

NEO-PI-3™

NEO-PI-3™

Primary Colours® Leadership-rapport

Demo rapport

ID 151346-9

Dato 23.11.2022

Dansk rapport, dansk besvarelse

OVERSIGT

■ Introduktion

NEO-personlighedstesten
The Primary Colours® Model of Leadership
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® Model of Leadership* 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:

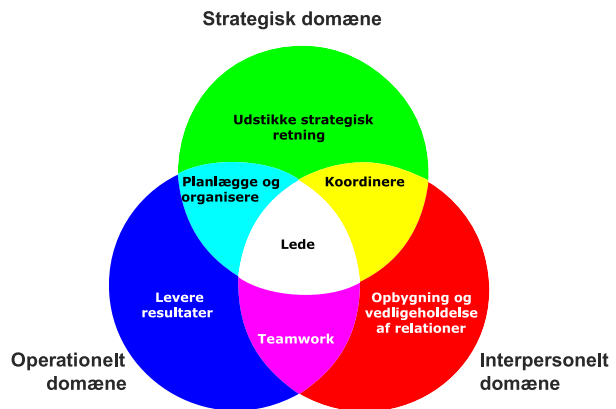
- Ekstroversion – den mængde energi, du retter udad mod dine omgivelser, samt dit behov for stimulation udefra.
- Emotionel stabilitet – hvor følsom du er over for stress samt dit niveau af følelsesmæssig reaktivitet kontra stabilitet.
- Åbenhed – hvor åben du er over for nye oplevelser af forskellig 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 (Danish working population)'. Din rapport vil derfor give dig en ide om, hvor du ligger i forhold til denne gruppe.

The Primary Colours® Model of Leadership

Lederskabets primærfarver

For at strukturere og gøre dine personlighedsdata forståelige fra et ledelsesmæssigt perspektiv har vi brugt *The Primary Colours® Model of Leadership* (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:



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® Model of Leadership*, 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

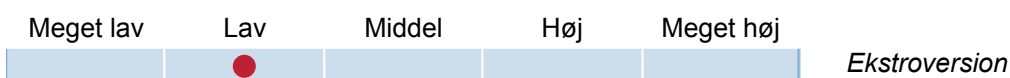
I denne sektion ser vi på, hvordan sider af din personlighed har betydning for tre generelle aspekter af lederskab. Disse er:

- 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.

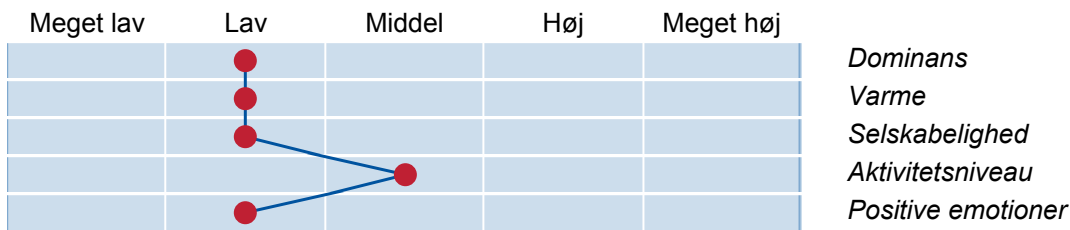
1.1 Din motivation til at tage lederskab

'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 lavere, end det er typisk for normgruppen, som anvendes til fortolkning af dine resultater. Den specifikke måde, hvorpå denne lavere score påvirker din ledelsesstil, vil afhænge 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 er ofte tilbageholdende med at tage initiativ til at tage kontakt til andre mennesker. Du beskriver dig selv mindre tilbøjelig end de fleste til at indlede samtaler eller engagere dig i andre på et personligt plan. I mere upersonlige diskussioner har du tendens til at lade andre om at lede frem for selv at give udtryk for dine synspunkter eller tage styringen. Dine svar tyder på, at du ikke aktivt opsøger livlige sociale omgivelser. Du foretrækker muligvis at mødes med andre enkeltvis eller at være sammen med mennesker, du kender godt, frem for at netværke i store forsamlinger.

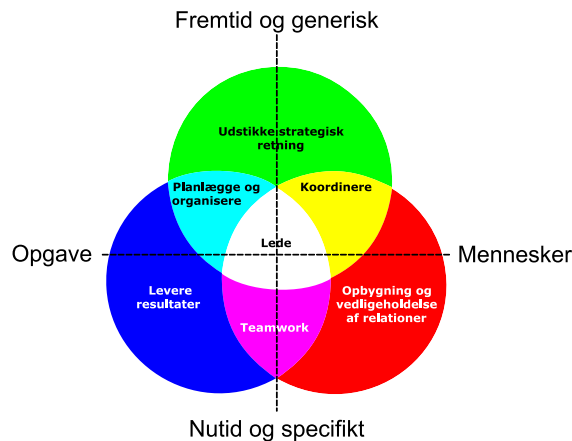
Personlig energi er også vigtig, når det gælder ledelse. Dine svar antyder, at du ligger på det typiske niveau for den normgruppe, dine resultater sammenlignes med, når det kommer til arbejdstempo, handlingsorientering og tidsfiksering. Du er sandsynligvis handlingsorienteret og har et aktivitetsniveau, der ligger på niveau med de fleste.

At udvise en positiv indstilling som leder er med til at motivere andre. Dine svar tyder på, at du har tendens til at vise mindre entusiasme udadtil, end der er typisk for normgruppen. Du opfatter ikke dig selv som en særlig sprudlende person og vil derfor ikke være tilbøjelig til at bruge dette som en motiverende teknik.

1.2 Din ledelsesstil

The Primary Colours® Model of Leadership 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).



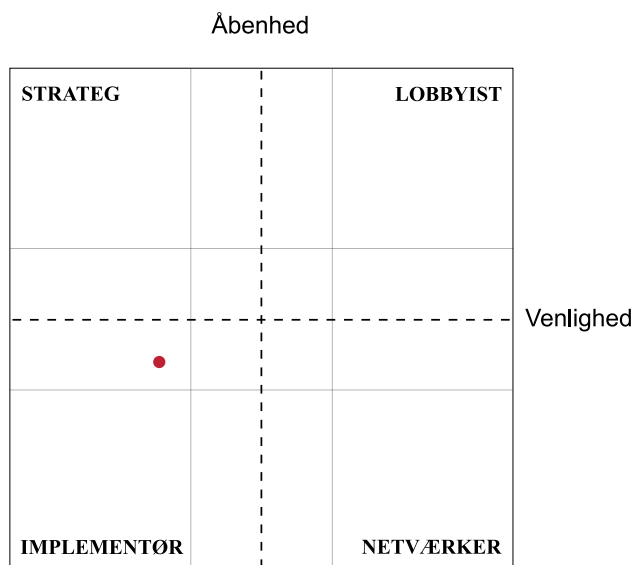
Pendleton (2003)

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 tænder. 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 of Leadership*.

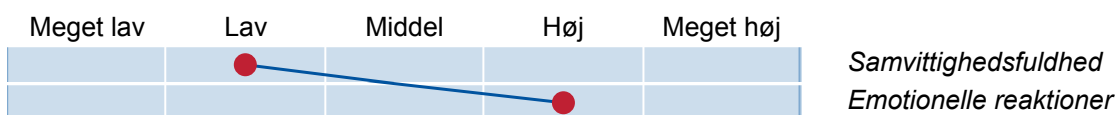
1.3 Din potentielle effektivitet som leder

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 viser, at dit generelle niveau af samvittighedsfuldhed er lavere, end det er typisk for den anvendte normgruppe. Dette tyder på, at uanset, hvilket potentiale du måtte have, opfører du dig ikke altid på måder, der er forenelige med opnåelsen af resultater.

Sammenlignet med normgruppen antyder dine svar, at du har tendens til at tvivle på dine egne evner, og du rapporterer, at du oplever negative emotioner oftere end de fleste. De forhold kan forringe den følelse af tryghed, som stammer fra tidligere beherskelse af en opgave. Generelt set er negative emotioner samtidig skadelige for din trivsel. På den måde kan negative emotioner forhindre dig i at opnå resultater.

At blive bevidst om sine negative emotioner er det første skridt til at kunne styre dem. Det næste skridt indebærer at blive mere bevidst om de tanker, holdninger og overbevisninger, der ligger til grund for negative emotioner. Det er de tanker, vi har om situationer, snarere end selve situationerne, der har indflydelse på arten og hyppigheden af vores emotioner. Ofte er de tanker dog så automatiske, at vi ikke er bevidste om dem. Når vi bevidst fokuserer på vores automatiske tanker om situationer, bliver vi i stand til at identificere selvdestruktive holdninger og overbevisninger. Når de tanker granskes og udfordres, mister de deres magt.

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 of Leadership*, 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:

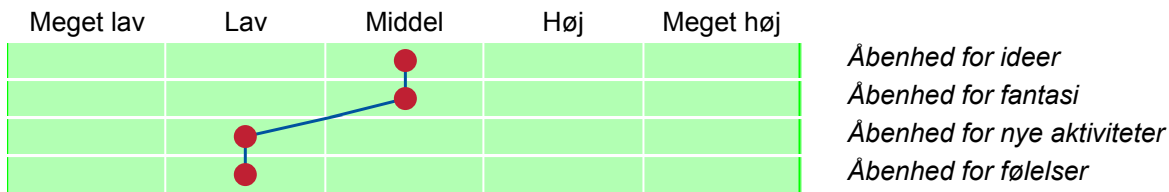
- i. Hvor åben du er over for det potentiale, der ligger i nye idéer og måder at gribe tingene an på
- ii. Hvor godt du håndterer kompleksitet og dobbelttydighed
- iii. Hvordan du formulerer dine synspunkter, når du deltager i den strategiske drøftelse

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 er du 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 og mere praktiske aspekter af idéudvikling.

Du beskriver dig selv som mindre tiltrukket af at indføre ændringer i praksis, end det er typisk for normgruppen. Du vil måske finde det nyttigt at reflektere over følgende:

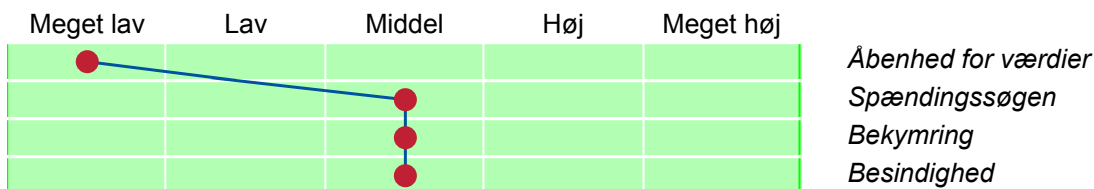
- Hvordan påvirker din modvilje mod nye aktiviteter eller ændringer i den måde, tingene gøres på dine egne bidrag til diskussionen og din reaktion på andres bidrag?
- I din nuværende rolle, hvordan har du brugt din intellektuelle nysgerrighed og fantasi til at påvirke menneskerne i organisationens måde at tænke på?
- Hvornår er dine bidrag blevet afvist eller ignoreret? Hvilke svagheder havde den case, du præsenterede?

Et yderligere aspekt af personligheden, der påvirker, hvordan du bidrager til den strategiske diskussion, er din tilbøjelighed til objektiv analyse af de faktiske omstændigheder, uanset hvad du føler. Du har en tendens til at modtage og vurdere ideer på en saglig måde. Din fortolkning af oplysninger påvirkes sandsynligvis ikke af dine følelser. Mens dette øger din objektivitet, er det vigtigt ikke at ignorere aspekter af beslutninger og situationer, som kun kan forstås ved hjælp af dine egne og andres instinkter og følelser.

- Det kan være nyttigt at reflektere over tidspunkter, hvor det, at du ignorerede din egen eller andres intuitive følelser, har været påvirket i forhold til udfaldet af en beslutning negativt.

ii. Hvordan du håndterer kompleksitet og dobbeltydighed

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.



Du lægger stor vægt på dine etablerede værdier. I diskussioner eller situationer, der påvirker dit værdisystem, kan du lukke af over for alternative værdisystemer, i et omfang der potentielt kan virke på andre som dogmatisk. I betragtning af den hurtigt skiftende, stadig mere mangfoldige og komplekse karakter af dagens erhvervsklima, kan dette hæmme din dømmekraft, når det kommer til at sætte den strategiske retning.

- 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.

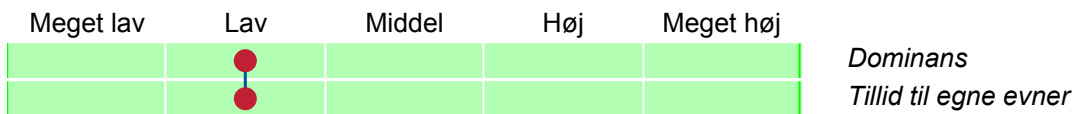
I hvor høj grad, du tænker tingene igennem, før du danner dig en mening eller skrider til handling er typisk for normgruppen. Du er tilbøjelig til at fokusere ligeligt på både fordele og ulemper ved en risikabel fremgangsmåde og kommer frem til en beslutning i rimelig tid, uden at gå glip af muligheden. Det kan være nyttigt at reflektere over følgende:

- Tænk på et eksempel på en risiko, du tog, som viste sig at være uklog. Hvad overså du, da du evaluerede risikoen?

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.



Du beskriver dig selv som en, der i mindre grad end de fleste udtrykker dine synspunkter på en selvsikker måde. Du har tendens til at holde dig tilbage og lade andre om at tale. Du er ikke en, der maser sig frem.

Det lader til, at du har en lavere end gennemsnittet tro på dine egne evner: at du ikke ser dig selv som en effektiv og forsigtig problemløser. Når du holder dig tilbage fra at udtrykke dine synspunkter, bliver de ikke hørt, og du får derfor ikke feedback på, hvor gyldige eller nyttige de rent faktisk kan være. Du kan overveje følgende:

- Hvorfor tøver du med at udtrykke dine synspunkter, og hvilken betydning har det i forhold til at påvirke den strategiske debat?
- Hvad er årsagen til din manglende tro på dig selv, og hvordan viser det sig?

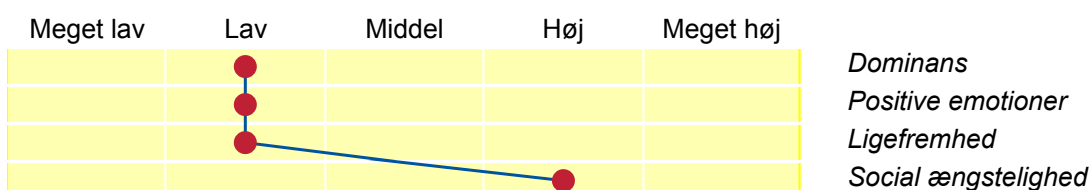
2.2 Skabelse af fælles retning

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
- Tydighed – 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 udviser en høj grad af bevidsthed om den politik, der omgiver de beskeder, du har brug for at komme ud med. Du er opmærksom på at formulere dig sådan, at du tilskynder den ønskede reaktion. Du har et fornuftigt forhold til, hvilke informationer du deler, og hvilke du holder tilbage af hensyn til diplomati eller forhandlingsposition. Hvis du håndterer dette godt, vil det understøtte arbejdet med at skabe fælles retning. Du skal dog passe på, at andre ikke opfatter dig som en alt for politisk aktør. En sådan opfattelse kunne true din troværdighed og dermed reducere andres tillid til dig. Det kunne være nyttigt for dig at bede en kollega, du har tillid til, og som kender dig godt, om at vurdere, hvor oprigtig du virker, når du søger indflydelse.

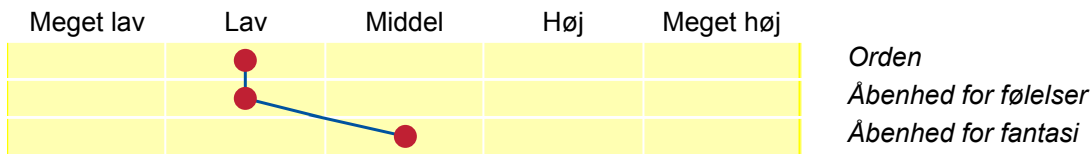
Du er mindre selvsikker end de fleste, når du udtrykker dine synspunkter. Du har tendens til at lade andre tale hen over dig, især når de udtrykker stærk tvivl og bekymringer om dit syn på tingene. Når man forsøger at skabe fælles retning i forhold til et nyt initiativ, er det selvfølgelig vigtigt at give andre mulighed for at udtrykke bekymringer og modargumenter. Men din tendens til at lade andre tage tøjlerne betyder, at du risikerer at lade tvivlerne og kynikerne stjæle billedet, så fokus flyttes fra det nye initiativ og dets potentiale for organisatorisk vækst.

Du beskriver dig selv som en alvorlig person. En fordel ved dit alvorlige sind er, at det giver tyngde til din måde at udtrykke dig på. På den anden side kan den samme egenskab i kombination med din selvsikkerhed, som ligger under gennemsnittet, betyde, at du i mindre grad formidler den form for "can-do"-indstilling, der fylder andre med entusiasme og begejstring. Dette kan forringe den motiverende effekt af dine overtalelsesevner. At bede om feedback på din indvirkning på dette område fra en person, du har tillid til, og som kender dig godt, kan være med til at kaste lys over dette.

Du rapporterer, at du bliver mere forlegen og oplever mere social angst, end det, der er typisk for normgruppen. Dette tyder på, at du kan føle dig utilpas, når det sociale rampelys hviler på dig. Det kan muligvis også være, at denne uro i sociale sammenhænge bidrager til, at din selvsikkerhed ligger under gennemsnittet. Det kan være nyttigt at undersøge, hvordan de to egenskaber hænger sammen. Der findes teknikker til håndtering af social angst og til generelt at øge den sociale selvtillid. Hvis du bliver bedre til at håndtere din uro i sociale sammenhænge, kan det også have en positiv indflydelse på din selvsikkerhed. Med dette i tankerne kan du tænke over følgende:

- I hvilke situationer føler du dig mest og mindst forlegen, og hvordan har dette indflydelse på din kommunikationsstil?
- Hvordan håndterer du din tendens til at blive forlegen, og hvordan kan du blive bedre til at håndtere den?
- Når du føler dig socialt tryk, hvilke andre faktorer holder dig tilbage fra at forsvare dine synspunkter?

ii. Tydelighed

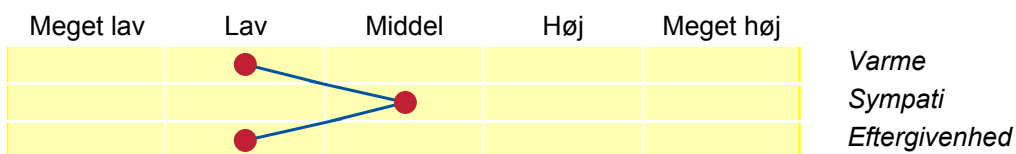


Dine svar antyder, at du er lige så opmærksom på praktiske detaljer og umiddelbare fornødenheder, som de fleste andre. Dette tyder på, at du afvejer overvejelser af mulighederne med de mere konkrete konsekvenser af de oplysninger, du har til rådighed. En sådan balance har potentiale til at øge den klarhed, hvormed andre forstår vigtigheden af nye initiativer, samt hvilken effekt ændringerne rent faktisk vil have.

Du er mere objektiv end de fleste, i den måde du analyserer og ser ting på. Det er derfor usandsynligt, at den måde, du præsenterer din business case på, er påvirket af dine følelser om de oplysninger, du har til rådighed.

Når det er sagt, rapporterer du, at du er mindre systematisk og metodisk end de fleste i normgruppen. Du er muligvis nødt til at arbejde hårdere end andre for at sikre, at din sag er velstruktureret og let at følge, når du præsenterer den.

iii. Interaktion



Når det kommer til at snakke uformelt med andre, vise interesse for dem på et personligt plan og spørge ind til dem, opretholder du en større social distance end det er typisk for normgruppen. Dette kan bevirke, at du fremstår mindre imødekommende.

Dine svar tyder på, at du er lige så medfølelse som de fleste andre. Du er typisk for normgruppen i forhold til din evne til at føle sympati med andre. Men fordi du investerer mindre energi end de fleste i at lære andre at kende, giver du dig selv færre muligheder for at afdække og drøfte eventuelle betænkeligheder eller tvivl, de måtte have. Og da din evne til sympati måske ikke er indlysende for andre, kan de være mindre tilbøjelige til at dele deres bekymringer med dig. Det kan derfor være nyttigt at tænke over følgende:

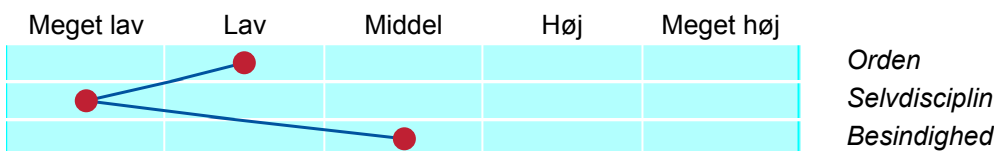
- Hvordan spørger du aktivt ind til andres bekymringer eller tilskynde dem til at drøfte eventuelle betænkeligheder, de måtte have om en planlagt fremgangsmåde? Hvordan kan du blive bedre til dette?

- Hvor effektiv er du til at tage hensyn til, lytte til og svare fuldt ud på den tvivl og de bekymringer, som andre oplever? På hvilke måder kan du øge din effektivitet på dette område?

Du er ikke typen, der vægger sig mod at rejse stridsspørgsmål, men når andre kraftigt opponerer imod et punkt, kan du glide ind i rollen som observatør frem for at træde ind i diskussionen. Det kan derfor være nyttigt at overveje, hvordan du mere effektivt kan håndtere og afværge konflikter med andre.

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.



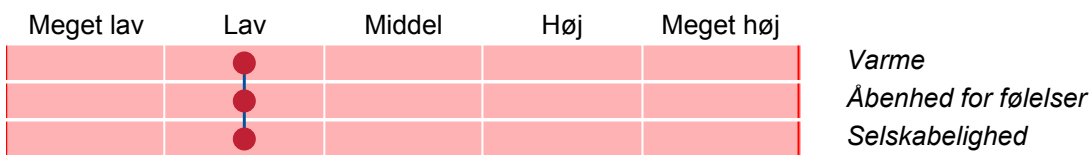
Du overvejer i lige så høj grad som de fleste, hvordan du kan foregribe konsekvenserne af bestemte handlemuligheder, og hvordan man kan begrænse skaderne af eventuelle blokeringer.

Når det er sagt, kan du nogle gange finde det svært at få dig selv gøre til at gøre det, du ved, der skal gøres. Så du trækker tiden ud eller skifter fokus til andre ting. Du flytter fokus, før du har givet dig selv tid til fuldt ud at få løst et problem. Måske har du så meget at se til lige nu, at du er overbebyrdet eller måske er du understimuleret. På den anden side kan det være, at du af natur let lader dig distrahere. Det kan være nyttigt at reflektere over, hvorfor du let bliver distraheret. Andre aspekter af dit temperament, beskrevet i andre dele af denne rapport, kan hjælpe dig med dette. Og når det er gjort, vil det være lettere at søge coaching i forhold til, hvordan du kan håndtere dette aspekt af din personlighed, som muligvis gør dig mindre effektiv, end du kunne være.

Du rapporterer om et lavere personligt organisationsniveau, end det, der er typisk for normgruppen. Dette tyder på, at du er mindre systematisk og metodisk end de fleste, i din planlægning og mindre organiseret i opsætningen af systemer til overvågning af udviklingen og kvalitetskontrol. Det kan derfor være klogt at uddelegere opgaven med at beskrive, hvordan en plan vil blive implementeret, og hvordan fremskridt vil blive overvåget.

2.4 Opbyggelse og vedligeholdelse af relationer

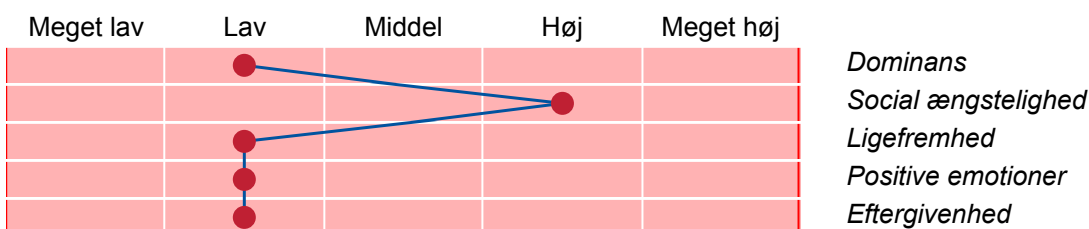
Denne funktion handler om at danne solide og effektive relationer med de vigtigste interessentgrupper. Den ligger helt og holdent inden for det interpersonelle domæne. Denne funktion omfatter opbygning og vedligeholdelse af tillid, troværdighed og goodwill. I det følgende ser vi nærmere på dine stærke og svage sider, med hensyn til hvor effektivt du håndterer denne ledelsesfunktion.



Du har tendens til at investere mindre energi end det er typisk for normgruppen i at lære andre at kende ved at have uformelle samtaler med dem og finde ud af, hvad der driver dem. Du er tilbageholdende med at spørge ind til andre. Du foretrækker at fokusere på selve opgaven frem for at smalltalke og aktivt etablere kontakt til dem.

Du er ikke en person, der sætter pris på socialt samvær for dets egen skyld, og du vil undgå store sociale sammenkomster. Du foretrækker at lære andre at kende i mindre grupper eller en til en.

Du er saglig, i den måde du reagerer over for andre. Mens du kan anerkende, når nogen udtrykker følelser over for dig, er du mindre tilbøjelig til at føle eller udvise empati, sammenlignet med hvad der er typisk for normgruppen. Du overser sandsynligvis de mere subtile følelsesmæssige meddelelser, der er udtryk for udtalte følelser eller uoverensstemmelse mellem, hvad andre siger, og hvad de føler. Dette, kombineret med din modvilje mod at smalltalke, mindsker din grad af indsigt i andre mennesker.



Du er mindre selvsikker end de fleste og har tendens til at føle dig forlegen, når du befinder dig i det sociale rampelys. De egenskaber antyder, at du er mindre tilbøjelig til at etablere social kontakt. Du er mere tilbøjelig til at vente på, at andre tager kontakt til dig.

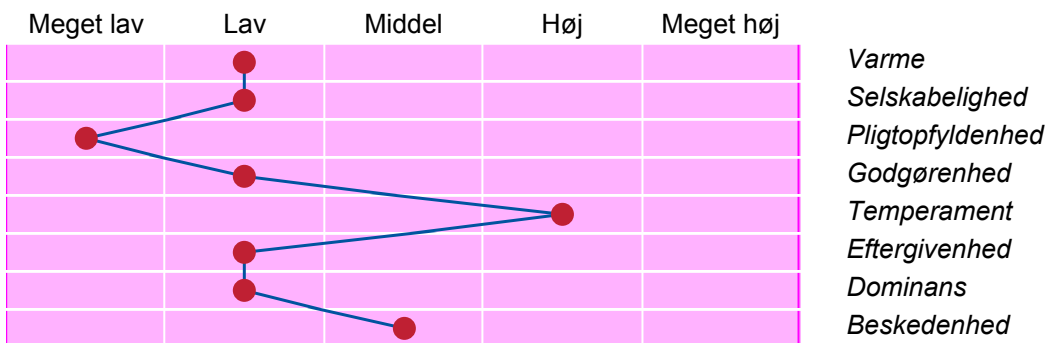
Du er diplomatisk, i den måde du taler om din organisation, og du fremstår seriøs, når det kommer til

at diskutere, hvad der realistisk set er muligt med henblik på fremtidige resultater.

Når konflikter med andre opstår, vil du ikke højrøstet bekræfte din position. Dine modstandere tror måske, at de har hørt det sidste ord. Men mens du ofte holder dig tilbage fra at hævde dine synspunkter, er du en uafhængig tænkner. Du kæmper muligvis ikke åbenlyst, men du danner dine egne meninger, hvad enten de er i overensstemmelse med konsensus eller ej.

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 opfatter ikke dig selv som en selskabelig person, fordi du ikke bliver tiltrukket af store sociale sammenkomster. Du vil sandsynligvis værdsætte tid væk fra andre og at kunne arbejde alene. Som medlem af et team, er du mindre tilbøjelig end de fleste til at starte eller tilskynde til smalltalk. Dit fokus vil sandsynligvis være på selve opgaven snarere end at lære dine kolleger bedre at kende.

Din villighed til at påtage dig din del af ansvaret for holdets mål og din vilje til at hjælpe andre med eventuelle problemer, de kan have, vil afhænge af, om teamets mål er personligt vigtigt for dig. Du er tilbageholdende med at blive alt for involveret på det praktiske plan i at hjælpe andre med at løse deres problemer, hvis dette vil være i strid med dine egne prioriteringer. Du beskriver dig selv som en, der ikke nødvendigvis føler pligt til at opfylde forpligtelser, der er eksternt pålagte. Din pligtopfyldenhed kommer ikke automatisk – man skal gøre sig fortjent til den.

Du rapporterer, at du oplever følelser af frustration i forhold til andre mennesker oftere end det er typisk for normgruppen. Det kan derfor være svært for dig at have tålmodighed med andre og undgå at bebrejde dem, når tingene går galt.

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 fjendtlig, i den måde du konfronterer et omstridt emne. Dette vil sandsynligvis forværre ikke kun konflikten, men også din egen frustration.

Når du er frustreret over andre mennesker, 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 har tendens til at være tilbageholdende med at bidrage med dine synspunkter til teamet, men du er ikke selvudslettende, når det kommer til at anerkende dit eget bidrag. 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:

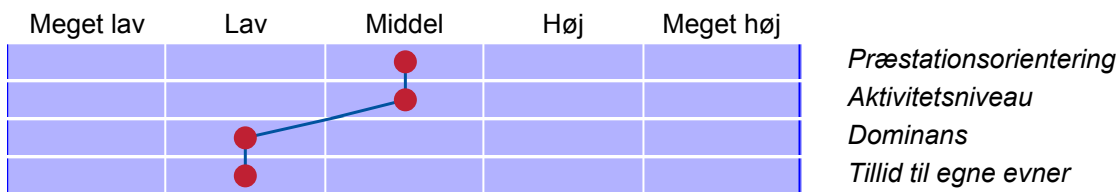
- Hvad mangler der i teamet, når du ikke er der, og hvem kunne ellers med opmuntring fra dig udfylde dette hul?
- Hvad bidrager andre medlemmer af teamet med, som du ikke gør? På hvilke måder anerkender du dette, og hvordan kan du opmuntre til mere af det samme?

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:

- i. Energi og beslutsomhed – dette omfatter dit arbejdstempo samt din vilje til at lykkes, gå forrest og presse andre til at levere
- ii. Planlægning og opfølgning – dette omfatter din evne til at optræde organiseret og metodisk samt din selvdisciplin i arbejdet hen mod dine målsætninger;
- iii. 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



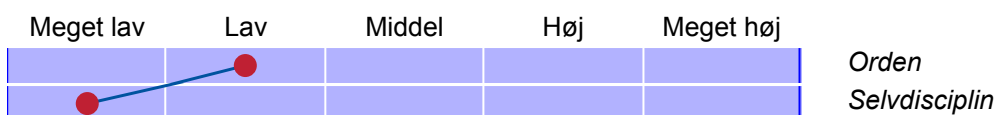
Dit behov for at præstere personligt er inden for det gennemsnitlige interval for normgruppen. Du balancerer personlige ambitioner for arbejdets mål med andre aspekter af livet uden for arbejdet.

Du er typisk for normgruppen i forhold til dit arbejdstempo og din tidsfiksering. I den forstand vil du have god indsigt i, hvad der er presserende, og hvad der ikke er, når du skal prioritere dine opgaver.

Dine svar tyder på, at du foretrækker ikke at tage føringen i et teamsamarbejde. Du er mindre tilbøjelig end de fleste i normgruppen til at tage tøjlerne og kontrollere fremskridt. Du foretrækker at stå mere i baggrunden og overlade ledelsen af projekter til andre.

Din tro på din egen evne til at arbejde effektivt og træffe fornuftige beslutninger er lavere end det, der er typisk for normgruppen. Denne tvivl kan forringe følelsen af, at du effektivt kan styre resultater gennem din egen indsats.

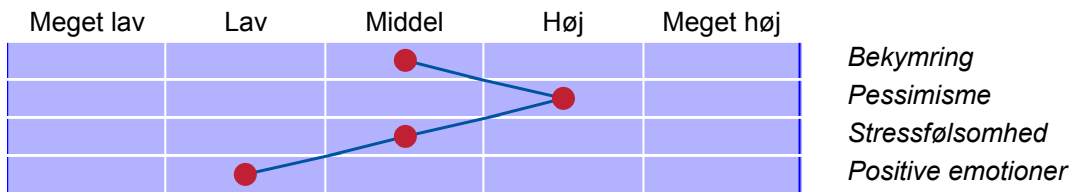
ii. Planlægning og opfølgning



Din tilgang til opgaverne er mindre systematisk og metodisk end det er typisk for normgruppen. Du kan være mindre effektiv end de fleste til at oprette systemer til kvalitetskontrol og udvikling af opgaver og til at give klare retningslinjer til dine kolleger.

Du beskriver dig selv som mere tilbøjelig til overspringshandling end det er typisk for normgruppen. Eksterne distraktioner eller kedsomhed kan alt for let aflede opmærksomheden fra din beslutning om at følge opgaver til dørs.

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 rapporterer, at du oplever positive følelser med mindre intensitet end de fleste i normgruppen, og du beskriver hyppigere følelser af modløshed eller fortvivlelse. Du er mindre optimistisk end de fleste og mere tilbøjelig til skuffelse, når du konfronteres af modgang. De følelser synes ikke at forringe din følelse af at være i stand til at klare, hvad livet kaster dig ud i, og din rapporterede oplevelse af angst eller bekymring er inden for det gennemsnitlige interval. Du er sandsynligvis ikke mere tilbøjelig end de fleste til at bekymre dig eller dvæle ved ting før en begivenhed. Faktisk kan din tendens til at være mindre optimistisk end de fleste tjene dig godt, hvis den motiverer dig til at forudse mulige problemer og begrænse potentielle skader. Ikke desto mindre kan det være værd at tænke over, hvad der ligger til grund for dine mere negative følelser, når de opstår.

At blive mere bevidst om de tanker, holdninger eller overbevisninger, der ligger til grund for vores følelser, er det første skridt til at lære at håndtere dem. Det er de tanker, vi har om begivenhederne, snarere end begivenhederne selv, der påvirker vores følelser, men ofte er de tanker så automatiske, at vi ikke er bevidste om dem. Når vi bevidst fokuserer på vores automatiske tanker om begivenheder eller situationer, bliver vi i stand til at identificere og udfordre selvdestruktive holdninger eller overbevisninger, så de mister deres magt.

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 of Leadership* – 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:

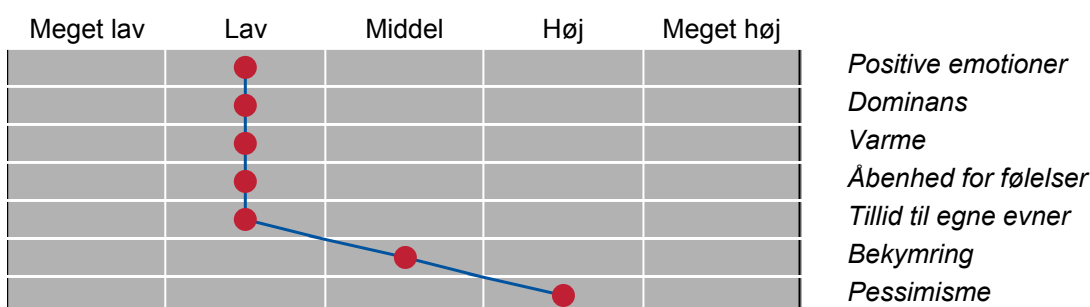
- i. **inspirere** andre mennesker uden at overvælde dem,
- ii. **holde fokus** på prioriteterne og den overordnede plan uden at være rigid,

- 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 of Leadership* 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 beskriver dig selv som en, der ikke viser tegn på begejstring eller entusiasme. Du formidler muligvis hverken begejstring for din organisations planer eller inspirerer andre med din entusiasme, men du vil blive opfattet som en person, der tager tingene alvorligt, og dit seriøse sind kan være beroligende.

Din tendens til at holde dig tilbage fra at hævde dine synspunkter kan give andre det indtryk, at du ikke er sikker på dine holdninger, eller at du er tilbageholdende med at tage tøjlerne og lede tingene. Det kan være, at du foretrækker ikke at være den, der angiver retning, eller det kan være, at du holder dig tilbage af andre grunde. Det kan være nyttigt at reflektere over dette.

Du investerer mindre energi end de fleste i at lære andre at kende. Mens dette øger dit fokus på selve opgaven, kan det gøre, at andre føler, at du er uengageret, hvilket ikke vil føre til loyalitet. At være

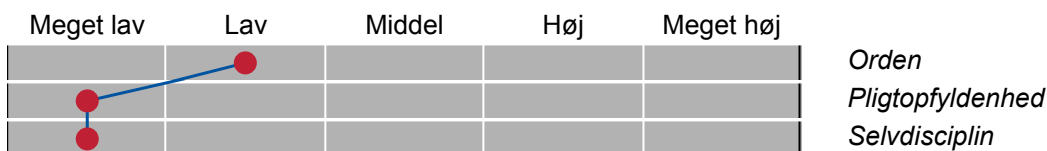
interesseret i mennesker er som enhver anden interesse. Du vil naturligt være opmærksom på genstanden for din interesse. Hvis andre mennesker ikke er genstand for din interesse, vil du naturligvis være mindre opmærksom på dem. Selvom du ikke er temperamentsmæssigt tilbøjelig til at smalltalke, kan du vælge bevidst at tage dig tid til at spørge ind til andre, uden at dette forhindrer jer i at få tingene gjort.

Du er en person, der fokuserer på de faktiske forhold og deres konsekvenser frem for at lade følelser eller mavefornemmelser påvirke din analyse eller dine beslutninger. Dette er en fordel, når en situation kræver en høj grad af objektivitet – for eksempel når beslutningerne vil være upopulære eller har strenge konsekvenser for andre. Du kan dog være mindre effektiv til at spotte de mindre håndgribelige aspekter af situationer eller til at reagere med empati på andres følelsesmæssige reaktioner.

Du rapporterer, at du ofte er i tvivl om din egen evne til at håndtere, hvad livet kaster dig ud i, du arbejder derfor bedst i miljøer, hvor støtte fra kolleger er let tilgængelig. Du er ikke mere tilbøjelig end de fleste til at bekymre dig på forhånd om, hvad der kan gå galt, men når du møder modgang, forekommer du meget selvkritisk og kan føle dig meget modløs. Det tager dig længere tid end de fleste at komme tilbage på sporet efter sådan en modløshed. Hvis din selvtillid og tendens til at blive modløs er indlysende for dit team, kan det forringe deres tillid til dig som deres leder. Det kan være nyttigt at gå tilbage til afsnit 2.6, som giver nogle råd om håndtering af negative følelser.

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 beskriver dig selv som en person, for hvem struktur i dagligdagen ikke er en styrke. Du er mindre systematisk og metodisk i din tilgang, end det er typisk for normgruppen, så du er muligvis ikke den bedst egnede til at oprette tidsplaner og systemer til kontrol af, hvordan projekter skrider frem og af kvaliteten af arbejdet.

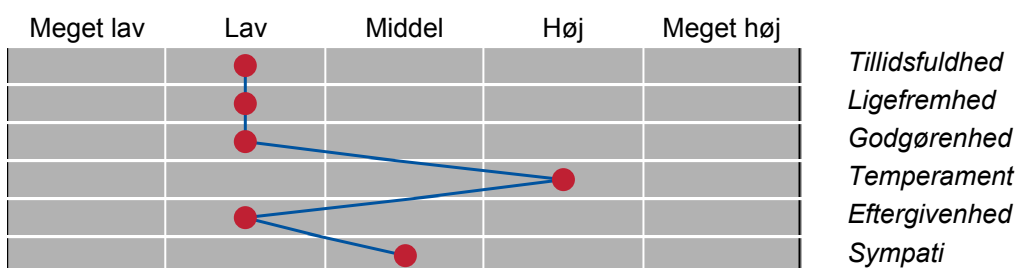
Du beskriver dig selv som en person, for hvem pligtfølelse ikke er automatisk. Du vil opfylde dine forpligtelser, når du tror på vigtigheden af at gøre det, men du har det o.k. med at bøjle reglerne og omgå bureaukratiet; målet helliger midlet.

Du har tendens til at udsætte dine opgaver, og du flakker fra den ene opgave til den anden uden at

afslutte dem. Når der opstår forhindringer, eller en opgave bliver kedelig, bliver du let distraheret. Du rapporterer, at du har mindre viljestyrke, end det er typisk for normgruppen. Dette betyder, at ligesom du ikke altid finder det let at være selvdisciplineret nok til at gøre, hvad du ved, der skal gøres, kan du også være tilbøjelig til selvdestruktiv adfærd, som yderligere forhindrer dig i at afslutte opgaverne. Det kan være, at du bare ikke stimuleres af de opgaver, du står over for, eller det kan være, at du temperamentsmæssigt er mindre egnet til de operationelle aspekter af arbejdet.

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.



Dine svar tyder på, at du har en naturlig tilbøjelighed til at antage, at der som regel er skjulte dagsordener bag, hvad andre siger og gør. Du læser mellem linjerne og er ikke nem at narre. Du er forsigtig med, hvordan du præsenterer dine synspunkter over for andre. Du er opmærksom på, hvordan du udtrykker dig bedst muligt for at få andre over på din side.

Det kan være nødvendigt at passe på ikke at komme til at læse for meget mellem linjerne, når der i virkeligheden ikke er grund til at være mistænksom over for andres motiver. Hvis din manglende tillid til dit team bliver tydelig for dem, kan det have en skadelig virkning på moralen og motivationen. Mangel på tillid kan også 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 sit team.

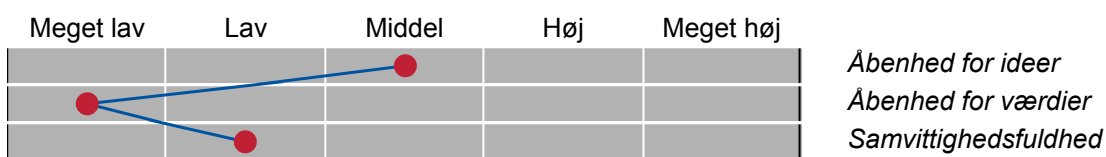
Du beskriver, at du er mere tilbageholdende end de fleste med at blive personligt involveret i at hjælpe andre med at løse deres eventuelle problemer. Du foretrækker at træde et skridt tilbage og selv lade dem håndtere deres problemer. Dette er fint, hvis du har at gøre med erfarne mennesker, der er vant til at påtage sig ansvar. Men det kan betyde, at du er mindre effektiv til at lede mennesker, der har brug for mere praktisk hjælp og støtte fra dig, end dine svar på testen antyder, at du er parat til at give. At coache andre til at finde løsninger på de praktiske problemer, de kan støde på i deres arbejde, kan motivere dem til selv at tage initiativ til løsning af deres problemer i fremtiden.

Du er ikke særlig tolerant over for dårlige attituder eller utilstrækkelige præstationer. Faktisk

rapporterer du, at du nemt kan blive frustreret eller utålmodig over dårlige præstationer. Du konfronterer sandsynligvis sådanne problemer med en fasthed, der gør, at dem, der ikke yder deres, er klar over, 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 balancerer en interesse i nye ideer eller teoretiske diskussioner med en interesse for at engagere dig i mere konkrete eller gennemprøvede ideer og metoder. Når det er sagt, mens du er åben for nye ideer, beskriver du dig selv som en, der er mindre motiveret end de fleste for at kanalisere det, du lærer, ud i konkrete handlinger.

Der, hvor du kan være modstander af nytænkning, er, når det går imod dit værdisystem. Du beskriver dig selv som en, der har nogle dybt rodfæstede værdier, som er vigtige for dig, og som du ville være tilbageholdende med at gå på kompromis med.

Sektion 3: Næste skridt

Denne rapport har gennemgået dele af din personlighed ud fra de ledelsesfunktioner, som er indeholdt i *The Primary Colours® Model of Leadership*. 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 of Leadership*. 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® Model of Leadership* 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.