



Mrs. Thomas Sample

HPTI (High Potential Trait Indicator): Lederskabspotentiale

21-06-2021

Privat & fortroligt

Normgruppe: Sample Norms

Indhold

- 3 Introduktion
- 4 Overblik over resultater
- 5 Forslag til handlingsplan
- 6 Samvittighedsfuldhed
- 8 Emotionel robusthed/resiliens
- 10 Åbenhed over for nyt
- 11 Risikovillighed
- 13 Håndtering af kompleksitet
- 15 Konkurrencemindedhed

Om denne rapport

HPTI (The High Potential Trait Indicator) måler 6 vigtige personlighedstræk, som har indflydelse på arbejdspræstationerne med særligt fokus på ledelsesroller. Derfor giver HPTI dig vigtige indikationer på, hvilke arbejdsstile der ofte anvendes for at nå frem til at kunne udfylde ledelsesroller effektivt.

Hvad er potentiale?

Der findes lige så mange definitioner på potentiale, som der findes former for succes. Generelt set er "stort potentiale" lig med en høj sandsynlighed for succes. I den aktuelle kontekst betyder det sandsynlighed for at opnå succes i ledelsesroller.

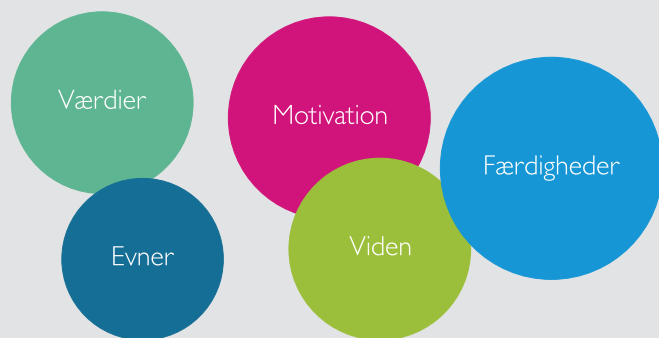
Hvad er personlighed?

Personlighed refererer til stabile psykologiske karakteristika, der påvirker vores tanker, følelser og adfærd. Personlighedstræk er så fundamentale, at det ikke er sandsynligt, at de ændrer sig signifikant gennem voksenlivet.

Hvert af de personlighedstræk, som indgår i HPTI-modellen er stabile og konsistente på tværs af et karriereforløb, men selvom trækkene er mindre variable over tid, så kan visse træk være vigtigere i forskellige karriereforløb og situationer end andre træk.

Om at forstå denne rapport

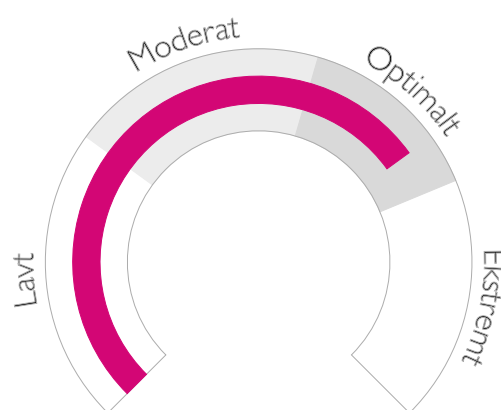
De træk, som HPTI-testen beskriver, er vigtige i ledelse men ikke de eneste faktorer, der udgør effektivitet i ledelsesroller. Følgende faktorer er eksempler, der også spiller en rolle.



Jo mere du er bevidst om dine styrker og udviklingsbehov inden for alle disse områder, jo mere sandsynligt er det, at du kan matche nuværende og fremtidige krav. Effektive ledere arbejder kontinuerligt med at træne, hvordan de kan opnå mere ledelsesmæssig gennemslagskraft i forskellige situationer, altså udøve situationsbestemt lederskab.

Hver sektion i denne rapport beskriver, hvordan personlighedstræk har en markant indflydelse på en leders evne til at udfylde ledelsesrollen.

Fortolkning af dine scorer



Som mennesker har vi tendens til at fortolke høje scorer som gode og lave som dårlige. Dette er oftest ikke fair og i hvertfald ikke i en HPTI-kontekst.

Når du læser om dine egne scorer i HPTI, vil du opdage, at hvert træk beskrives som liggende placeret: Lavt, Moderat, Optimalt eller Ekstremt.

Optimale scorer vil indikere, at niveauet passer godt til mange ledelsesroller.

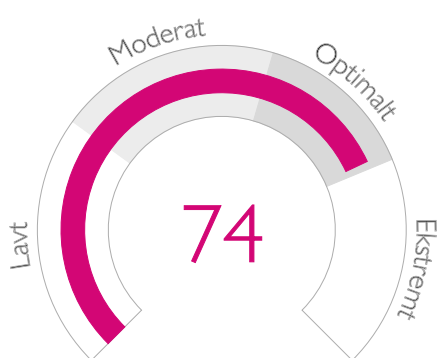
Du vil givet være i stand til at tilpasse moderate scorer, især hvis scoren ligger tæt på den optimale zone.

En score omkring 'Lavt' eller 'Ekstremt', kan reducere din effektivitet i visse ledelsesroller, men kan meget vel passe til andre specifikke roller.

Det centrale punkt er, at ethvert mix af personlighedstræk vil indikere en foretrukket ledelsesstil, og rapporten angiver en række ideer og forslag til, hvordan du eventuelt kan udvikle din lederadfærdstræk. Blot fordi en eller flere af dine scorer ligger uden for det optimale område, betyder det ikke, at du ikke kan lede.

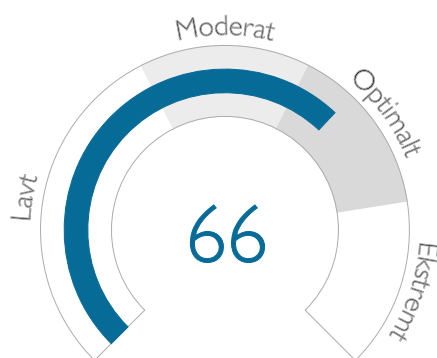
Samvittighedsfuldhed

De mennesker, der vurderer sig selv som liggende højt på skalaen Samvittighedsfuldhed har tendens til at fokusere på målsætninger, og hvordan de nås. De vil ofte være selvmotiverede. De, som scorer lavere på dette træk har tendens til at være mere afslappede, spontane og åbne over for nye vinkler.



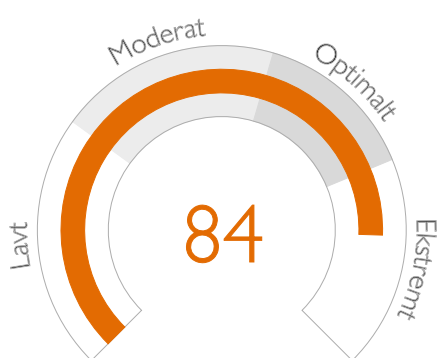
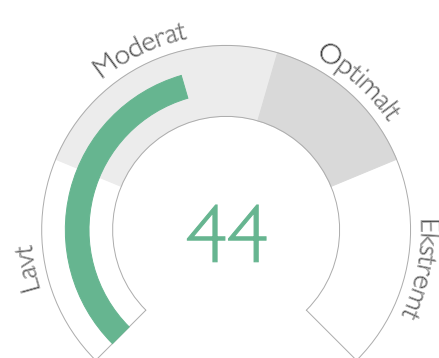
Emotionel robusthed/resiliens

En højere score i Emotionel robusthed/resiliens indikerer rolig og fattet adfærd under pres og mindre følelse af stress. Personer, der ligger lavere på denne dimension, har tendens til at opleve mere stress og flere bekymringer.



Åbenhed over for nyt

Mennesker med en høj grad af Åbenhed over for nyt inspireres af nyt, af at få nye erfaringer og af variation. Som kontrast til dette vil lavere scorer inden for dimensionen tendere til at foretrække afprøvede og testede metoder og det konsistente.

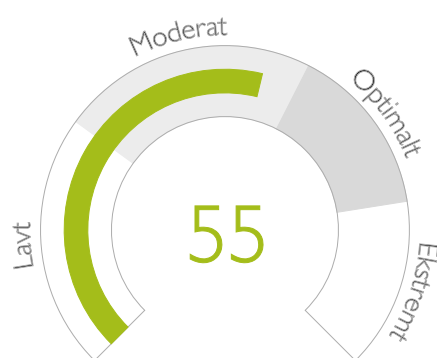


Risikovillighed

Personer, der scorer højt i Risikovillighed, vil have tendens til at være meget proaktive i relation til at håndtere udfordrende situationer og vanskelige samtaler. En lavere score vil typisk indikere en mere afventende eller reaktiv reaktion på potentielle risici.

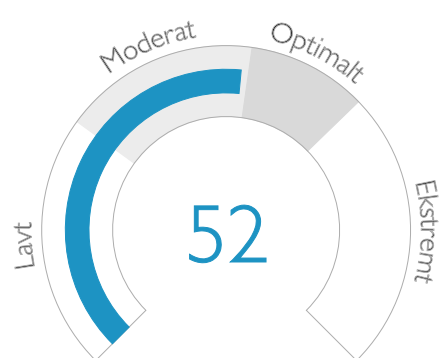
Håndtering af kompleksitet

Mennesker med et højt niveau af evne til at håndtere kompleksitet og tvetydighed trives ofte godt med usikkerhed og kompleksitet. Personer, der finder det mere vanskeligt at håndtere kompleksitet og tvetydighed, vil ofte foretrække arbejdsmiljøer, som giver mere klare svar og løsninger.



Konkurrencemindedhed

Høje niveauer af Konkurrencemindedhed hos en person indikerer ofte, at personen nyder roller med magt, indflydelse og anerkendelse. Mindre konkurrencemindedede personer foretrækker samarbejde og interaktion og bryder sig måske ikke så meget om at være i centrum.



Forslag til handlingsplan

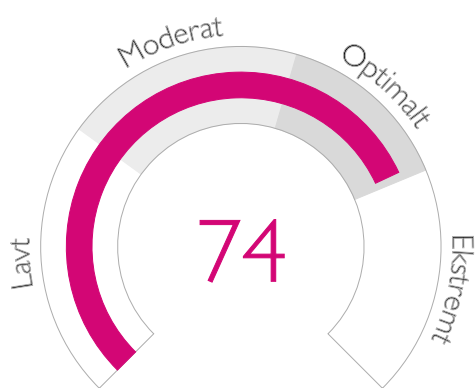
HPTI hævder ikke at kunne forudsige din fremtidige karriere og om hvorvidt, du ender i en ledelsesrolle. Mange faktorer bidrager til at kunne opnå personlige mål, hvoraf nogle er udenfor egen kontrol og andre indenfor. At arbejde med egne færdigheder, viden og erfaring ligger indenfor egen kontrol. Selvom de personlighedstræk, som måles i HPTI, er dokumenteret som relativt stabile, kan du altid udvikle og ændre den adfærd, som dine HPTI-scoringer tager udgangspunkt i, ligesom HPTI-målingen kan hjælpe dig til en større forståelse af, hvilke arbejdsmiljøer og jobroller som ser ud til at passe dig bedst.

Guideline til læsning af HPTI-rapporten:

- Tænk på specifikke eksempler fra dit arbejde, der sætter de oplyste punkter i perspektiv.
- Noter både de afsnit og udtalelser, du er særligt enig i og de områder, hvor du er mindre enig. Ingen persontest kan afdække alt om en person og ej heller med 100% præcision.
- Denne rapport reflekterer dit svarmønster. Tænk over, hvorfor du har beskrevet dig på den måde.
- Tænk over, hvilket eller hvilke træk, som kan hjælpe dig med at nå dine mål i din nuværende rolle.
- Denne rapport kan medvirke til, at du kan formulere dine langsigtede mål mere komplet og klart. En del mennesker gør aldrig denne øvelse. Rapporten kan være en nøgle til at se karrieremuligheder, som er både realistiske og passer til dig.
- Tænk på dine kolleger. Hvilke træk har I fælles, og hvilke har I ikke? Er der nogle af dine træk, som du ser i andre? Finder du det udfordrende at arbejde sammen med andre med meget forskellige træk? Prøv også at sammenligne HPTI testen til at med andre træk.

Udarbejd SMART mål for at udvikle kompetencer, erfaringer og viden. SMART består af følgende karakteristika:

- **Specifik:** Identificerer en bestemt adfærd, som kan udvikles. Her vil der ikke være tvivl om, hvorvidt målet er nået eller ej.
- **Målbar:** Det vi taler om, skal være målbart.
- **Aftalt:** Involverer at udføre nogle meget specifikke aktiviteter.
- **Realistisk:** Muligt og opnåeligt, ikke kun ønsketænkning.
- **Tidslinje:** Skal kunne udføres eller implementeres inden for en defineret tidsramme.



Samvittighedsfuldhed

Din score

Du ser ud til at være meget samvittighedsfuld og selvdisciplineret i relation til dit arbejde og har et godt lederskabspotentiale, men vær opmærksom på at en række andre faktorer også er vigtige i godt lederskab, som anført i starten af denne rapport. Det betyder, at du anvender en del fokus på og tid med dit arbejde, også selvom du sandsynligvis er bedre organiseret end de fleste af dine kolleger. Stærk motivation til at få et stykke arbejde udført er en del af dine karakteristika. Du har absolut tendens til ikke at udsætte opgaver og beslutninger.

Du foretrækker selv at vurdere dine egne indsatser og resultater og værdsætter succes på arbejdet, mere end mange andre. Hvis andre glemmer deadlines, kommer for sent til møder og mangler motivation for opgaven, kan det klart frustrere dig.

Der er en risiko for, at du kan blive opfattet som en perfektionist, der kan forsinke visse processer, og det kan frustrere andre. Mennesker med dit niveau af samvittighedsfuldhed/grundighed over for opgaverne kan være tilbøjelige til at udvise træk, som kunne minde om en, der er for afhængig af arbejdet. Det kan have en negativ indflydelse.

Selvom din høje score inden for denne aktuelle personlighedsdimension kan være optimal i mange ledelsesroller, kan det vel være, at du skal lede og motivere andre, der scorer lavere på denne dimension. Husk på, at de stadig godt kan være effektive medarbejdere eller kolleger. Find områder, hvor deres kompetencer kommer bedst i spil og opfat ikke andres lavere drive som din personlige udfordring eller som en fornærmelse mod dig.

Uanset hvilken HPTI-score en person opnår, bør alle bruge testen til at øge den personlige bevidsthed til at udvikle de personlige færdigheder, der gør dem parate til nye udfordringer, ændrede forudsætninger og mere ansvar. Nedenfor ser du nogle ideer til udviklingsaktiviteter inden for det aktuelle personlighedstræk. Vælg at arbejde med dem, som du finder mest relevante i relation til din nuværende situation og din fremtidige karriere.

Udvikling af din ledelsesstil

Hvis du er motiveret for at arbejde med at justere dine nuværende typiske træk for at opnå en mere afrundet ledelsesstil, kan disse ideer måske hjælpe:

- Arbejd med dine frustrationer over mennesker, som er mindre samvittighedsfulde end dig. Dan teams med forskellige typer og fremhæv deres forskellige kompetencer.
- Prøv at udvikle en vurderingsskala for arbejdets kvalitet. Tallet 1 for dårligste kvalitet og tallet 10 for perfekt kvalitet.

Definition

Samvittighedsfuldhed kombinerer selvdisciplin, en organiseret tilgang til arbejdet og evnen til at kontrollere impulser, som andre måske lader sig overmande af. Mennesker med et højt niveau af samvittighedsfuldhed vil typisk lave konkrete planer. De motiverer sig selv på arbejdet. De er drevet af at opnå konkrete mål.

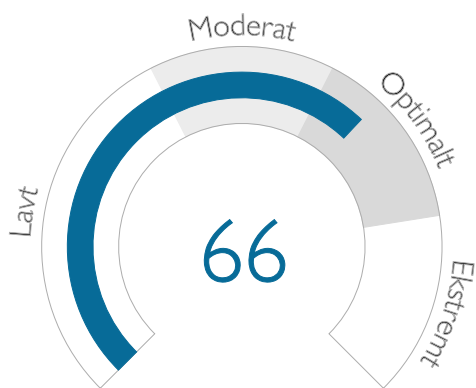
Mennesker, som scorer lavere på denne personlighedsdimension er mere afslappede i relation til tidsfrister og specifik kvalitetskontrol, men de er åbne over for nye ideer. De har en vis tendens til at flyde lidt med strømmen.

Implikationer for ledere

De mennesker, som vurderer sig selv som liggende højt på skalaen Samvittighedsfuldhed, er opmærksomme på detaljerne og sikrer sig, at opgaver løses med høje standarder, men samtidig er der en fare for, at over-samvittighedsfulde ledere undervurderer værdien af en mere spontan tilgang og indskydelser og kan dermed overse muligheder.

Ledere som scorer lavere på denne personlighedsdimension kan overse detaljerne, kan have vanskeligheder med at fastlægge individuelle mål samt teammål, men de er gode til at justere i forhold til en aktuell situation, er åbne over for nye metoder og har ikke tendens til at blive overbebyrdede eller stressede.

- En vurdering omkring 6-7 vil ofte være passende i forhold til formålet og vil imødekomme de fleste kvalitetsstandarder. Der er naturligvis en række kritiske jobs og opgaver, men langt fra alle kræver et 9 eller 10-tal.
- Prøv at anvende forskellige ledelsesstile i forskellige projekter og i forskellige teams. Med udgangspunkt i din HPTI-profil og andre styrker, hvilke områder og med hvilke stile synes du så, at du er mest effektiv i. Mere kreative eller mere procesdrevne roller, dvs. de roller som handler meget om menneskers samspil eller de roller, som mere handler om faktuelle ting?



Definition

Scoren for Emotionel robusthed/resiliens vil være en indikator for, hvordan en person reagerer emotionelt på stresslignende situationer, eksterne påvirkninger og pres.

Mennesker med en lav score inden for området har mere tendens til at tænke negative tanker og kan blive forstyrret af for mange negative tanker og følelser. De vil sandsynligvis være mere selvbevidste omkring deres arbejde og hvordan, de reagerer i relation til andre. De kan blive for optaget af andres meninger og kan bekymre sig, hvor andre vil se det som trivielle emner.

En høj score inden for denne dimension forbindes ofte med positive følelser om eget arbejde og relationer. Høje scorer er ofte i stand til at skubbe tanker, stress og begrænsninger væk, så det ikke tager unødvendig opmærksomhed.

Implikationer for ledere

Emotionel robusthed/resiliens er vigtigt på højere ledelsesniveauer. Her vil en leder oftere opleve pres og stressede situationer. Rollen indebærer ofte mere varieret og sommetider emotionelt styret interaktion med andre. Evnen til at styre forskellige emotionelle stressniveauer og pres sikrer, at lederens arbejdsindsats ikke påvirkes negativt af eksterne rammebetingelser. Imidlertid er det også således, at et for højt niveau af Emotionel robusthed/resiliens kan give udfordringer. Det kan få ledere til at give indtryk af at være kolde og upåvirkelige af situationen, og dermed giver ledere måske også udtryk for,

Emotionel robusthed/resiliens

Din score

Du ser ud til at reagere mere roligt og fattet på stressende situationer, end de fleste andre, og du vil givetvis ikke bebrejde dig selv for ting og hændelser, som er uden for din kontrol. I arbejdslivet er du normalt afbalanceret, rolig og produktiv, selv i pressede eller stressfyldte situationer. Du er betydeligt mindre eksponeret for at opleve anspændthed og frustration sammenlignet med andre. I stedet er du oftest positiv i relation til dit arbejde, dine kolleger og situationer.

Din score i HPTI indikerer, at du med dette udgangspunkt har et godt fundament til at udføre ledelsesroller (man skal naturligvis huske på, at det altid er en lang række faktorer, der bidrager til succesfuldt lederskab). Evnen til at justere egne følelser og reaktionsmønstre under pres og i stressfyldte situationer vil typisk blive mere og mere vigtig, jo højere oppe i ledeshierarkiet en person befinder sig, fordi ansvar, konsekvens af handlinger og de forbundne risici også øges.

Uanset hvilke scorer en person har opnået i HPTI-testen, bør personen hele tiden arbejde med at udvikle egne personlige færdigheder som forberedelse til nye udfordringer. Nedenfor ser du nogle ideer til udviklingsaktiviteter inden for området emotionel robusthed. Vælg dem, du finder mest relevante i forhold til din nuværende situation og din fremtidige karriere.

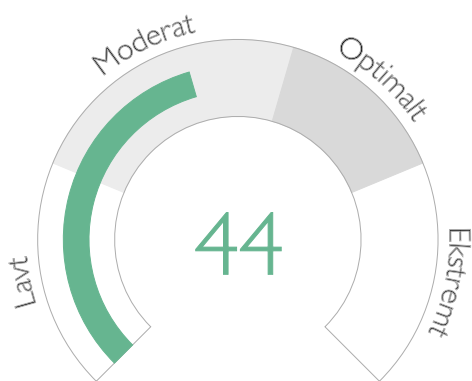
Udvikling af din ledelsesstil

Hvis du er motiveret for at arbejde med at justere dine nuværende typiske træk for at opnå en mere afrundet ledelsesstil, kan disse ideer måske hjælpe:

- Andre mennesker ser ud til at reagere mere åbenlyst på stress, end du gør. Din fattede facon kan dog blive misforstået som manglende engagement eller en kølig stil, så derfor vil det være et godt råd, hvis du taler med andre og udviser verbal sympati, hvis andre befinder sig i tydeligt stressede situationer.
- Et vist pres kan stimulere præstationer. En for rolig og fattet stil kan reducere præstationerne til under standard. Derfor kunne du måske lejlighedsvis søge mod situationer, som udfordrer dig, og som måske gør dig mindre komfortabel. Essensen i mange ledelsesroller er evnen til at lede forandringer snarere end at blive dirigeret af forandringerne. Du vil muligvis have en god tilgang til forandringsledelse gennem organisatoriske aktiviteter.
- Fordi du har en god Emotionel robusthed/resiliens, kan du modstå mange stresssituationer, men du har måske også færre erfaringer end andre med at reagere kraftfuldt på ekstremt stressende eller udfordrende situationer. Test dine grænser, når du føler dig klar, når konsekvensen ved fiasko er begrænset, og du har støtte i nærheden.

at de undervurderer de reelle vanskeligheder som både organisationen og medarbejderne står over for.

- Alle mennesker behøver metoder til at reducere generel stress. Prøv eventuelt fysiske øvelser, undgå meget overarbejde og find fritidsinteresser, som giver mental afkobling.
- Vær opmærksom på, hvordan dine handlinger påvirker andre og overvej, hvordan du kommunikerer med andre, der ikke har den umiddelbare evne til at justere til forskellige situationer. Ting som ikke bekymrer dig, kan bekymre andre.



Åbenhed over for nyt

Din score

Du ser ud til at have en vis åbenhed over for nye ideer og metoder til at løse opgaverne på, men sommetider foretrækker du at holde dig til dine egne måder at gøre tingene på. Din interesse kan svinge, men når først du har fået en god ide, eller har lavet en god plan, vil du holde dig til den. At lære nye ting er en aktivitet, du nyder, men du vil også gerne have en vis form for konsistens og stabilitet i arbejdsmiljøet. Du har en ret afbalanceret holdning. De fleste gange vil du aktivt lytte til nye informationer, men det er usandsynligt, at du vil ændre noget, før du er blevet forelagt velargumenterede årsager. Du vil sandsynligvis have etableret en kerne af interesseområder og rutiner, som udgør en base for din interesse for nye ideer og tanker om arbejdets udførelse.

Ledelse involverer ofte at skulle føre sin organisation igennem forandringsprocesser. Imidlertid kræver visse funktioner konsistent udførelse af kvalitetssikrede procedurer, og nogle teams og organisationer må nødvendigvis fokusere på drift og rutine eller må gå igennem konsoliderende perioder. Du har en rimeligt afbalanceret holdning i relation til at være åben over for nye ideer. Lederskabsroller, som involverer fundamentale altomfattende eller presserende forandringsprocesser kan være en udfordring for dig. Dine karakteristika vil være værdifulde i relativt stabile perioder, eller når der er behov for mindre omfattende forandring af forretningsprocesserne og strukturerne.

Udvikling af din ledelsesstil

Hvis du er motiveret for at arbejde med at justere dine nuværende typiske træk for at opnå en mere afrundet ledelsesstil, kan disse ideer måske hjælpe:

- Koncentrer dig om at udvikle dine erfaringer og færdigheder inden for udvalgte områder, frem for at udforske mange forskellige områder. Bliv den anerkendte ekspert inden for relevante områder.
- Undgå automatiske negative reaktioner på nye ideer. Du behøver gode rationelle argumenter for forandringer og nye tiltag.
- Hvis andre vil overtale dig til nogle innovative tiltag, så gør det klart, hvilken dokumentation og hvilke argumenter, du ønsker. Dette vil spare tid og forebygge frustrationer hos andre.
- Udforsk andre områder, f.eks. frivilligt arbejde, familie, skolebestyrelse eller andre områder, hvor du lærer andre og måske forskellige mennesker at kende og dermed lærer forskellige måder at løse problemer på.
- Det forventes af mange ledere, at de kan skabe nye ideer, innovation og kreative løsninger på problemer. Hvis du har tendens til at være tilbageholdende i forhold til nye ideer, nye trends og forandringer, så kunne det være en ide at alliere dig med andre, som kan vise dig, hvad der kunne være både nyt og på samme tid effektivt.

Definition

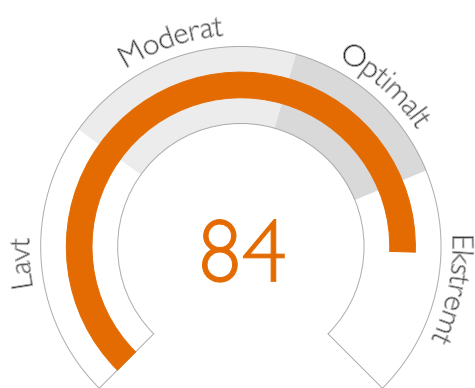
Denne dimension beskriver menneskers tilgang til innovation, forandringer, ny information og nye arbejdsmetoder.

Mennesker med højere scorer vil tendere til at søge ny information og alternative arbejdsmetoder i udførelsen af jobbet opgaver, men de kan samtidig undervurdere værdien af eksisterende og etablerede arbejdsrutiner.

Lavere scorer inden for denne personlighedsdimension værdsætter afprøvede og testede metoder, kan være skeptiske over for ny information og bryder sig måske ikke om at eksperimentere med nye arbejdsformer.

Implikationer for ledere

Det siges, at det at blive på samme sted, er det samme som at miste terræn. Gode ledere skal derfor hele tiden evaluere informationer og orientere sig efter metoder at forandre og forbedre præstationerne. Ledere, som ikke er åbne over for ny information, holder sig til de gammelkendte metoder selv i lang tid efter, at det er blevet et problem. På den anden side vil ledere, som blot implementerer forandringer for forandringernes skyld, måske demotivere medarbejderne og kan affærdige gode og veletablerede måder at gøre tingene på. Forskellige tilgange til at håndtere nye ideer er værdifuldt på forskellige stadier i en organisations livscyklus.



Definition

Risikovillighed indikerer, hvordan et individ vil håndtere udfordringer, vanskelige eller truende situationer.

Mennesker, som scorer højere på denne dimension, anvender en bred palette af alternativer i problemløsning, vælger det alternativ, de anser for det bedste i situationen og handler derefter hurtigt. De er villige til at se udfordringen direkte og øjeblikkeligt i øjnene, og dermed også villige til at tage de fornødne risici.

Mennesker med et lavere niveau af Risikovillighed vil have tendens til at undgå udfordringer eller konflikter, indtil de ikke har anden mulighed end at adressere udfordringen.

Implikationer for ledere

Ledere skal kunne håndtere udfordringer, problemer, tage kalkulerede risici, gennemføre vanskelige samtaler og hele tiden overveje alternativer. De skal ofte kunne reagere med kort varsel eller kan ikke tillade sig at arkivere en akut problemstilling. En god portion mod og modstandskraft er en nødvendig del af en leders anatomi. Imidlertid er det også således, at hvis ledere reagerer for emotionelt, uden rational tænkning, kan de hurtigt sætte sig selv i en vanskelig situation. Dette kan udløse stress og følelsen af at være ude af kontrol.

Forskellige ledelsesroller kræver forskellige tilgange til begrebet risikovillighed. For nogle ledere skal risici adresseres hurtigt og

Risikovillighed

Din score

Det ser ud til, at du foretrækker at håndtere vanskelige situationer med det samme og løse ethvert problem eller udfordring straks. At få løst et problem ser ud til at være vigtigere for dig, end hvilken indflydelse det måtte have på andre og deres følelser. Du kan godt tage risici i arbejdsrollen og kan tackle udfordrende projekter, selv der hvor din egen viden og kompetencer bliver strukket til det yderste.

I mange ledelsesroller skal lederen nødvendigvis tage kalkulerede risici hver dag, nogle vil endda påstå, at denne evne definerer godt lederskab. Kalkuleret risikotagning er et nøgle-element i visse ledelsesroller. Sommetider, f.eks. ved afskedigelse af medarbejdere, befinder ledere sig ofte i en rolle, hvor de naturligt ikke ses på med venlige øjne af andre, og de bebrejdes måske også, men trods det må lederen tage den nødvendige upopulære beslutning. Ledelsesroller i ekspanderende og forandringsorienterede organisationer, eller i organisationer som kæmper med overlevelse, vil muligvis passe fint til dine personlighedstræk. Du ser ud til at være komfortabel med denne type udfordringer, men du kan muligvis blive for optaget af risikoelementet og nyde konfrontationer for meget. Dette kan reducere din ledelsesmæssige effektivitet. Din tendens til at tage visse risici, giver dig absolut gode chancer for at kunne udnytte opståede muligheder, men det kan også føre til alvorlige fejltagelser, hvis du går langt forbi, hvad dine færdigheder og kompetencer kan matche. Du kan muligvis få et ry som en person, der ikke i tilstrækkelig grad afvejer konsekvenserne af sine handlinger.

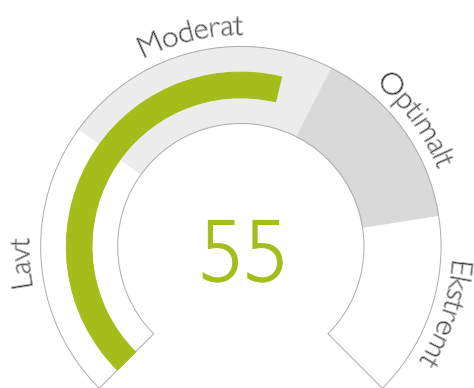
Udvikling af din ledelsesstil

Hvis du er motiveret for at arbejde med at justere dine nuværende typiske træk for at opnå en mere afrundet ledelsesstil, kan disse ideer måske hjælpe:

- Lær mere om dine kollegers tilgang til håndtering af risici og få indsigt i, hvornår og over for hvilke personer du skal være en smule mere forsigtig og diplomatisk.
- Fokuser din energi på problemtyper og udfordringer, der giver de bedste resultater. Undgå at spilde tiden på konflikter, der ikke fører til noget konstruktivt eller forbedrende.
- Din stil i relation til at tage risici har mange fordele, men andre med en mere forsigtig tilgang, kan finde din stil aggressiv og konfronterende. Vær opmærksom på dette. Arbejd med forskellige teknikker for at løse udfordrende problemer. Assertion kunne være en god hjælp, fordi assertion handler om at sige tingene præcist, men med respekt for modpartens synspunkt.
- At befinde sig i en risikofyldt situation kan være stressende. Vær opmærksom på din fysiske tilstand og prøv at udvikle nogle mentale teknikker, som gør dig i stand til at slappe af.

konsekvent, og for andre skal tilgangen være mere velovervejet.

- Mennesker kan udvikle en afhængighed af risici. Prøv at opstille systematiske modeller for vurdering af risici i nye projekter. Jo mere udviklet en ide er, jo bedre. Insister altid på en plan B - hvad skal gøres, hvis Plan A ikke virker.



Håndtering af kompleksitet

Din score

Du kan sandsynligvis acceptere komplekse og uklare situationer, selvom du måske foretrækker en vis grad af stabilitet og struktur i arbejdsmiljøet. Du ser kompleksitet og uklarhed som udfordrende, og sommetider finder du det interessant. Men hvis relationer og situationer bliver for tvetydige, kan du godt finde det mindre komfortabelt og produktivt. Strukturerede opgaver, mål og metoder skal sandsynligvis udgøre kernen i dit arbejdsmiljø, men samtidigt må det ikke være for struktureret, idet du foretrækker en vis form for fleksibilitet i relation til, hvordan du får tingene gjort.

Du kan måske godt håndtere komplekse problemtyper, men bryder dig ikke om situationer, hvor andre mennesker sender blandede signaler eller er meget indirekte over for dig. Du foretrækker sædvanligvis at besvare spørgsmål med et ja eller nej og foretrækker klare løsninger på de fleste problemer.

At være leder på højere niveau indebærer ofte forventning om at kunne håndtere modsætningsfyldte og tvetydige situationer. Ledere møder ofte problemer, som kan have mange løsninger og de skal ofte tage en beslutning baseret på usikker og ukomplet information, som tilmed kan komme fra personer med specifikke motiver. Du hælder til at foretrække mere enkle, klare problemtyper og informationer. Dit lederskabspotentiale vil derfor passe bedst i en organisation, som har en vis struktur, har klare retningslinjer for mål, præstationer og adfærd, herunder ligefremme og forståelige succeskriterier. Imidlertid er det også vigtigt at pointere, at du næppe vil nyde at arbejde i organisationer, hvor alle beslutningsprocesser i princippet er foruddefineret af regler og standarder. Du kan komme til at kede dig uden en vis form for kompleksitet og flertydighed. Du vil måske finde organisationer, som du ser som overdrevent rigide, dogmatiske eller autoritære, for vanskelige at arbejde med.

Udvikling af din ledelsesstil

Hvis du er motiveret for at arbejde med at justere dine nuværende typiske træk for at opnå en mere afrundet ledelsesstil, kan disse ideer måske hjælpe:

- Evnen til at håndtere mange og forskelligartede informationer og drive komplekse processer, er ofte en vigtig ledelsesegenskab. Anvend din moderate evne til at vurdere informationer og træn evnen til at drive komplekse processer, hvor det er muligt, men vær også beslutsom og konkret, når det kræves.

Definition

Personlighedstrækket Håndtering af kompleksitet og tvetydighed beskriver, hvorledes mennesker vil reagere på komplekse omstændigheder, modsatrettede informationer og situationer, hvor alternativer, beslutninger og understøttende information ikke er entydige.

Mennesker med en høj score inden for dette personlighedstræk vil ofte nyde sådanne situationer.

Mennesker med en lav score inden for dette personlighedstræk vil ofte foretrække mere ligefremme og gennemskuelige problemer, situationer og løsninger.

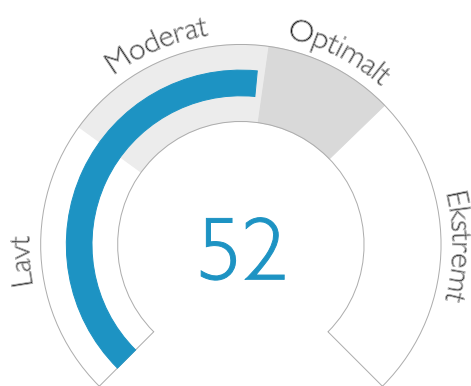
Implikationer for ledere

Evnen til at håndtere kompleksitet og tvetydighed bliver vigtigere, jo højere ledelsesniveau personen befinder sig på. Ledere præsenteres konstant for mange former for informationer, konfliktende holdninger og alternative valgmuligheder. De må være i stand til at arbejde under denne forudsætning og kunne isolere vigtige emner uden at lade sig overvælde.

Personer med høje scorere inden for dette personlighedstræk vil ofte trives godt i sådanne situationer. Håndtering af kompleksitet og tvetydighed kan være et typisk træk i organisationer med fleksible politikker.

Omvendt vil mennesker med lavere score inden for personlighedstrækket bedre være i stand til at lede organisationer, hvor der er etableret klare forretningsprocesser, og hvor regler og standarder er afgørende for at kunne imødekomme kravene fra omverdenen, sikre kvalitet, eller overholde essentielle tekniske standarder. I sådanne miljøer kan meget høje scorer inden for det aktuelle personlighedstræk komme til at kede sig, og der er risiko for, at de vil gøre tingene mere komplicerede end nødvendigt.

- Lær og overvej værdien hos andre, som har såvel et højere som lavere niveau af evne til at lede kompleksitet. Personer med et lavere niveau har tendens til at være bedre til detaljer og struktur, og de som ligger højere trives med usikkerhed og kompleksitet. Din placering i midten af denne skala betyder, at du har mulighed for bedre at forstå yderpunkterne i denne kompetence end personer, som ligger i yderpunkterne, og du kan reelt være en hjælp til at afklare kommunikation mellem mange forskellige kolleger.
- Udforsk forskellige situationer og forstå, hvilket niveau af detaljer og specificeringsgrad, som behøves i dit job samt hvilken fleksibilitet, som er relevant for, at jobbet udføres mest effektivt.



Definition

Konkurrencemindedhed beskriver menneskers relative ønske om og fokusering på at vinde og udtrykker behovet for magt samt individets forventede reaktion på henholdsvis at vinde eller tabe.

Mennesker med større grad af Konkurrencemindedhed har behov for at føle, at deres resultater anerkendes og værdsættes. Højere niveauer af denne personlighedsdimension kan katalysere præstationer og ønsket om hele tiden at nå nye højder.

Mennesker med et lavere niveau af Konkurrencemindedhed føler et mindre behov for kontrol og er mindre fokuserede på ekstra belønning og anerkendelse.

Implikationer for ledere

Mange ledere er meget konkurrencemindedede, og konkurrence kan være en god katalysator til at øge teampræstationer.

Konkurrenceorienterede mennesker når ofte positioner, der giver dem magt og indflydelse. Konkurrence er positivt, når det anvendes til at øge en gruppes præstationer, men kan virke modsat, hvis lederen udelukkende anvender denne disciplin til at styrke eget ego. Hvor teamindsats er en nøgelfaktor, vil en leder med en mindre grad af konkurrenceorientering være afgørende for at kunne trække på alle og deres forskellige talenter.

Konkurrencemindedhed

Din score

Du kan sandsynligvis godt arbejde i forholdsvis konkurrencebetonede arbejdsmiljøer, men kan dog finde ekstreme konkurrencemiljøer for vanskelige eller stressende. Du nyder afbalanceret konkurrence, men meget aggressive konkurrencemiljøer appellerer ikke til dig. Du bekymrer dig mindre end andre, i relation til hvorvidt du vinder hver gang, men når du vinder, så passer det dig naturligvis godt.

På samme måde har du det nogenlunde ligeså godt, hvad enten du selv skal lede, eller ledes. Men det er nok således, at du kan føle dig mindre komfortabel i en decideret magtposition, eller hvis du føler, at du er bedre end andre til dit arbejde. Det betyder, at du kan være fleksibel i forskellige jobroller og behøver ikke konstant anerkendelse eller belønning for at forblive motiveret.

Du kan udfylde ledelsesroller i moderat målstyrede konkurrencebetonede miljøer, men du behøver samtidig også et vist niveau af samarbejde med andre for at føle dig godt tilpas.

Udvikling af din ledelsesstil

Hvis du er motiveret for at arbejde med at justere dine nuværende typiske træk for at opnå en mere afrundet ledelsesstil, kan disse ideer måske hjælpe:

- Brug mindre vigtige situationer, måske i fritiden, til at afprøve dine konkurrenceinstinkter.
- Styrk en række lederskabsfærdigheder inden for følelsesmæssig intelligens, indflydelse på andre og assertion.
- Lær mere om, hvordan teams fungerer. Teamdynamikker har stigende interesse i organisationer. Effektive ledere opbygger stærke teams omkring deres lederskab, og dette vil passe godt til din stil.
- Identificer vigtige områder, og lad dine teams sætte mål. At bygge bro mellem både meget konkurrencebetonede og mere samarbejdsorienterede mennesker er afgørende for effektiviteten.
- Ros og anerkend andres arbejde. De er nok mere modtagelige over for ekstern ros, end du er.
- Betragt det omgivende miljø, som din organisation er en del af og vurder, hvor konkurrencebetonet miljøet er. Gennemgå med det udgangspunkt dine interne procedurer og systemer.

HPTI udgør sammen med andre relevante assessments en nøgle til at udløse potentialet i en organisations teams og hos individuelle medarbejdere - og effekten er næsten øjeblikkelig.

360 

Opbygger selvindsigt

GI 

Måler mentale evner og
indlæringskapacitet

PP 

Få en præcis indsigt om
ansøgers og medarbejders
adfærdstil - på blot 8-10
minutter

Vores persontestprogrammer fungerer sammen og giver en bred og nuanceret forståelse af, hvad der gør medarbejdere succesfulde. Vi har fokus på både adfærd, personlighed, evner og intelligens, kompetencer og færdigheder.

Du er velkommen til at kontakte os på +45 4449 1017 eller info@thomasint.dk for at få mere at vide om, hvordan vi kan hjælpe jer med at udvikle jeres medarbejdere.