

NEO-PI-3™

NEO-PI-3™

Primary Colours® Leadership-rapport

Demo Case

ID 31246-117

Dato 01.11.2017

Standard

OVERSIGT

■ Introduktion

NEO-personlighedstesten
The Primary Colours Leadership Model
Vigtigt at huske på
Rapportens struktur

■ Sektion 1: Et kort overblik

1.1 Din motivation til at tage lederskab
1.2 Din ledelsesstil
1.3 Din potentielle effektivitet som leder

■ Sektion 2: Din personlighed og lederskab

2.1 Fastlæggelse af strategisk retning
2.2 Skabelse af fælles retning
2.3 Planlægning og organisering
2.4 Opbyggelse og vedligeholdelse af relationer
2.5 Teamworking
2.6 Levering af resultater
2.7 Ledelse

■ Sektion 3: Næste skridt

Primary Colours® Leadership-rapport

Introduktion

Formålet med denne rapport er at øge din forståelse af, hvordan din personlighed hhv. hjælper og hæmmer dig i udviklingen af dine ledelseskompetencer. Den undersøger din lyst til lederskab, den ledelsesstil, som du af natur er bedst egnet til, samt hvordan aspekter af din naturlige stil kan øge eller mindske både dine generelle effektivitet som leder samt din potentielle effektivitet i håndteringen af specifikke ledelsesopgaver.

Rapporten er blevet til i et samarbejde mellem Hogrefe Ltd og Edgecumbe Consulting Group. Hogrefe Ltd er udgiveren bag den britiske udgave af NEO-PI-3. The Primary Colours Leadership Model er udviklet af David Pendleton og er et registreret varemærke under Edgecumbe Consulting Group.



NEO-personlighedstesten

Din personlighed er hovedsagelig genetisk bestemt, men kan dog være påvirket af livsbegivenheder. Den voksne personlighed er temmelig fast forankret og vil sandsynligvis ikke ændre sig meget med alderen. Det spørgeskema, du netop har udfyldt, er kendt som NEO-PI-3. Det er en af de mest valide, omfattende og globalt anerkendte personlighedstest på markedet. Den måler de fem faktorer, der ligger til grund for personligheden:

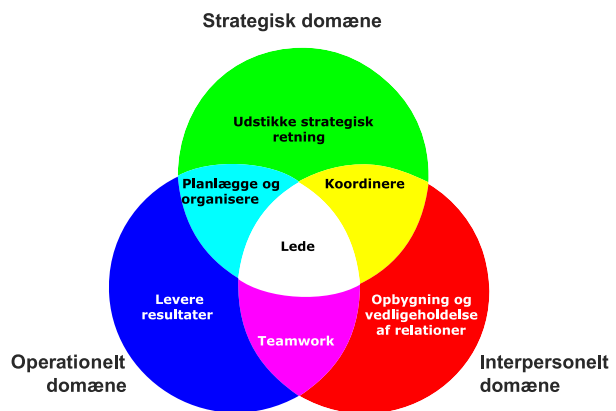
- Ekstroversion – den mængde energi, du retter udad mod dine omgivelser, samt dit behov for stimulation udefra.
- Emotional stabilitet – hvor følsom du er over for stress samt dit niveau af følelsesmæssig reaktivitet kontra stabilitet.
- Åbenhed – hvor åben du er over for nye oplevelser af forskellig slags.
- Venlighed – den rolle, du påtager dig i relationen til andre mennesker, og hvor modtagelig du er over for andres opfattelser.
- Samvittighedsfuldhed – hvor stærk din beslutsomhed og hvor stort dit drive er i forhold til at nå dine mål.

Hver af de fem faktorer indeholder seks personlighedsfacetter, og der er derfor 30 personlighedstræk i alt i testen. Disse træk er generelt anerkendt, som værende afgørende for, hvordan mennesker typisk opfører sig, forstår verden omkring sig og agerer i den. Hvordan de tager beslutninger og håndterer andre mennesker og opgaver, samt deres emotionelle mønster og holdning til sig selv og andre. I denne rapport har vi sammenlignet dine scores på de forskellige personlighedstræk med 'Erhvervsnorm'. Din rapport vil derfor give dig en ide om, hvor du ligger i forhold til denne gruppe.

The Primary Colours® Leadership Model

For at strukturere og gøre dine personlighedsdata forståelige fra et ledelsesmæssigt perspektiv har vi brugt The Primary Colours® Leadership Model (primærfarvemodellen; Pendleton og Furnham, 2012) som ramme. Edgecumbes forskning og erfaring fra mere end 25 års konsulentarbejde med ledere viser, at lederskab falder inden for tre domæner – det strategiske, det operationelle og det interpersonelle domæne. Disse domæner kan sammenlignes med forskellige dele af kroppen:

Lederskabets primærfarver



Pendleton (2003)

Det **strategiske** domæne er hovedet. Her skabes mening, dannes et billede af organisationens fremtid og lægges fremadrettede planer.

Det **operationelle** domæne repræsenterer arme og ben. Her bliver tingene gjort, opnås resultater og drives organisationen fremad. De vigtigste evner er beslutsomhed og viljestyrke.

Det **interpersonelle** domæne er hjertet. Det er her, følelserne bor og relationer vedligeholdes. Den vigtigste evne er at opbygge og fastholde relationer, hvilket somme tider kaldes emotionel intelligens.

Indenfor disse domæner er der syv overlappende funktioner, som ledere typisk står overfor at skulle udfylde:

- Fastlæggelse af strategisk retning – at definere et formål og en retning for organisationen samt de unikke aktiviteter, som organisationen udfører, og/eller de unikke tilgange til disse aktiviteter. Strategisk tænkning indebærer implementering af enten deduktivt-analytiske eller induktivt-kreative processer til at behandle langsigtede og fundamentale spørgsmål. Funktionen omfatter også at adressere organisationens fremtid via radikal nytænkning og grundig analyse af kontekstuelle problemstillinger.
- Skabelse af fælles retning – at sikre forståelse for og engagement i forhold til organisationens vision, mission og strategi. Denne opgave kan også omfatte at opbygge engagement i nye programmer og initiativer. Her handler det om overtalelsesevner og at kunne øve indflydelse, hvad enten det er over for enkeltpersoner, i teams eller større grupper.

- Planlægning og organisering – at skabe strukturer, planer og processer, der fastholder medarbejdernes fokus på prioriteterne og gør det klart for dem, hvordan de leverer resultater. Dette omfatter oprettelse og brug af opfølgings- og bedømmelsesprocesser samt mekanismer til håndtering af uventede begivenheder. Heri ligger også evnen til at kunne afbalancere disse planer og processers integritet med fleksibilitet, når organisationen står over for potentielle trusler.
- Opbyggelse og vedligeholdelse af relationer – at skabe robuste og effektive relationer til alle de vigtigste interessentgrupper. Dette omfatter opbyggelse og vedligeholdelse af tillid, troværdighed og goodwill.
- Teamworking – at arbejde godt sammen i teams og få tingene gjort. Teams forstås her som hierarkiske grupper bestående af en leder og underordnede, grupper af ligestillede samt ad hoc- og projektgrupper. På lederniveau omfatter denne funktion også at udpege og opløse teams samt at hjælpe dem til at arbejde effektivt.
- Levering af resultater – at drive individer, teams og organisationer til at levere de ønskede resultater. Dette omfatter at være i stand til at overvinde modstand og sørge for, at arbejdet bliver udført hurtigt og effektivt. Funktionen kræver en insisterende og assertiv hårdhed og en stærk vilje til at opnå succes.
- Ledelse – at skabe de rette omstændigheder for succes, både for organisationen, dens teams og den enkelte medarbejder. Lederskab kan demonstreres ved, at man inspirerer til selvtillid, vækker tillid og engagement, fokuserer indsatsen, styrker den rigtige adfærd samt gør enkeltpersoner og grupper i stand til at nå deres mål og hjælper dem til at lære. Ledelse handler først og fremmest om at sikre, at den rette ledelsesstil anvendes under skiftende omstændigheder. Dette kan meget vel betyde at lade andre overtage styringen, når deres evner som ledere på et specifikt område er stærkere end ens egne.

Vigtigt at huske på, når du læser rapporten

Særlige karaktertræk kan være nyttige i forhold til bestemte opgaver, men er måske ikke til megen hjælp i forhold til andre. For eksempel gør det at være omsorgsfuld og afslappet det lettere at opbygge relationer, men kan være en hindring for at håndtere utilfredsstillende resultater, et vigtigt aspekt af ledelsesfunktionen 'levering af resultater.' Forestil dig f.eks. en syvkæmper. Syvkæmpere skal både løbe, springe og kaste i syv forskellige discipliner, og de er derfor nødt til at træne deres løb på bekostning af deres spring, deres spring på bekostning af deres kast og så videre. Konsekvensen heraf er, at verdensrekorden i disse syv discipliner sjældent indehaves af en syvkæmper. Undtagelsen er længdespring, men denne disciplin er allerede en kombination af to af de syv discipliner (løb og spring). Lad os tage et andet eksempel – ænder. Ænder kan gå, flyve og svømme, men de gør ingen af delene særlig godt. Hvis du prøver at udmærke dig i alle lederskabets forskellige funktioner, vil du sandsynligvis ikke udmærke dig i en eneste. Denne rapport vil hjælpe dig med at identificere de områder, hvor du naturligt vil have størst chance for succes, samt de områder hvor du kan have behov

for hjælp og støtte.

Det er vigtigt, at du ikke opfatter din personlighed som en hæmsko for dine ledelsesfunktioner. Se den i stedet som et sæt karaktertræk, der naturligt disponerer dig for nogle ledelsesopgaver frem for andre. Det betyder, at du kan udvikle dig indenfor de områder, hvor din personlighed ikke er det bedste match. Dette vil imidlertid kræve en målrettet indsats. For eksempel er du af natur måske ikke særligt kreativ, intellektuelt nysgerrig eller i stand til at se tingene i et større perspektiv – træk der kan være hjælpsomme i fastlæggelsen af strategisk retning. Du kunne dog styrke dit bidrag til strategien ved f.eks. at øge din viden om markedet og arbejde med dine analytiske evner. Du kan vælge at betragte disse personlighedstræk som din hånd i et spil kort. Hvordan du spiller dine kort er op til dig. Du kan udvikle de egenskaber, der gør dig i stand til at spille dem på den måde, der passer dig bedst. En anden taktik kunne være at arbejde tæt sammen med andre, der i forhold til personlighed er bedre egnede til at håndtere de områder af lederskabet, du ikke har dine styrker indenfor. Dette vil give dig plads og tid til at fokusere på de områder, hvor du af natur er bedre egnet.

Gallup har i årtier forsket i lederskab og konsekvent fundet, at de mest effektive ledere sjældent er komplette, hvorimod de mest effektive ledelsesteams er det. Lederskab er en holdsport, hvor hvert medlem bidrager med noget unikt, men opnår størst gennemslagskraft via samarbejde og ved at supplere hinanden på ledelsesteamet. At gribe lederskabet an som en holdsport vil gøre dig i stand til at spille op til dit bedste på dine egne styrkeområder og 'outsource' svagere områder til dine holdkammerater.

Rapportens struktur

Denne rapport er inddelt i tre sektioner:

Sektion 1: Et kort overblik over din lyst til ledelse, ledelsesstil og effektivitet

Ved at analysere din score på de fem personlighedsfaktorer kan vi give en indikation af, i hvor høj grad du er motiveret til ledelse, hvilken ledelsesstil din personlighed egner sig bedst til, samt hvordan din personlighed kan være med til at øge eller mindske din effektivitet som leder.

Sektion 2: Din personlighed og lederskab

Vi diskuterer, i hvilken grad din personlighed disponerer dig til effektivt at udføre de syv ledelsesfunktioner indeholdt i The Primary Colours Leadership Model, og hvor godt du lader til at kunne håndtere pres samt lederskabets stress og belastninger.

Sektion 3: Næste skridt

Her opfordrer vi dig til at overveje, hvilken betydning din personlighed har for dig som leder, for de teams du arbejder i og for din organisation.

Sektion 1: Et kort overblik over din lyst til ledelse, ledelsesstil og effektivitet

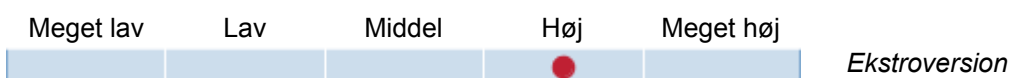
I denne sektion ser vi på, hvordan sider af din personlighed har betydning for tre generelle aspekter af lederskab. Disse er:

- Motivation – hvor naturligt det er for dig at tage føringen (uden hensyntagen til egentlige ledelsesevner)
- Ledelsesstil – hvilke former for ledelsestænkning og informationsbearbejdning der forekommer dig mest naturlige
- Effektivitet – hvordan din operative stil og emotionelle mønstre hjælper dig til eller forhindrer dig i at opnå resultater.

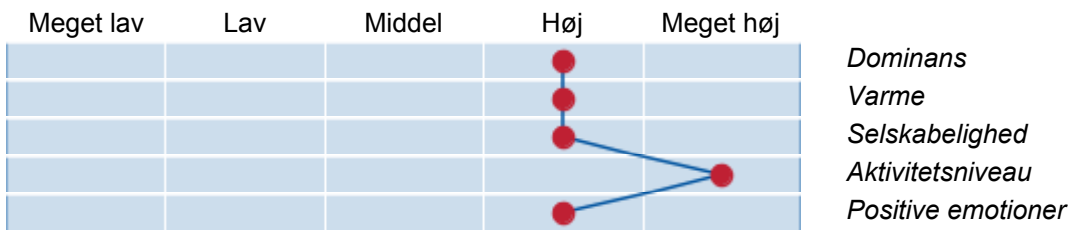
1.1 Din motivation til at tage lederskab

'Motivation til at tage lederskab' defineres her som en temperamentsmæssig tilbøjelighed til at træde ind i begivenhedernes centrum. Højere frekvenser af en sådan adfærd har en tendens til at være forbundet med et højere niveau af ekstroversion. Dog betyder det at have en stor motivation til at lede ikke nødvendigvis, at man er en effektiv leder. Faktisk tyder nyere forskning (Grant et al., 2011) på, at den betydning, udadvendt og indadvendt ledelsesstil har på en gruppes resultater, i større grad afhænger af de mennesker, der ledes. Af samme årsag foreslår vi, at du, når du har læst analysen af dit niveau for ekstroversion, og hvad der driver den, bruger lidt tid på at reflektere over følgende spørgsmål:

- Sammen med hvilken slags mennesker og i hvilke situationer kan det være en fordel at holde lidt tilbage i forhold til, hvad du plejer?
- Sammen med hvilken slags mennesker og i hvilke situationer vil det have større effekt at indtage en mere central rolle, end du plejer?



Din samlede score på ekstroversion er høj. Hvordan dette har betydning for din ledelsesstil er påvirket af, hvordan du investerer din energi udadtil, hvordan du kanaliserer den i form af dit interpersonelle fokus, dit aktivitetsniveau og din positive indstilling.



Det er vigtigt at investere energi på det interpersonelle plan, da ledere arbejder med og gennem andre mennesker for at opnå resultater. Du udtrykker dine holdninger selvsikkert og med varme. Du har en oprigtig interesse i at lære andre mennesker at kende og vil gerne engagere dig i dem på et personligt plan. Du nyder at være i livlige sociale omgivelser og at gøre brug af dit netværk. At netværke forekommer dig nemt, og du vil sandsynligvis være effektiv på dette område.

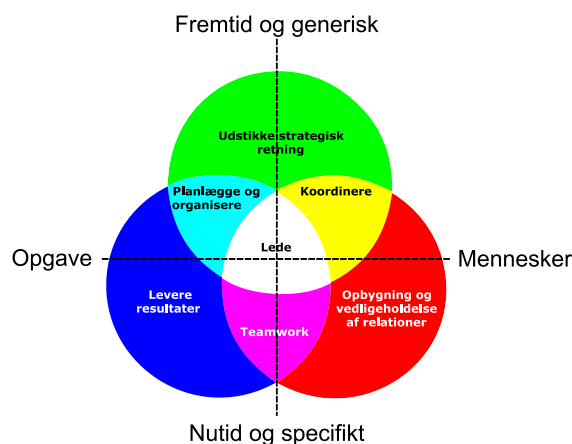
Personlig energi er også vigtig, når det gælder ledelse, og du har masser af den. Din personlige energi er højere end hos de fleste andre i normgruppen. Du har sandsynligvis et højt aktivitetsniveau og er handlingsorienteret. Du holder dig i gang og er stærkt tidsfikseret.

At udvise en positiv indstilling som leder er en integreret del af det at kunne motivere andre. I forhold til normgruppen ligger din optimisme over gennemsnittet. Du har en "can do"-indstilling. Vær dog opmærksom på, at din optimisme ikke får dig til at fremstå urealistisk.

1.2 Din ledelsesstil

The Primary Colours Model kan inddeles i to dimensioner, som er med til at fremhæve din personlige ledelsesstil:

- Fremtiden/generisk (høj åbenhed) kontra nuet/specifikt (lav åbenhed)
- Orienteret mod opgaven (lav venlighed) kontra orienteret mod mennesker (høj venlighed).



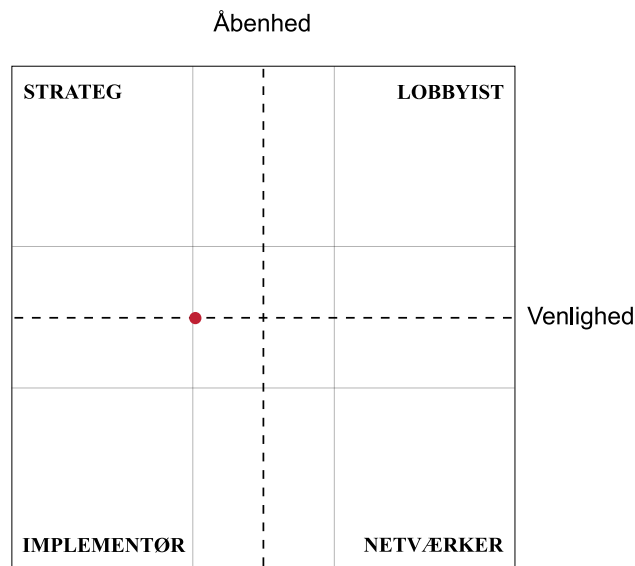
Pendleton (2003)

Der findes således fire forskellige ledelsesstile: Strategen (høj åbenhed og lav venlighed), implementøren (lav åbenhed og lav venlighed), netværkeren (lav åbenhed og høj venlighed) og lobbyisten (høj åbenhed og høj venlighed).

- Strategen er orienteret mod fremtiden, udfordrer status quo og er typisk kreativ, har fokus på den lange bane og ser tingene i et større perspektiv.
- Implementøren er orienteret mod at levere resultater, fokuserer på dagens målsætning og skaber en fornemmelse af, at opgaverne haster og skal løses her og nu.
- Netværkeren er orienteret mod andre mennesker, fokuserer på at opbygge netværk og fællesskaber og har let ved at skabe relationer.
- Lobbyisten er orienteret mod fremtiden, fokuserer på virksomhedens strategi og bruger sine interpersonelle evner til at overtale og øve indflydelse på andre for at sikre sig, at de 'køber' og engagerer sig i den overordnede strategi.

Den samlede påvirkning af de to personlighedsfaktorer (åbenhed og venlighed) giver et fingerpeg om, hvilken af de fire ledelsesstile du læner dig mest op ad. Hvis du scorer højt på åbenhed, tyder det på, at du har mangfoldige interesser, kan lide at prøve nye ting og er orienteret imod det store perspektiv. En lav score på åbenhed tyder på et stærkere fokus på nuet samt en præference for saglige, detaljerede og gennemtestede metoder.

Domænet for venlighed tilføjer yderligere indsigt ved at give en indikation af, i hvor høj grad du involverer andre mennesker i din beslutningsproces. Personer, som scorer højt på venlighed, fokuserer på andre mennesker og tager højde for andres synspunkter og bekymringer. Personer, som scorer lavt på venlighed, har en tendens til at være mindre optagede af konsensus. De tager generelt ikke højde for andres synspunkter og bekymringer og træffer som udgangspunkt beslutninger baseret på deres egen analyse af situationen.



I store træk er din holdningsmæssige stil opgaveorienteret kombineret med en balanceret tilgang til dit relative fokus på det potentiale, der ligger i nye muligheder og de opgaver, der skal håndteres på kort sigt. Dine svar tyder på, at du, når du skal tage beslutninger, er en uafhængig tænk. Du er mindre modtagelig end de fleste over for andres synspunkter og bekymringer. Du finder selv ud af tingene.

Med hensyn til din ledelsesstil tyder det på, at din største kompatibilitet ligger mellem Strategen og Implementøren. I hvilket omfang, du aktivt leder som strateg og/eller implementør, vil desuden afhænge af andre aspekter af din personlighed, såsom den energi, du bringer til opgaverne, og dit samspil med andre, samt hvordan du kanalisere denne energi ud i resultater. Hvordan de andre aspekter af din personlighed påvirker din ledelsesstil, undersøges nærmere i afsnit 2 i denne rapport. De funktioner, der er af særlig relevans for ledelsesstilen Strategen, er Fastsættelse af strategisk retning og Planlægning og organisering. De funktioner, der er af særlig relevans for Implementøren, er Planlægning og organisering og Levering af resultater. Afsnit 2 beskriver også, hvordan din personlighed støtter dig i at nå hver af de andre fire ledelsesfunktioner afgrænset i *The Primary Colours Model*.

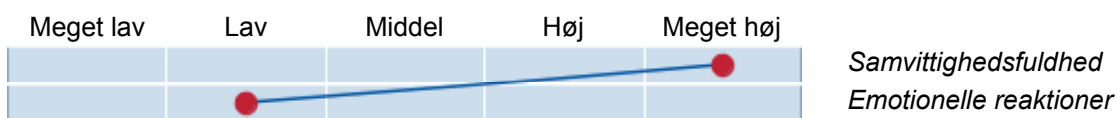
1.3 Din potentielle effektivitet som leder

Vi kan danne os en ide om din potentielle effektivitet som leder ved at se på, hvor samvittighedsfuld og hvor emotionelt stabil eller reaktiv du er.

Samvittighedsfuldhed forstås her som forskellen mellem dit potentiale og dit faktiske præstationsniveau. Ledere, som scorer højt på samvittighedsfuldhed, er meget målrettede og drevet

af at opnå resultater. En lav score på samvittighedsfuldhed er forbundet med en lavere grad af realisering. At være samvittighedsfuld i den forstand, som det er defineret og målt her, handler ikke kun om at lægge mange timer i arbejdet eller at gå til opgaven på en systematisk måde. Det handler også om at være orienteret mod bestemte mål, at ville lykkes og om at tro på sig selv. Derigennem kan et højt niveau af samvittighedsfuldhed øge din effektivitet som leder.

Emotionel stabilitet eller reaktivitet indikerer, hvorvidt en person har en høj eller lav stresstærskel, og hvordan han eller hun kan forventes at reagere følelses- og adfærdsmæssigt. Som defineret og målt her spænder denne dimension fra høj robusthed i den ene ende til høj reaktivitet i den anden. Folk med større følelsesmæssig modstandskraft har tendens til at 'tage tingene i stiv arm'. Mennesker med højere emotionel reaktivitet oplever oftere følelser såsom angst, modløshed eller selvbevidsthed (i sociale sammenhænge), der alle har en negativ tolkning af begivenheder eller situationer til fælles. Et højt niveau af følelsesmæssig reaktivitet er ikke nødvendigvis en hindring for effektiv ledelse, men kan medføre større følelsesmæssige eller fysiske omkostninger for den pågældende leder. Et vigtigt første skridt i håndteringen af disse følelser er at anerkende dem, når de dukker op.



Dine svar på testen tyder på, at du kombinerer et meget højt niveau af samvittighedsfuldhed med en score på emotionel stabilitet, der er højere end gennemsnittet. Dette tyder på, at du er stærkt resultatorienteret og vil udvise adfærd, der er forenelig med realisering af resultater. Du er mindre tilbøjelig end de fleste til at blive bragt ud af fatning af negative emotioner eller selvdestruktiv adfærd. Du sætter høje standarder, og dit temperament gør dig i stand til at fokusere på dine mål og nå dem.

Sektion 2: Din personlighed og lederskab

I dette afsnit diskuteres, i hvilken grad din personlighed hjælper dig med dels at udvikle din evne til at udføre de syv ledelsesfunktioner, der er defineret i The Primary Colours Model, og dels med at håndtere det pres, der ofte følger med til jobbet som leder. Nogle personlighedsfacetter vil blive diskuteret mere end én gang. Dette skyldes, at nogle facetter er relevante for flere forskellige aspekter af ledelse, eksempelvis er det at være organiseret og have selvdisciplin relevant både i forhold til planlægning og organisering og til at levere resultater.

Der kan være nogle aspekter af analysen, som ikke umiddelbart giver genlyd hos dig. Selv om personlighed er en stærk indikator for adfærd, tilpasser vi den til vores omgivelser, vores rolle heri og menneskerne omkring os. Hvis der er dele af beskrivelsen her, som du ikke kan relatere til, er det værd at overveje, om du har udvist en sådan adfærd i andre sammenhænge, og i hvilket omfang du ændrer din adfærd som følge af kulturen i din organisation, de teams, du arbejder i, og din rolle i disse.

2.1 Fastlæggelse af strategisk retning

I afsnit 1 i denne rapport blev din ledelsesstil placeret som et sted mellem Strategen og Implementøren. Dine svar tyder på, at du er en uafhængig tænk, der er lige så fordomsfri som gennemsnittet i normgruppen. Mennesker med denne kombination af scores vil afhængigt af andre aspekter af deres personlighed i forskelligt omfang være disponeret for forskellige funktioner inden for de to domæner. I det strategiske domæne for eksempel kan en person være disponeret for at *kommunikere* strategien og få støtte til den, men mindre disponeret til rent faktisk at *formulere* strategien (eller omvendt). Den funktion der behandles her er Fastlæggelse af strategisk retning omfatter formulering af synspunkter om, hvad organisationens strategi skal være, samt føjer dem til den generelle strategiske diskussion.

Der er tre aspekter af din personlighed, som er vigtige i forhold til at udvikle din effektivitet, når det kommer til at skabe strategisk retning:

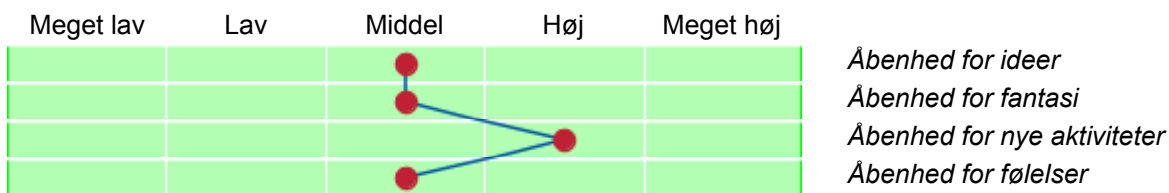
- i. Hvor åben du er over for det potentiale, der ligger i nye idéer og måder at gribe tingene an på
- ii. Hvor godt du håndterer kompleksitet og dobbelttydighed
- iii. Hvordan du formulerer dine synspunkter, når du deltager i den strategiske drøftelse

I det følgende vil vi undersøge hvert af disse aspekter mere detaljeret.

Bemærk: Dine intellektuelle evner vil også påvirke, hvor effektivt du håndterer denne ledelsesfunktion, men de måles ikke i denne test. De vil også påvirke kvaliteten af dit output, mens din personlige stil har betydning for, hvordan du forholder dig til processen med at nå frem til dette output.

i. Din åbenhed over for det potentiale, der ligger i nye idéer og måder at gribe tingene an på

At formulere en strategisk retning kræver, at man er i stand til at skabe mening i en given situation, og at man, kombineret med objektiv evaluering af disse, er åben over for det potentiale, der ligger i nye idéer og metoder. Det kræver også, at man er orienteret mod at tilegne sig ny viden og i stand til at få øje på samspillet mellem specifikke faktorer både eksternt og internt i organisationen. Samtidig er åbenhed over for konsekvenserne af strategiske forandringer også vigtig.



Du udviser et gennemsnitligt niveau af intellektuel nysgerrighed. Med andre ord, du er typisk for normgruppen, i det omfang du sætter pris på intellektuelle diskussioner om nye teoretiske ideer for deres egen skyld. Du bruger din fantasi i lige så høj grad som de fleste mennesker. Det vil sige, at din måde at reflektere på afvejer de fantasifulde med de mere praktiske aspekter af idéudvikling.

Du er mere åben for at indføre ændringer i praksis, end det er typisk for normgruppen. Du kan lide at afprøve nye aktiviteter eller ændre den måde, du gør ting på. Du vil måske finde det nyttigt at reflektere over følgende:

- I din nuværende rolle, hvordan har du brugt din intellektuelle nysgerrighed og fantasi til at påvirke menneskerne i organisationens måde at tænke på?
- Hvornår er dine bidrag til diskussionen, eller forslag du er kommet med, blevet afvist eller forbigået? Hvilke svagheder havde den case, du præsenterede?

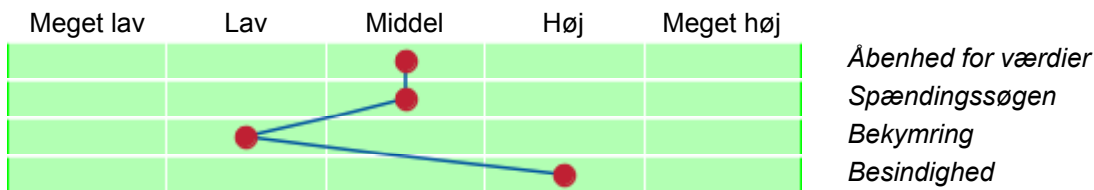
Et yderligere aspekt af personligheden, der påvirker, hvordan du bidrager til den strategiske diskussion, er den måde, du balancerer objektiv analyse af de faktiske omstændigheder, med dine følelser omkring dem. Dine svar tyder på, at du er lige så modtagelig som de fleste over for dine følelser og instinkter. Du vil derfor være opmærksom og ikke lade din objektivitet sløre.

- Det kan være nyttigt at overveje, hvordan denne afbalancerede tilgang har bidraget til resultatet af dine beslutninger. Set i bakspejlet, hvornår skulle du så have stølet mere på din intuition, og hvornår skulle du have ignoreret den? Hvad kan du lære af dette?

ii. Hvordan du håndterer kompleksitet og dobbelttydighed

I dagens dynamiske, mangfoldige og meget komplekse verden står organisationer over for en langt højere grad af tvetydighed end nogensinde før. I hvilken grad du er parat til at evaluere dine egne og

din organisations værdier såvel som din holdning til risiko, og hvordan du vurderer risikoen ved bestemte handlinger, er vigtigt her.



Med hensyn til organisationens og dine værdier, er du meget åben overfor at sætte spørgsmålstejn ved og undersøge dem inden for rammerne af en hurtigt skiftende, stadig mere mangfoldig og kompleks verden.

- Hvilke værdier er de vigtigste for dig?
- Hvilke af dine værdier ville du ikke være villig til at gå på kompromis med?
- På hvilke måder har dine værdier ændret sig over tid, og hvordan har det påvirket din tilgang til dit arbejde?

Et andet vigtigt aspekt af at håndtere kompleksiteten i dagens erhvervsklima er en vilje til at tage kalkulerede risici, der forstyrrer de eksisterende forretningsmodeller og udnytter nye måder at drive forretning på for at øge konkurrenceevnen. Du er ikke mere modstander af risiko end de fleste mennesker i normgruppen. Den måde, hvorpå du beregner de risici, du er parat til at tage i dine strategiske beslutninger, vil afhænge af, om du fuldt ud gennemtænker de potentielle gevinster og tab ved at gøre det.

Du kan lide at tænke tingene grundigt igennem, før du danner dig en mening eller skrider til handling. Du er mindre tilbøjelig, end det, der er typisk for normgruppen, til at bekymre dig om, hvad der kan gå galt. Du kan derfor komme til at fokusere mere på de potentielle gevinster end de potentielle tab ved at tage en bestemt fremgangsmåde. Dette kan forvrænge din dømmekraft. En anden potentiel ulempe er, at du kan bruge for lang tid på at overveje de potentielle gevinster og derved gå glip af muligheden. Det kan være nyttigt at reflektere over følgende:

- Hvornår overvejede du et problem for længe og gik som følge heraf glip af en mulighed?
- Hvornår har en beslutning om at handle ført til et dårligt resultat, fordi du fokuserede for meget på det positive og ikke nok på, hvad der kunne gå galt?

iii. Hvordan du formulerer dine synspunkter, når du deltager i den strategiske drøftelse

Ud over din måde at tænke på, samt hvor godt du har det med risiko og tvetydighed, kræver det at tage ansvar for at fastsætte strategisk retning også, at du tror på dig selv, og at du har selvtillid nok til at bidrage med dine idéer i den strategiske drøftelse.

Meget lav Lav Middel Høj Meget høj



Dine svar tyder på, at din tro på dine egne evner ligger på et gennemsnitligt niveau, du opfatter dig selv som rimelig effektiv og forsigtig i din problemløsning.

Efter at være nået frem til dine konklusioner er du mere villig end de fleste til at give udtryk for dine synspunkter. Du udtrykker dig selvsikkert og vil ofte tage føringen i diskussioner. En ting, der er værd at overveje, er:

- Hvornår har din selvsikkerhed haft en negativ indvirkning på andre mennesker?

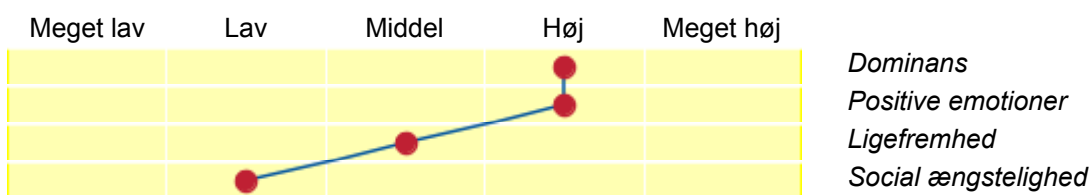
2.2 Skabelse af fælles retning

Her handler det om din evne til at sikre forståelse for og engagement i forhold til organisationens vision, mission og strategi. Den samme evne hjælper dig, når du skal opbygge engagement i nye programmer og initiativer. At skabe en fælles retning handler også om evnen til at øve indflydelse og om overtalelsesevner over for individer, teams og større grupper.

I det følgende undersøger vi tre centrale aspekter af personligheden, der kan arbejde for eller imod din potentielle effektivitet i håndteringen af denne opgave:

- Styrke – den energi, den entusiasme og det diplomati, hvormed du udtrykker dig
- Tydelighed – hvor effektivt du organiserer dine tanker til en forståelig businesscase
- Interaktion – hvordan du engagerer mennesker, herunder hvordan du reagerer på modstand eller uenighed.

i. Styrke

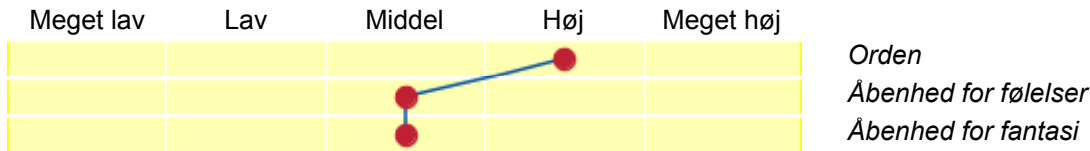


Du er en selvsikker person. Du udtrykker dine holdninger og synspunkter med lethed. Du har et optimistisk livssyn og en entusiastisk stil, der vil øge den motiverende effekt af dine bestræbelser på at sikre opbakning til nye initiativer.

Dine svar tyder på, at du har et typisk niveau af diplomati i forhold til normgruppen. Du er bevidst om, hvilke oplysninger der kan deles, og hvilke oplysninger der skal holdes tilbage af politiske hensyn eller

forhandlingsposition, men du tillader aldrig politik at kompromittere din autenticitet.

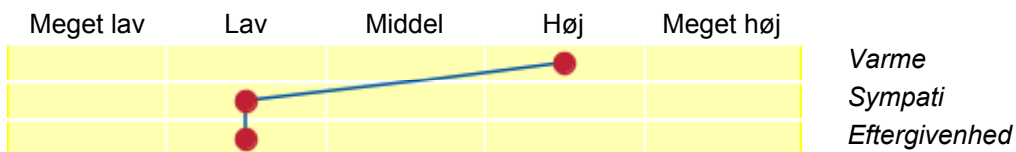
ii. Tydelighed



Når du opbygger en business case, er du systematisk og metodisk i din indsamling af de oplysninger, du skal bruge for at konstruere dine argumenter. Sammenlignet med normgruppen tager du dig af praktiske aspekter og umiddelbare fornødenheder i lige så høj grad som de fleste. Dette tyder på, at du vil tage behørigt hensyn til både de muligheder og de praktiske konsekvenser, der følger af de informationer, du har til rådighed. Dette, kombineret med din organiserede tilgang, vil bidrage til den klarhed, hvormed andre vil forstå vigtigheden af nye initiativer og effekten af ændringerne.

Du balancerer objektiv analyse af de faktiske omstændigheder med dine følelser og instinkter. Du vil blive opfattet som en, der har tænkt på de mindre håndgribelige aspekter af nye initiativer uden dog at virke subjektiv, i den måde du præsenterer din sag.

iii. Interaktion



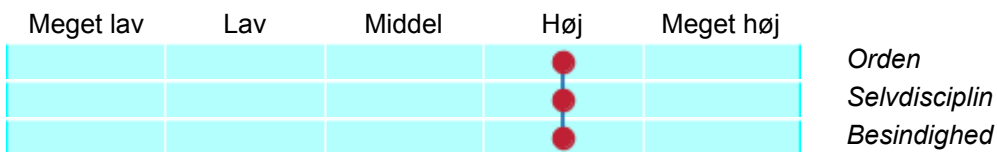
Du investerer energi i at etablere kontakt til andre ved at snakke uformelt, spørge ind til dem og generelt vise interesse for dem som individer. På denne måde giver du andre mulighed for at rejse spørgsmål og lufte deres tvivl og bekymringer omkring foreslåede ideer eller planer.

Du opfatter ikke dig selv som en sentimental person. Dine overbevisninger påvirkes ikke let af, at man appellerer til din sympati. Dette hjælper dig med at fastholde troen på begrundelsen for de argumenter, du fremlægger, selv når de forslag, du kommer med, er upopulære eller har barske konsekvenser for andre.

Du lader dig ikke gå på af konflikter med andre. Du er parat til direkte at konfrontere stridsspørgsmål og vil forsvare dit perspektiv i sådanne sager. Dit forsvar af dit perspektiv vil være bedre, fordi du giver dig tid til at engagere dig i andre mennesker ved at lære dem at kende og spørge ind til deres bekymringer.

2.3 Planlægning og organisering

Funktionen at planlægge og organisere ligger i krydsfeltet mellem det strategiske og det operationelle domæne. Jo højere niveau planerne udtænkes på, jo mere er de en del af det strategiske domæne. Jo mere de er inddelt i mindre opgaver og delmål, og jo mere kortsigtede de er, jo mere er de en del af det operationelle domæne. I begge tilfælde handler det dog om at kunne fastsætte strukturer og processer, der holder folk fokuseret på prioriteterne og helt klare over, hvordan de leverer resultater til organisationen.



Du er organiseret, systematisk og metodisk. Du er detaljeorienteret og fokuserer på at afslutte opgaver til trods for vanskeligheder eller distraktioner. De egenskaber tyder på, at du effektivt omdanner mål til klare handlingsplaner, som du tjekker i forhold til både fremskridt og kvalitet.

Du er en person, der planlægger omhyggeligt, før du sætter en plan i værk. Fordelen ved dette er, at du sandsynligvis vil forudse konsekvenserne af bestemte handlemuligheder, og du vil overveje, hvordan man kan begrænse skaderne af eventuelle problemer.

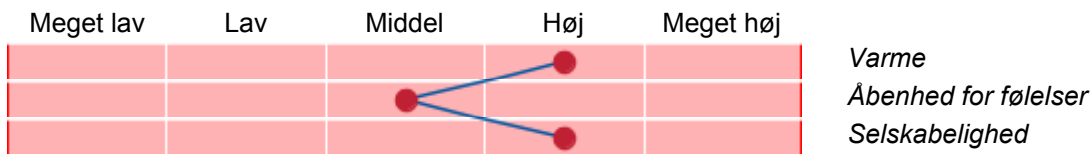
En ulempe ved denne omhyggelighed er, at dine mere handlingsorienterede kolleger kan opfatte dig som en, der bruger for meget tid på at beslutte, hvad næste skridt skal være. Du kan risikere at gå glip af muligheder ved simpelthen at være for forsigtig i denne henseende. Det kan blive nødvendigt at sikre dig mod at være for ufleksibel i de tilfælde, hvor du konfronteres af uforudsete omstændigheder, som forstyrrer dine planer.

Du vil muligvis komme på kant med dem, der er hurtige til at handle, men både deres stil og din egen er vigtige i ledelse. Du kan hjælpe dem, der er mindre forsigtige end dig selv, ved indimellem at pege på behovet for forsigtighed, mens du på samme tid respekterer deres ønske om at gribe mulighederne. Det er vigtigt at være åben over for at lære om fordelene ved stilarter, der er forskellige fra din egen. Det kan være nødvendigt at håndtere dette ved at gøre det klart for andre, der er mindre forsigtige, at du har indsigt i dette aspekt af dig selv. Det kan blive nødvendigt aktivt at finde måder at arbejde sammen på, så jeres forskellige tilgange supplerer snarere end er i konflikt med hinanden.

2.4 Opbyggelse og vedligeholdelse af relationer

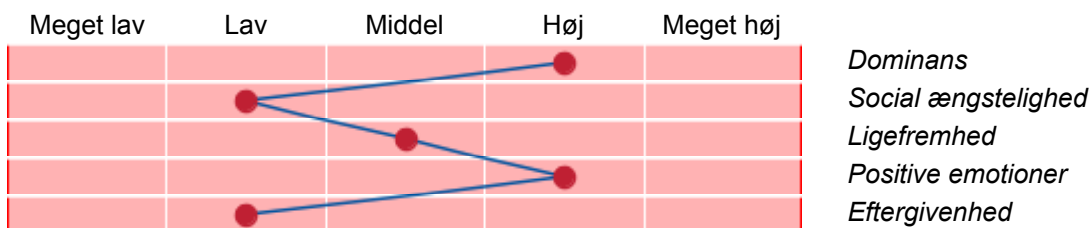
Denne funktion handler om at danne solide og effektive relationer med de vigtigste interessentgrupper. Den ligger helt og holdent inden for det interpersonelle domæne. Denne funktion omfatter opbygning

og vedligeholdelse af tillid, troværdighed og goodwill. I det følgende ser vi nærmere på dine stærke og svage sider, med hensyn til hvor effektivt du håndterer denne ledelsesfunktion.



Du er oprigtigt interesseret i andre mennesker og giver dig tid til dem. Du nyder at lære andre at kende og vil hurtigt etablere kontakt. Du udviser et typisk niveau af empati med andres følelser og en gennemsnitlig grad af følsomhed over for de subtile følelsesmæssige budskaber, der ligger til grund for, hvad der bliver sagt. På denne måde er du lige så indsigtfuld som de fleste.

Du er tiltrukket af livlige sociale miljøer og de muligheder, sådanne miljøer giver for at skabe nye kontakter eller styrke eksisterende.



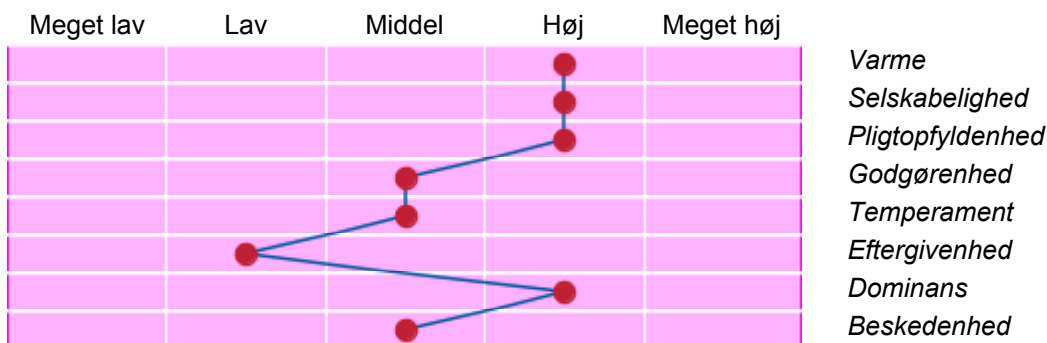
Du er en selvsikker person, som ubesværet tager kontakt til andre frem for at vente på, at de kommer til dig. Din sociale selvtillid tyder på, at du er mindre tilbøjelig end de fleste til at overvåge signaler fra andre og tilpasse dig dem. Det tyder på, at du skal være opmærksom på ikke at komme til at tale hen over andre mennesker. Fordelen ved din høje sociale selvtillid er, at andre vil opfatte dig som fattet og komfortabel i det sociale rampelys.

Du er lige så diplomatisk som de fleste, i den måde du håndterer dine relationer. Du fremhæver det positive og vil fremstå som en, der har en "can do"-indstilling.

Du er et konkurrencemenneske, der kan lide at vinde, så når konflikter med andre opstår, er det usandsynligt, at du bakker ud eller går på kompromis bare for at bevare freden. Når du bliver konfronteret, vil du anstrenge dig for at vise, du har ret.

2.5 Teamworking

Ledelsesfunktionen teamworking ligger i krydsfeltet mellem det operationelle og det interpersonelle domæne. Den kræver at kunne forpligte sig til teamets mål, både udfordre og støtte teammedlemmer samt acceptere indbyrdes afhængigheder og få dem til at fungere.



Du er en selskabelig person, der er tiltrukket af livlige sociale miljøer, og som er interesseret i at lære andre mennesker at kende. Du vil sandsynligvis foretrække at arbejde i et team frem for at arbejde alene. Du nyder at smalltalke med andre mennesker. Det kan være nødvendigt, at du sikrer dig, at dette ikke distraherer dig fra selve opgaven.

Din stærke pligtfølelse er kombineret med et gennemsnitligt niveau af villighed til at være hjælpsom og hjælpe andre med at løse problemer. De egenskaber antyder, at du vil påtage dig din del af ansvaret for at realisere teamets mål uden at lade dit engagement i andres arbejde komme i konflikt med opnåelsen af dine egne prioriteringer.

Når tingene ikke går i den rigtige retning, kan du opleve frustration eller irritation over andre, men du er ikke hurtigere til at blive vred end de fleste. Du lader dig ikke gå på af konflikter med andre i samme grad som de fleste, og når du føler dig frustreret, kan du fremstå som fjendtlig, i den måde du konfronterer et omstridt emne. Dette vil sandsynligvis forværre ikke kun konflikten, men også din egen frustration.

For at udvikle din effektivitet når du føler dig frustreret, kan det være nyttigt at reflektere over følgende:

- Hvad forårsager din frustration? Har det virkelig noget at gøre med, hvordan andre opfører sig, eller har det noget at gøre med, hvordan du interagerer eller kommunikerer med dem?
- Misforstår du eventuelt andres opførsel? Med andre ord er din irritation berettiget?
- Hvad skal du gøre anderledes, og hvad vil du gerne have, at andre gør anderledes?

Når du har besvaret de spørgsmål for dig selv, bliver det lettere at kommunikere din frustration på en måde, der kan løse problemet.

Du kan have sværere end andre ved at acceptere den indbyrdes afhængighed, der opstår af teamwork fordi du er en selvsikker person, der kan lide at have styr på tingene.

Du overdriver ikke dine bidrag til holdindsatsen, men du underdriver dem heller ikke. Du er generelt rimelig, når det kommer til at give anerkendelse, hvor det er berettiget. For at styrke dette kan det være nyttigt at tænke på de team, som du i øjeblikket er medlem af og reflektere over følgende:

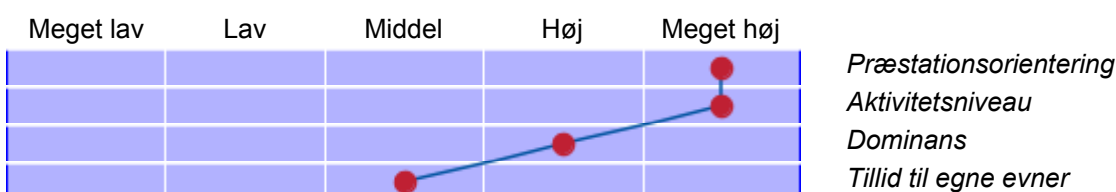
- Hvad mangler der i teamet, når du ikke er der, og hvem kunne ellers med opmuntring fra dig udfylde dette hul?
- Hvad bidrager andre medlemmer af teamet med, som du ikke gør? På hvilke måder anerkender du dette, og hvordan kan du opmuntre til mere af det samme?

2.6 Levering af resultater

Denne funktion handler om at drive individer, teams og organisationer til at levere de resultater, de har brug for at opnå. Du skal derfor være i stand til at overvinde modstand og sørge for, at arbejdet bliver udført hurtigt og effektivt. Funktionen kræver, at man som leder er insisterende og assertiv og har en stærk vilje til at opnå succes. I det følgende undersøger vi tre aspekter af personligheden, som har indflydelse på effektiviteten af levering af resultater:

- Energi og beslutsomhed – dette omfatter dit arbejdstempo samt din vilje til at lykkes, gå forrest og presse andre til at levere
- Planlægning og opfølgning – dette omfatter din evne til at optræde organiseret og metodisk samt din selvdisciplin i arbejdet hen mod dine målsætninger;
- Håndtering af stress – den måde, du reagerer i pressede situationer og på forandringer, vil påvirke ikke kun den tro og tillid, dit team har til dig som leder, men også din egen trivsel og evne til at arbejde produktivt.

i. Energi og beslutsomhed



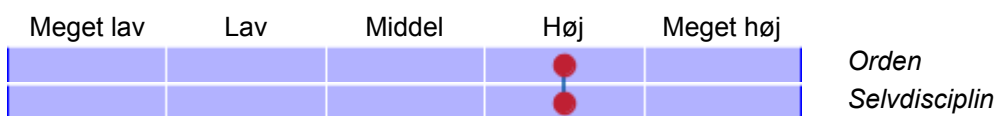
Du er meget ambitiøs – du stræber efter at gøre det bedre end dit eget personlige bedste. Du arbejder hårdt for at nå dine mål. Dine ambitioner vil motivere dig til at opnå de mål, der betyder noget for dig, og som er forenelige med dine personlige mål.

Du har et højt niveau af personlig energi og et behov for at holde dig beskæftiget. Du er hektisk med en meget stærk fiksering på tid. Vær opmærksom på, at denne tidsfiksering ikke stiller urimelige krav til andre.

Du er mere selvsikker, når du udtrykker dine synspunkter, end det er typisk for normgruppen. Det vil være naturligt for dig at tage føringen og være den, der bevarer kontrollen, dog ikke i et sådan omfang, at du umyndiggør andre.

Din selvtillid ligger på et gennemsnitligt niveau. Du er lige så tilbøjelig som de fleste til at føle dig velforberedt til at kunne håndtere dit arbejde fornuftigt og træffe fornuftige beslutninger.

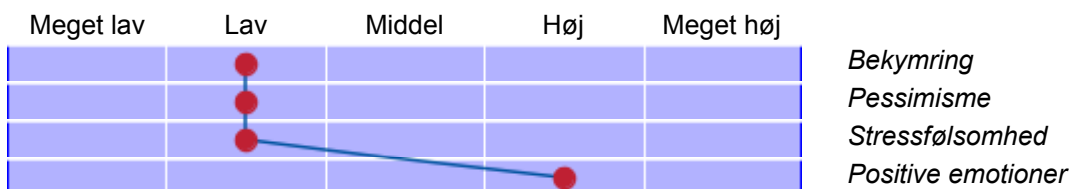
ii. Planlægning og opfølgning



Du er personligt organiseret, systematisk og metodisk. Du planlægger, hvordan du kan nå dine mål, fastsætter tidslinjer, overvåger, hvordan opgaverne skrider frem og giver klare instrukser til dine kolleger. Men du er ikke så ufleksibel i din planlægning, at du bliver rystet af uventede begivenheder.

Du er mere selvdisciplineret end det, der er typisk for normgruppen. Dit temperament er med til at motivere dig til at følge opgaver til dørs på trods af distraktioner eller kedsomhed.

iii. Håndtering af stress



I testen blev du bedt om at rapportere, hvor ofte eller hvor intenst du oplever forskellige typer af emotioner. Dette afsnit handler ikke om, i hvilket omfang du udadtil udtrykker de følelser, men snarere din indre oplevelse af dem.

Du beskriver, at du oplever positive følelser med en større intensitet end de fleste mennesker. Du her let til latter og kan være munter eller begejstret. Dine svar tyder på, at du sjældent føler dig angst, modløs eller pessimistisk, og at du anser dig selv for at være godt rustet til at håndtere stressede situationer.

2.7 Ledelse

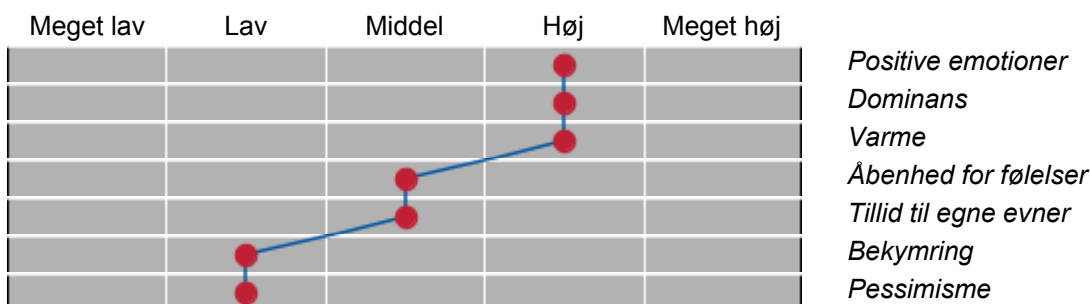
Vi har hidtil set på, i hvilket omfang dit temperament er kompatibelt med kompetenceudvikling i forhold til seks af de syv ledelsesfunktioner, der falder inden for de tre domæner i The Primary Colours Model – det strategiske, det interpersonelle og det operationelle. Disse domæner er ikke uafhængige, men overlapper hinanden, og præcis i det overlappende område ligger 'ledelse'. Denne funktion er hjertet af modellen og grundstenen for de andre opgaver, fordi den handler om at afbalancere og koordinere de øvrige ledelsesstile. At udvikle effektivitet inden for ledelse kræver evnen til at:

- i. **inspirere** andre mennesker uden at overvælde dem,
- ii. **holde fokus** på prioriteterne og den overordnede plan uden at være rigid,
- iii. **muliggøre**, at medarbejderne selv kan tage initiativ, uden at frasige sig sit eget ansvar, og **styrke og fastholde** resultatskabelse uden at skabe et miljø, hvor eksterne belønninger anses for den primære motivation,
- iv. **lære og reflektere** – dog uden at refleksion og analyse bliver en hindring for at kunne agere.

Som du vil vide, efter at være nået til denne del af rapporten, er formålet med The Primary Colours Model at fremme skabelsen af et lederteam frem for at lægge ansvaret for alle ledelsesopgaver over på én person. Derfor er det vigtigt at identificere, hvilke af de fem ovenstående evner, der understøttes af dit temperament. Du vil således kunne koncentrere dig om disse og samtidig tilskynde de af dine kolleger, som har andre evner, til at bidrage til andre aspekter af lederskabet. Der hvor dine styrker ligger, skal der sandsynligvis stadig finjusteres lidt, så i det følgende ser vi nærmere på din kompatibilitet med hver af disse fem ledelsesevner.

i. Din evne til at inspirere

For at kunne inspirere andre er det vigtigt, at ledere selv er inspirerede. Ledere skal kunne tale både til folks hoveder og deres hjerter for at kunne få dem til at gå med på deres ideer. Dette kræver, at du er passioneret, men samtidig at folk har tillid til dit lederskab – at de ser dig som værende troværdig, kompetent, omsorgsfuld, konsekvent og modig.



Du optræder meget entusiastisk og har en stærk "can-do"-attitude, som kan motivere andre, så længe du også sikrer dig, at du tager den tvivl og de bekymringer alvorligt, som andre, der er mindre naturligt

optimistiske end dig, har. Ellers kan de få det indtryk, at du ikke fuldt ud har gennemtænkt, hvordan man skal håndtere forhindringer. Dette vil kun øge deres betænkeligheder frem for at inspirere dem.

Du er en selvsikker person, der nemt drages til at tage styringen og lede. Du trives med ledelse, og dette kan inspirere til tillid. Den måde, din dominerende stil opfattes af andre, vil afhænge af andre aspekter af din stil, som for eksempel i hvilket omfang du viser interesse for og empati med andre mennesker.

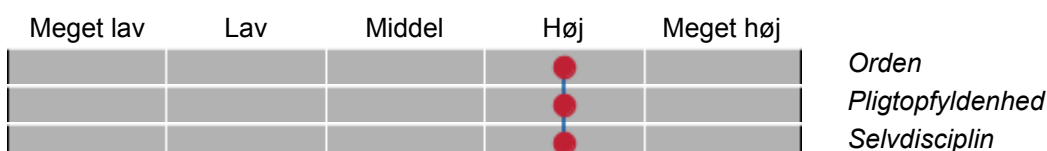
Du er oprigtigt interesseret i andre mennesker og nyder at lære dem at kende ved at snakke uformelt. Dette kan få andre til at føle sig værdsat og som en del af holdet, hvilket igen kan føre til loyalitet over for dig. Når det er sagt, er det vigtigt at erkende, at nogle mennesker foretrækker at værne om deres privatliv, så pas på, at du ikke presser dem til at tale om sig selv, hvis de foretrækker ikke at gøre det. Ligeledes kan dem, der er mindre orienterede mod andre mennesker, blive frustreret over alt for meget smalltalk, og det kan aflede opmærksomheden fra selve opgaven.

Du balancerer dit fokus på de faktiske forhold og deres konsekvenser med en opmærksomhed på de mindre håndgribelige aspekter af situationer. Dette, kombineret med din interesse for andre mennesker, tyder på, at du vil være modtagelig over for andre menneskers følelsesmæssige opfattelse af tingene, og at du vil være lydhør over for deres reaktioner, selv når de reaktioner ikke er objektive.

Du ser dig selv som generelt kompetent og rustet til at håndtere livet. Du bekymrer dig sjældent om, hvad der kan gå galt. Når du konfronteres af modgang er du mindre tilbøjelig end de fleste til at miste modet eller bebrejde dig selv. Du kommer hurtigt tilbage på sporet. Du vil blive opfattet som en person, der er tro mod planerne på trods af modgang, du skal måske passe på, at din tendens til ikke at bekymre dig tolkes som selvtilfredshed af dem, der er mere ængstelige end dig.

ii. Din evne til at holde fokus

Inspiration alene er ikke nok. Medlemmerne af ledelsesteamet må være fuldstændig klare omkring, hvor folk skal fokusere deres indsats for at opnå de bedste resultater.



Du vægter struktur i dagligdagen højt og vil systematisk omdanne mål til klare planer, som du vil overvåge for fremskridt og kvalitet. Det kan være nødvendigt at passe på ikke at blive optaget af mindre detaljer i processen. Det kan også være nødvendigt at sørge for tilstrækkelig fleksibilitet til at

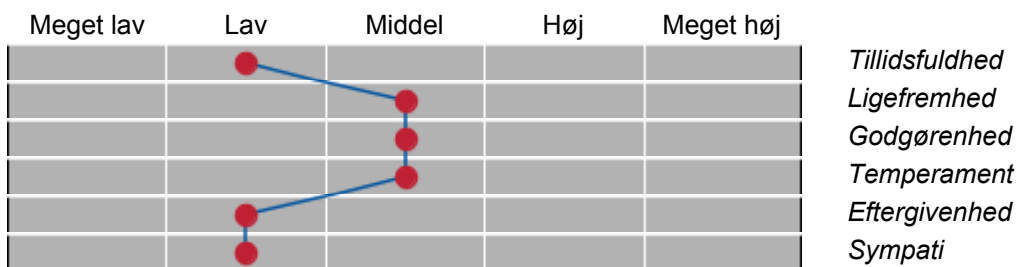
kunne håndtere uforudsete begivenheder, der kan forstyrre dine nøje fastlagte tidsplaner.

Du har en stærkere pligtfølelse end det, der er typisk for normgruppen. Det er vigtigt for dig at opfylde dine forpligtelser. Du vil stræbe efter at tilpasse dine egne aktiviteter til de organisatoriske krav, så andre ved, at de kan stole på, at du vil gøre dit arbejde.

Du er selvdisciplineret og vil følge opgaver til dørs til trods for forhindringer eller distraktioner. Det vil være vigtigt, at du supplerer din evne til at følge opgaver til dørs med en sans for omfanget og vigtigheden af forskellige opgaver, så du varierer den indsats, du yder i overensstemmelse hermed, og er parat til at opgive projekter eller opgaver, når det er hensigtsmæssigt at gøre dette.

iii. Din evne til at muliggøre dine medarbejders initiativ samt styrke og fastholde resultatskabelse

Så snart der er opnået enighed om, hvor deres indsats skal fokuseres, skal medarbejderne have mulighed for at gøre det, der kræves. Desuden bør gode resultater belønnes og dårlige resultater håndteres effektivt.



Du er lige så optaget som de fleste af andres trivsel og vil yde praktisk assistance i rimelig grad til personer med behov for hjælp. Din støtte har potentiale til at gøre andre i stand til at overvinde forhindringer og yde deres bedste, så længe du sikrer, at du ikke løser deres problemer for dem, men i stedet coacher dem til at gøre det selv.

Du beskriver, at du er tilbøjelig til at antage, at der ligger skjulte dagsordener bag det, andre mennesker siger og gør. Du læser mellem linjerne og er ikke nem at narre. Du vil sandsynligvis være lige så opmærksom som de fleste mennesker på behovet for at udtrykke dig diplomatisk, men du spiller ikke politisk spil.

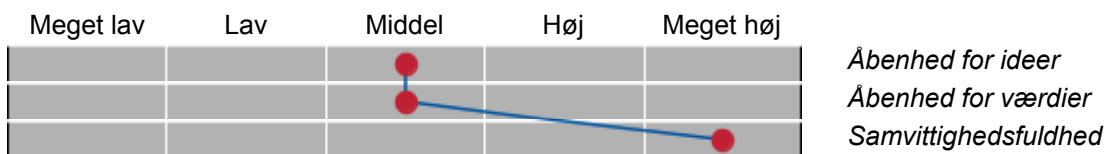
Det kan være nødvendigt at passe på ikke at læse for meget mellem linjerne, når der i virkeligheden ikke er grund til at være mistænksom over for andres motiver. Din mangel på tillid kan forringe din egen trivsel, fordi det fjerner en vigtig kilde til hjælp med at håndtere pressede situationer – følelsen af at blive støttet af og være i stand til at stole på dit team. Trods din villighed til at give praktisk hjælp til andre, kan din manglende tillid til dem – hvis den bliver åbenlys – have en skadelig virkning på

moralen.

Du føler dig frustreret eller utålmodig i samme grad som de fleste, når du konfronteres med dårlige attituder eller utilstrækkelige præstationer, og du konfronterer sådanne spørgsmål med en fasthed, der vil gøre det klart over for dem, der ikke yder deres, at dette er uacceptabelt.

iv. Din evne til at lære og reflektere

Ved at opbygge kapacitet til læring og refleksion rustes organisationen til bedre at kunne håndtere nye udfordringer og forandringer på markedet. For at skabe lærende organisationer skal lederne vise deres personlige engagement i en læringskultur ved at være parate til at udfordre status quo og kanalisere det lærte ud i konkrete resultater.



Du udviser et gennemsnitligt niveau af intellektuel nysgerrighed. Det vil sige, at du både forfølger intellektuelle aktiviteter og diskussioner af rent teoretisk karakter og interesserer dig for at engagere dig med mindre abstrakte ideer. Du er lige så åben som de fleste, over for hvad der kan læres af værdier og overbevisninger, som er forskellige fra dine egne. Dit niveau af samvittighedsfuldhed tyder på, at du vil overveje, hvordan dine refleksioner vedrører den måde, du, dit team eller din organisation gør tingene på og opnår resultater.

Sektion 3: Næste skridt

Denne rapport har gennemgået dele af din personlighed ud fra de ledelsesfunktioner, som er indeholdt i The Primary Colours Model. Vi vil opfordre dig til at overveje, hvilke implikationer denne analyse har for dig som leder samt for de teams, du er en del af. Giv dig selv tid til at reflektere over nogle af rapportens temaer, og besvar derefter følgende spørgsmål:

- Hvilke ledelsesfunktioner passer bedst til din personlighed?
- I hvilken grad udnytter du allerede disse styrker? Hvor godt matcher disse styrker de ledelsesmæssige udfordringer, du står over for lige nu?
- Hvordan kan du skabe muligheder, der vil gøre dig i stand til at udnytte dem endnu bedre?
- Hvilke ledelsesfunktioner passer ikke specielt godt til din personlighed?
- Hvis du tænker på de teams, du er en del af, og på dine kolleger, kan du så komme i tanke om nogen, der lader til at være særligt gode til at håndtere de funktioner, som din personlighed ikke passer så godt til?
- Hvordan kan du skabe muligheder, der vil gøre dig i stand til at arbejde tættere sammen med disse kolleger?
- Hvilke udviklingsmål har du?
- Hvilken handleplan agter du at gennemføre for at nå dine udviklingsmål?
- Hvordan vil dine fremskridt på disse områder være til at se om 12 måneder?

Analysen i denne rapport er baseret på, hvordan du opfatter dig selv ifølge de svar, du har afgivet i spørgeskemaet. For at blive klogere på, hvor forenelig din personlighed er med de forskellige ledelsesfunktioner, kan det være nyttigt at få foretaget en såkaldt '360-graders-vurdering', hvor fagfæller og kolleger vurderer din effektivitet i forhold til de syv ledelsesfunktioner defineret i The Primary Colours Model. Med en sådan 360-graders-vurdering vil du være i stand til at udfylde følgende skema.

	360 SVAGESTE OMRÅDER	360 STÆRKESTE OMRÅDER
PERSONLIGHEDEN HJÆLPER	Potentiell styrke Arbejde På	Naturlig styrke Arbejde MED
PERSONLIGHEDEN BEGRÆNSER	Resistent begrænsning Arbejde OMKRING	Skrøbelig styrke Arbejde På

Du vil derefter kunne identificere følgende:

- Naturlige styrker: Din personlighed passer godt til disse aspekter af ledelse, og du er god til at håndtere dem. Du bør arbejde med dine naturlige styrker.
- Potentielle styrker: Din personlighed passer godt til disse aspekter af ledelse, men ifølge din 360-graders-vurdering lader det ikke til, at du udmærker dig inden for disse. Du bør arbejde på dine potentielle styrker.
- Skrøbelige styrker: Din personlighed passer ikke særlig godt til disse aspekter af ledelse, men ifølge din 360-graders-vurdering er du god til at håndtere dem. Du bør arbejde på dine skrøbelige styrker.
- Resistente begrænsninger: Din personlighed passer ikke særlig godt til disse aspekter af ledelse, og ifølge dine kolleger er du heller ikke særlig god til at håndtere dem. Du bør arbejde rundt omkring dine begrænsninger – måske ved at arbejde sammen med nogen, for hvem disse aspekter er en naturlig styrke.

Referencer

Du kan læse mere om The Primary Colours Leadership Model i:

Pendleton, D. og Furnham, A. (2017). *Ledelse – Alt du behøver at vide*, Hogrefe 2017: Oversat fra engelsk 2. udgave: *Leadership – All you need to know* (2016, 1. udgave 2012). Basingstoke, (UK) Palgrave Macmillan.

Du kan læse mere om ekstroverte og introverte ledelsesstile i:

Grant, A.M., Gino, F., og Hofmann, D.A. (2011). Reversing the extraverted leadership advantage: The role of employee proactivity. *Academy of Management Journal*, 54(3), 528–550.