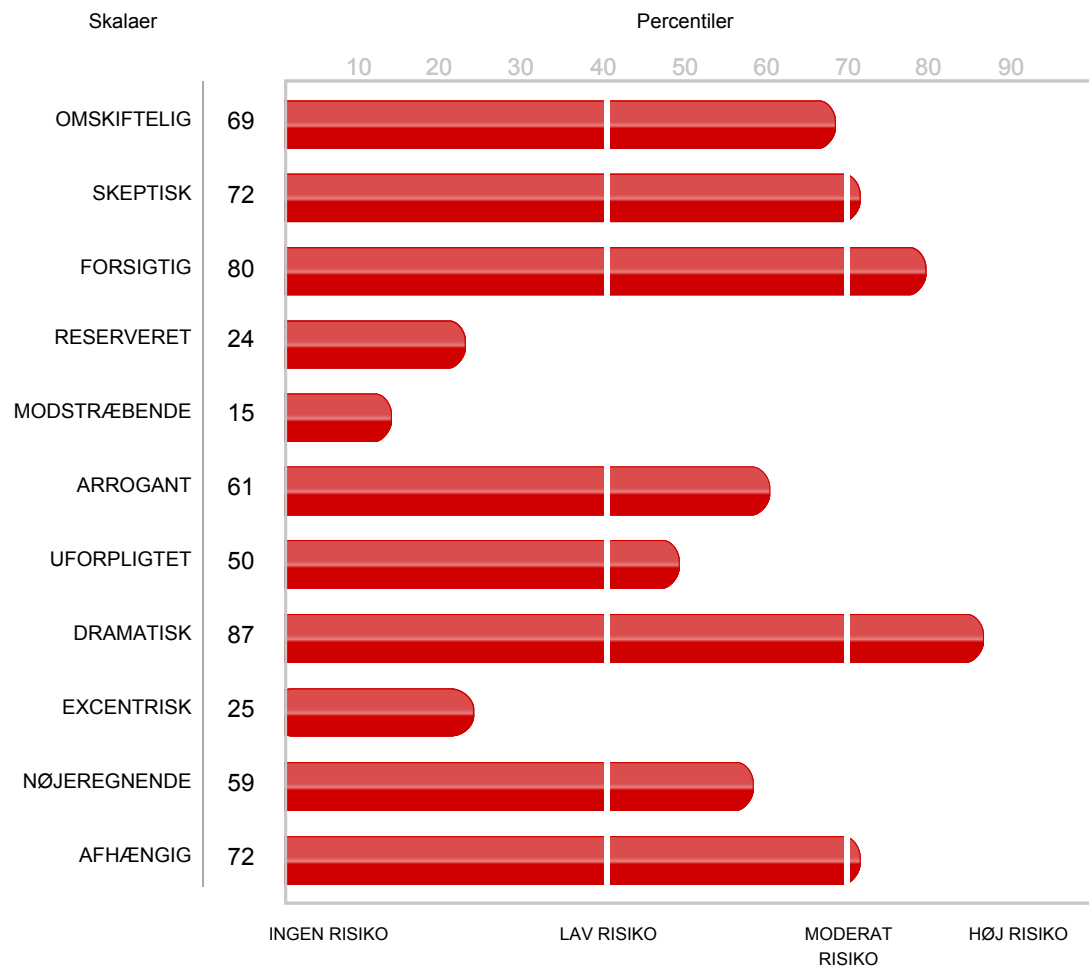
## DEFINITIONER

De 11 skalaer i HDS er defineret nedenfor.

<b>Omskiftelig</b>	Drejer sig om at være overentusiastisk vedrørende mennesker eller projekter for derefter at blive skuffet over dem. Resultat: synes at mangle vedholdenhed.
<b>Skeptisk</b>	Drejer sig om at have social indsigt, men at være kynisk og overfølsom over for kritik. Resultat: synes at mangle tillid.
<b>Forsigtig</b>	Drejer sig om at være overbekymret for at blive kritiseret. Resultat: synes at være imod forandring og utilbøjelig over for at tage chancer.
<b>Reserveret</b>	Drejer sig om ikke at have interesse i eller være klar over andres følelser. Resultat: synes at være dårlig til at kommunikere.
<b>Modstræbende</b>	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.
<b>Arrogant</b>	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.
<b>Uforpligtet</b>	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.
<b>Dramatisk</b>	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.
<b>Excentrisk</b>	Drejer sig om at tænke og agere på interessante, usædvanlige og tilmed excentriske måder. Resultat: synes at være kreativ, men mangler muligvis dømmekraft.
<b>Nøjeregnende</b>	Drejer sig om at være samvittighedsfuld, perfektionistisk og svær at gøre tilfreds. Resultat: synes at tage magten fra andre.
<b>Afhængig</b>	Drejer sig om at være ivrig efter at behage og utilbøjelig over for at handle selvstændigt. Resultat: synes at være behagelig og rar at omgås, men utilbøjelig til at støtte kolleger, der er lavere placeret i organisationen.



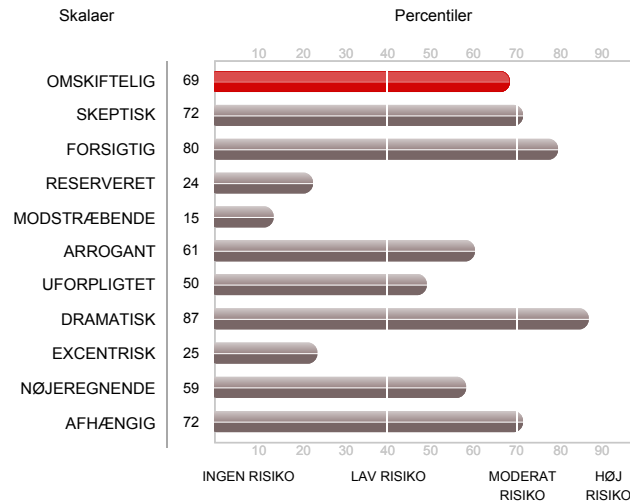
## HDS PROFIL





## OMSKIFTELIG

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



### 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.

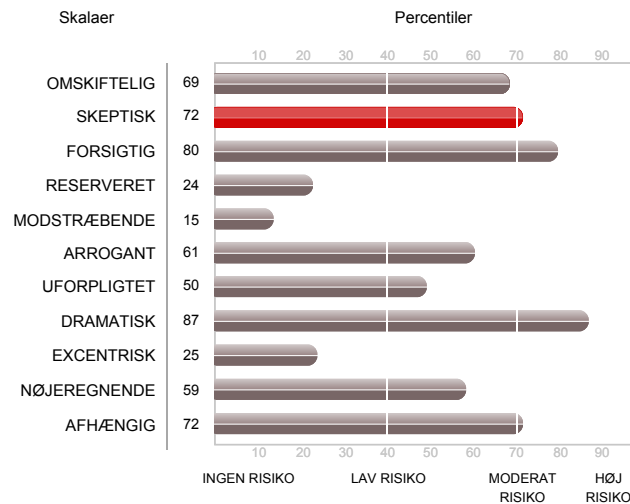
### KOMPETENCEANALYSE

- **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.
- **RETFÆRDIGHED 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.



### ADFÆRDSMÆSSIGE IMPLIKATIONER

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

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

### LEDELSESMÆSSIGE 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 værste tænkelige scenarie, og du planlægger muligvis din karriere udfra samme perspektiv.

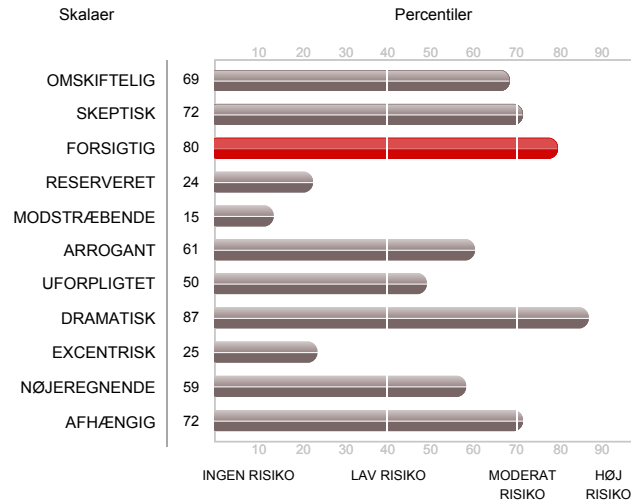
### KOMPETENCEANALYSE

- **AT PÅVIRKE OG OVERTALE ANDRE** : Til tider kan du virke mistænksom og bruge mere tid på at tænke taktisk end på virksomhedens kerne forretning. 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 OVERFOR 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.



## 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.

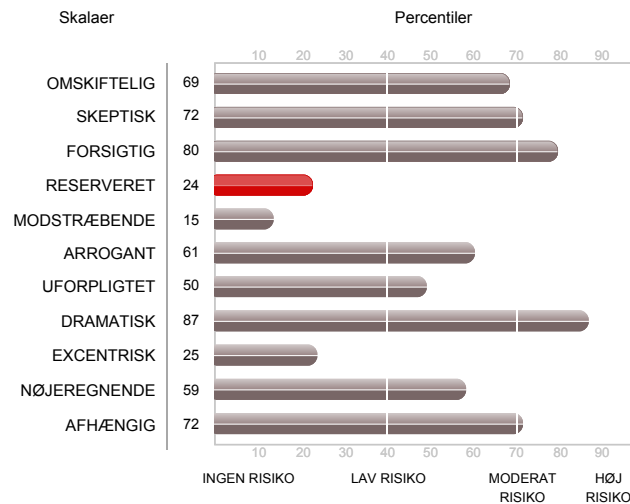
## KOMPETENCEANALYSE

- **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 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.



### ADFÆRDSMÆSSIGE IMPLIKATIONER

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

- Forekommer udadvendte, venlige, rare og forstående.
- Har let ved at omgås nye mennesker.
- Kommunikerer effektivt.
- Forekommer bekymrede, når der opstår problemer.
- Synes at forstå andres følelser.

### LEDELSESMÆSSIGE IMPLIKATIONER

Din takt og evne til at være imødekommende over for andre tyder på, at du er en god lytter, hvilket vil styrke din evne til at være leder. Herudover vil din behagelige og åbne væremåde bidrage til at få andre til at arbejde i overensstemmelse med virksomhedens strategi. I og med at du er lydhør over for andres behov, er du sandsynligvis parat til at give dem feedback og mulighed for at udvikle sig. Du yder sandsynligvis en god præstation i team-sammenhænge og har et godt samarbejde med forskellige chefer. Din samarbejdsstil tyder på, at din karriere sandsynligvis ikke hæmmes af skænderier eller uoverensstemmelser. Du har ingen udviklingstemaer inden for dette område.

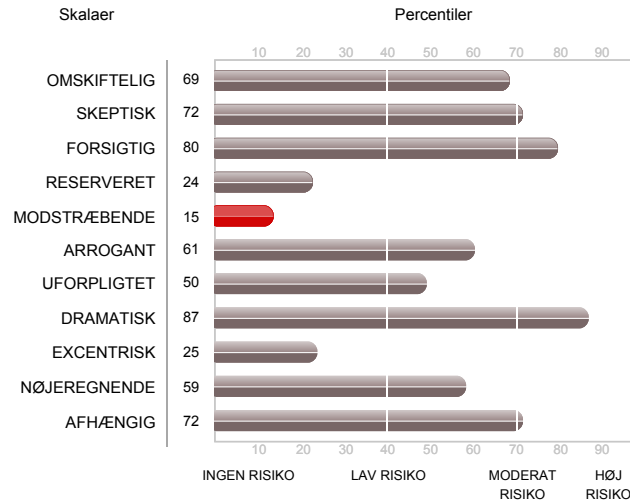
### KOMPETENCEANALYSE

- **AT MOTIVERE ANDRE** : Du synes at reagere velvilligt over for andre, og derfor bør du kunne få dem til at gå ind for dine ideer og strategier.
- **AT OPBYGGE RELATIONER** : Du finder det sandsynligvis let at opbygge relationer. Du forstår den sociale effekt af dine handlinger og er i stand til at opbygge relationer til dine kollegaer, medarbejdere og andre.
- **TILGÆNGELIGHED** : Du er sandsynligvis tilgængelig, selv når du er under pres og har store arbejdsbyrder.



## MODSTRÆBENDE

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



### ADFÆRDSMÆSSIGE IMPLIKATIONER

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

- Forekommer hjælpsomme, positive og modtagelige over for kritik.
- Beder om feedback på præstationer.
- Støtter deres organisation udenfor arbejdspladsen.
- Tager beredvilligt mod forslag.
- Har ikke noget imod at blive afbrudt.

### LEDELSESMÆSSIGE IMPLIKATIONER

Du er sandsynligvis en positiv person, der er interesseret i og modtagelig over for coaching og feedback. Du arbejder godt sammen med mange forskellige slags mennesker og vil generelt blive anset for en god "virksomhedsborger". Du lever op til dine forpligtelser og støtter din chef. Du har ingen udviklingstemaer inden for dette område.

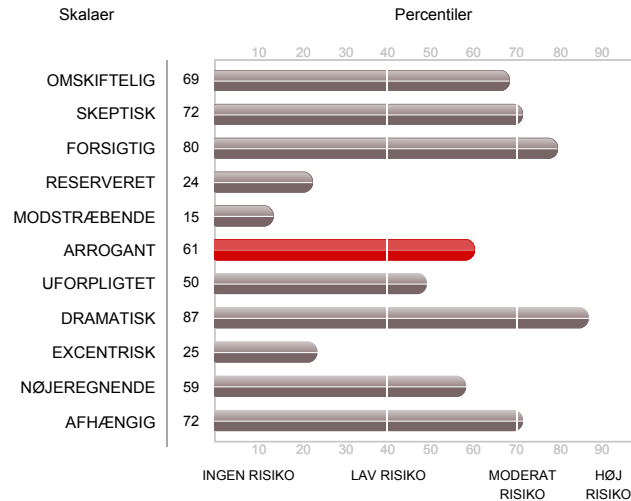
### KOMPETENCEANALYSE

- **AT FREMME TEAMWORK** : Du er sandsynligvis god til at samarbejde og forstår vigtigheden af at arbejde sammen mod fælles mål og at støtte dine kollegaer.
- **SAMARBEJDE OG RETTIDIGE RESULTATER** : Dine kollegaer vil værdsætte dine bestræbelser på at leve op til dine forpligtelser og levere resultater til tiden.
- **AT OPBYGGE TILLID** : Din vilje til åbent at give udtryk for din ærlige mening, når du er uenig i noget, vil få dig til at forekomme troværdig.



# ARROGANT

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



## ADFÆRDSMÆSSIGE IMPLIKATIONER

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

- Forekommer sikre på deres evner.
- Har et realistisk syn på deres kompetencer.
- Har rimelige karrieremål.
- Forekommer parate til at lytte til negativ feedback.

## LEDELSESMÆSSIGE IMPLIKATIONER

Du lader til at være en tilpas selvsikker person, der stiller rimelige krav til andre. Du deltager i teamets opgaver uden at kræve en lederposition. Hvad angår styringen af din karriere, kan din afslappede stil måske betyde, at du holder dig unødigt tilbage. Du fremsætter måske ikke aktivt en strategi for organisationen men foretrækker at vente, indtil andre spørger dig om din mening. Du har ingen udviklingstemaer inden for dette område.

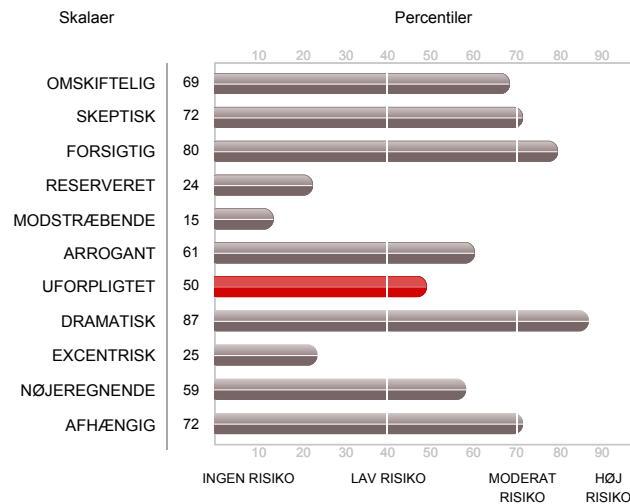
## KOMPETENCEANALYSE

- **AT SE PERSPEKTIVER** : Selv om du har ideer om, hvordan virksomheden kan udvikles og forbedres, lægger du dem ikke aggressivt frem.
- **PERSONLIG UDVIKLING** : Du lytter til feedback og beder andre (kollegaer, interessenter osv.) om at bedømme din præstation. Din åbenhed vil bidrage positivt til din udvikling.
- **BEHOV FOR AT SKABE RESULTATER** : Din naturlige beskedenhed får dig måske til at undervurdere din kapacitet 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.



### ADFÆRDSMÆSSIGE IMPLIKATIONER

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

- Synes at være til at stole på og forekommer selvdisciplinerede.
- Tænker, før de handler.
- Kommunikerer gennem de rigtige kanaler.
- Overholder forpligtelser.
- Tager sjældent unødvendige chancer.

### LEDELSESMÆSSIGE IMPLIKATIONER

Du har en tendens til at undgå at løbe unødvendige risici, og andre betragter dig som pålidelig. Det vil styrke din evne til at opbygge et team og lede andre. Du vil være en planlæggende mentor og vil styre din egen karriere på en måde, som minimerer risiko. Din chef vil sandsynligvis respektere din dømmekraft og værdsætte din pålidelighed. Du går ikke til stregen, og du har en tendens til at tage gode beslutninger, der kun indebærer lav risiko. Du har ingen udviklingstemaer inden for dette område.

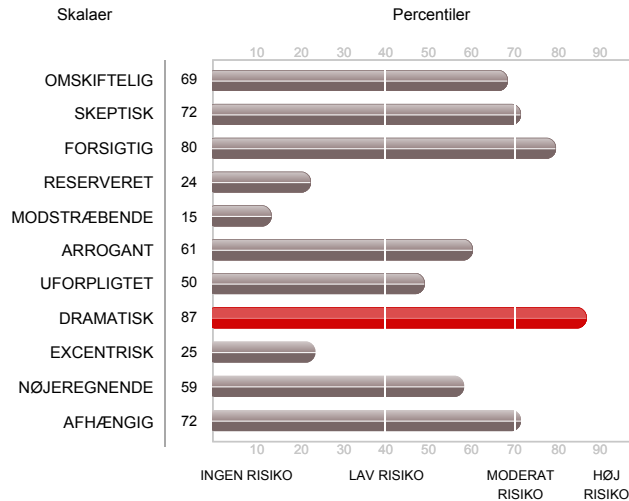
### KOMPETENCEANALYSE

- **BESLUTNINGSKVALITET** : Du løber ikke unødvendige risici, og man kan regne med, at du tager beslutninger, som optimerer resultatet og minimerer fejltagelser.
- **AT LØBE RISICI** : Du påtager dig ikke spekulative projekter uden først at have overvejet og analyseret dem nøje. Samtidig undgår du at tage rimelige chancer, og det kan medføre, at du går glip af muligheder for at udvikle din karriere.
- **AT LÆRE AF ERFARINGER** : Du er opmærksom på konsekvenserne af dine handlinger og overvejer tidligere erfaringer som en vejledning, når du skal tage beslutninger og agere i fremtiden. Du kan være modvillig imod at handle i situationer, hvor du ikke har erfaringer, som du kan trække på.



# DRAMATISK

Drejer sig om at være dramatisk, engageret og opmærksomhedssøgende.



## ADFÆRDSMÆSSIGE IMPLIKATIONER

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

- Forekommer kloge, interessante og udtryksfulde.
- Gør et stærkt førstehåndsendtryk.
- Forekommer uinteresserede i detaljer.
- Forekommer flirtende og sjove.
- Kan godt lide at have ledende stillinger.

## LEDELSESMÆSSIGE IMPLIKATIONER

Du er en talende og interessant person, som gør en god figur i selskab med andre. Du vil profilere dig stærkt, når du indgår i et team, men du lytter måske ikke aktivt til andre. Når du skal coache eller rådgive nogen, har du måske en tendens til "at skyde fra hoften". Folk vil opleve dig som engageret og underholdende; imidlertid skifter du måske hurtigt fokus og gennemfører måske ikke altid dine projekter fuldt ud. Hvis det er tilfældet, vil det være en belastning for dit team.

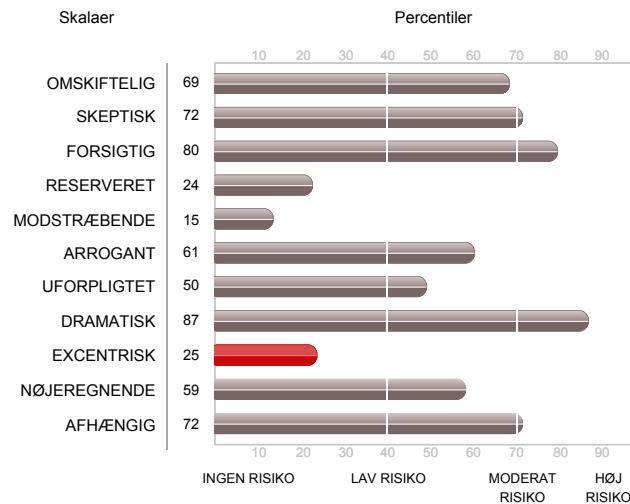
## KOMPETENCEANALYSE

- **AT FEJRE SUCCESER** : Du kan godt lide den anerkendelse, du får, fordi du er leder, men det er også nødvendigt, at du deler anerkendelsen med andre. Fejr teamets sejre - såvel de store som de små.
- **AT OPBYGGE EN HØJ MORAL** : Dit teams moral vil forbedres i takt med, at du giver dine medarbejdere lejlighed til at bruge deres kompetencer.
- **SELVUDVIKLING** : Det er vigtigt at du forstår både dine egne og dine medarbejders udviklingsbehov. Selv om andre betragter dig som interessant og sjov, er du nødt til at udvide dine lederfærdigheder i det lange løb - hvilket indebærer at lytte, dele anerkendelse med andre og at lade andre få lov at styre.



## EXCENTRISK

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



### ADFÆRDSMÆSSIGE IMPLIKATIONER

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

- Forekommer praktiske, stabile og fornuftige.
- Fokuserer på opgaven.
- Fører sig ikke frem.
- Tager realistiske beslutninger.
- Forekommer fornuftige, nøgterne og opgaveorienterede.

### LEDELSESMÆSSIGE IMPLIKATIONER

Andre vil værdsætte din forretningsorienterede og forudsigelige stil. Når du coacher andre eller fungerer som mentor, giver du tit råd, der er praktiske og velfunderede. Du arbejder sandsynligvis godt sammen med forskellige chefer, som vil værdsætte dit solide arbejde og din fornuftige problemløsningsstil. Du planlægger sandsynligvis din karriere på en praktisk, bevidst måde. Dog bidrager du måske ikke særlig meget i spørgsmål, der drejer sig om visioner eller langtidspanlægning, hvis de kræver en radikal afvigelse fra tidligere anvendte strategier. Du har ingen udviklingstemaer inden for dette område.

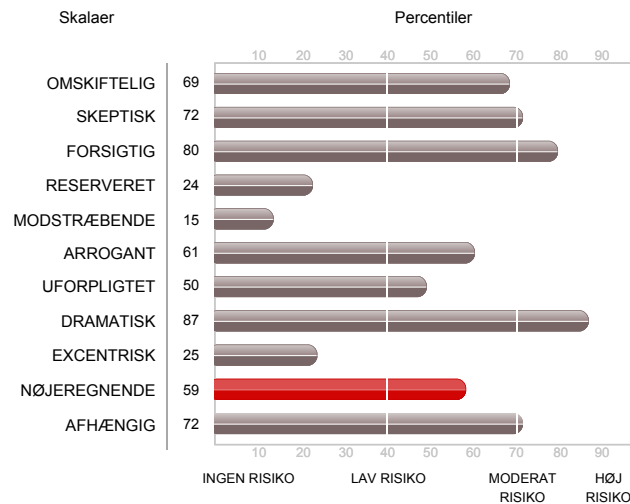
### KOMPETENCEANALYSE

- **AT GIVE KLARE RETNINGSLINIER** : Du kommunikerer sandsynligvis på en forståelig måde, uanset hvor presset du er.
- **KREATIVITET** : Du er sandsynligvis i stand til at komme med praktiske løsninger på problemer, selv om du er under pres. Endvidere vil du være god til at bedømme om nye ideer og initiativer er realistiske og mulige at gennemføre.
- **AT BEVARE FOKUS** : Du er sandsynligvis i stand til at bevare fokus på relevante problemer og spørgsmål, selv om du bliver forstyrret.



## NØJEREGNENDE

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



### ADFÆRDSMÆSSIGE IMPLIKATIONER

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

- Forekommer fleksible over for regler og procedurer.
- Prioriterer arbejde og aktiviteter på en passende måde.
- Uddelegerer opgaver til andre.
- Synes at være godt tilpas ved at arbejde uden eksplicitte retningslinier.

### LEDELSESMÆSSIGE IMPLIKATIONER

Du synes at være fleksibel over for regler og standarder, du ved, hvordan du skal uddelegere opgaver og prioritere dem og give dine medarbejdere mulighed for at lære. Din chef vil sandsynligvis værdsætte din evne til at give andre beføjelser og til ikke at styre dine medarbejdere ned i mindste detalje. Du vil angribe strategisk planlægning med et mellemlangt til langsigtet perspektiv. Du har ingen udviklingstemaer inden for dette område.

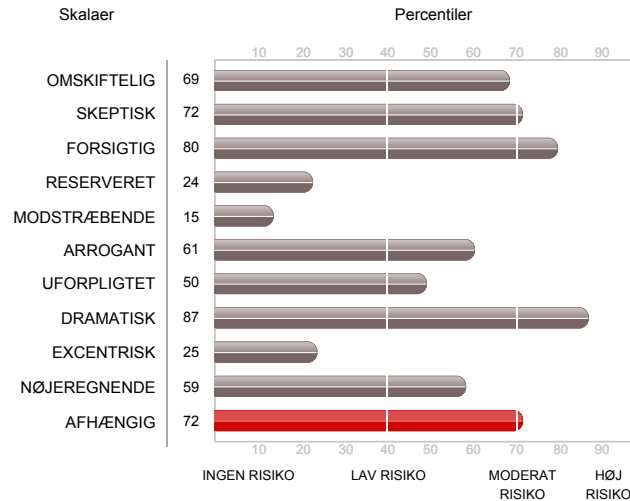
### KOMPETENCEANALYSE

- **AT HÅNDTERE 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 synes at kunne ændre retning og metoder, selv når du står over for udfordrende problemer.
- **AT UDDELEGERE OPGAVER** : Du synes at være parat til at uddelegere kompetencen til at løse opgaver i et passende omfang, selv om tidspresset på at få løst et problem kan være stort.



## AFHÆNGIG

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



### ADFÆRDSMÆSSIGE IMPLIKATIONER

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

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

### LEDELSESMÆSSIGE IMPLIKATIONER

Du er en behagelig og imødekommende person, der ikke bryder dig om kontroverser. Som leder vil du være høflig og opmærksom, men du er måske modvillig over for at presse på eller slå til lyd 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 tilbøjelig 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

- 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 dømmes 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.

### FORSIGTIG

- For det første: Husk på dine stærke sider - du er yderst optaget af at gøre tingene rigtigt; andre vil værdsætte din følelse af forpligtelse og vide, at de kan stole på, at du lægger dine bedste kræfter i et projekt.
- For det andet: Du bryder dig ikke om at tage initiativ, når du deltager i noget, hvor du føler, at du mangler evner eller viden. Disse tendenser kan afskære dig fra værdifulde udviklingsmæssige erfaringer, og i det lange løb vil din karriere ikke udvikle sig så hurtigt, som den kunne, selv om du vil begå færre fejl.
- For det tredje: Din vane med at tage nøje overvejede beslutninger kan sommetider bevirke, at du går glip af muligheder, og få andre til at anse dig for ikke at være handlingsorienteret. Du er nødt til at udvikle parathed til at eksperimentere. Fortrolige venner kan hjælpe dig med at evaluere værdien af nye satsninger.
- For det fjerde: Når folk beder om at høre din mening på et møde, tror de normalt, at du har noget væsentligt at bidrage med. Du er nødt til at sige din mening under sådanne omstændigheder. En form for assertionstræning kan være nyttig.



## DRAMATISK

- For det første: Du anvender sandsynligvis følelsesmæssige udbrud som en måde at understrege dine synspunkter på. Der findes bedre måder at gøre det på, og gentagne følelsesmæssige udbrud kan irritere andre.
- For det andet: Benyt dig af aktiv lytning - lad være med at afbryde. Når andre har talt ud, så forsøg at sige det, de sagde, med andre ord for at vise, at du har lyttet. Det vil forøge din troværdighed og vise respekt for andres meninger.
- For det tredje: Vær opmærksom på ikke at regne aktivitet for produktivitet, og lad være med at spilde folks tid med unødvendige møder.
- For det fjerde: Du skal huske på dine stærke sider - når du er bedst, er du en interessant og underholdende person, der kan gøre flere ting på samme tid, og som kan inspirere andre til handling med dine ideer og din evne til at sælge dem.

## AFHÆNGIG

- 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, selv om 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: Selv om 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.