

The Leadership Circle®

Handbok
för tolkning
av din profil

Manager Edition

Innehåll

Introduktion.....	5
Förstå din grafiska profil.....	6
Definitioner av dimensioner.....	6
Samspelande delar inom din profil.....	8
Relaterande-dimensionen	11
Omtänksam	13
Mentorskap	14
Teamarbete.....	16
Mellanmänsklig.....	17
Varande-dimensionen	21
Balans	24
Samlad.....	25
Integritet.....	27
Mod.....	28
Åstadkommande-dimensionen	31
Vision	33
Strategi.....	34
Resultat.....	35
Beslut.....	37
Kontrollerande-dimensionen	39
Perfektionist	41
Ambitiös	42
Enväldig.....	43
Självbevarande-dimensionen	47
Arrogans	49
Kritisk	50
Distans.....	51
Foglig-dimensionen	53
Passiv.....	55
Samhörighet.....	56
Behagande.....	57
Reaktiv-Kreativ Skala.....	61

Balans Människor-Uppgifter	62
Utnyttjande av ledarskapspotential	63
Ledarskapseffektivitet	64
Guide för Handlingsplan.....	65
Referenser	78

Introduktion till The Leadership Circle Profile

Gratulerar! Du deltar i ett av de mest omfattande system för ledarskapsutvärdering som finns tillgängligt. The Leadership Circle Profile – Manager Edition är unikt av två skäl. För det första, vi vet alla att riktigt bra ledarskap är en komplex kombination av kompetens och vårt inre tillstånd av varande. Detta är det första kompetensverktyg som mäter både de inre och yttre aspekterna av ledarskap. För det andra, din rapport är mycket mer än bara en lista över beteendebaserade kompetenser. Den är organiserad till ett kraftfullt system för att förstå mänskligt beteende och utveckling, samt för att få en djupare förståelse för samspelet mellan de många olika dimensionerna av dig själv som utvärderas.

Alla dina resultat profileras i en stor cirkel. Detta görs för att presentera en helhet — din helhet. Vi utgår ifrån antagandet att du är en fantastiskt komplex och vackert integrerad hel person. Denna Profil försöker att göra detta rättvisa.

Profilen presenteras i en cirkel även av ett annat skäl. Den visar snabbt hur alla dimensioner integrerar med varandra. Interaktionerna mellan de olika dimensionerna representeras av deras placering i cirkeln. Dessa interaktioner refereras till gång på gång i rapporten.

Lager Av Analys

Denna rapport har två lager av analyser:

- Ledarskapskompetenser
- Inre antaganden

Varje lager innehåller mycket information om ditt ledarskap och om ditt liv.

The Leadership Circle Profile–Manager Edition mäter tolv ledarskapskompetenser. Dessa kompetenser är grundligt forskade på och har visat sig vara de mest kritiska beteenden och färdigheter för ledare att ha. Du kommer att få feedback på hur du utvärderar dig själv på dessa kompetenser och dina poäng jämförs med hur andra ledare utvärderar sig själva på dessa kompetenser.

Det andra lagret av analys mäter inre antaganden. Hur vi tänker, särskilt våra invanda tankemönster, avgör och formar en stor del av vårt beteende. Invanda beteenden, både effektiva och ineffektiva, styrs av våra tankemönster. Denna Profil mäter nio inre antaganden som begränsar effektivitet. Det är vår erfarenhet utifrån vårt arbete med tusentals chefer, att såväl över- som underutnyttjade kompetenser oftast kan kopplas till begränsande inre antaganden. Precis som med feedback på kompetenser kommer din självbedömning här att jämföras med hur andra chefer utvärderar sitt eget tänkande.

När du läser, kom ihåg att inget verktyg kan mäta sanningen om dig. Vissa delar kommer att kännas relevanta. Annat kommer att kännas irrelevant. Ditt jobb här är att dyka in och komma upp igen med några viktiga nyckelinsikter som på ett positivt sätt kommer att påverka din framtida utveckling. För detta ändamål, tänk på The Leadership Circle Profile – Manager Edition som en radarbild för att upptäcka de mest utmärkande styrkor och svagheter som behöver fokuseras på vid detta tillfälle i ditt liv.

Att förstå din grafiska profil

The Leadership Circle Profile–Manager Edition presenteras i en omfattande graf i form av en cirkel. Den inre cirkeln visar sex dimensioner. Varje dimension är en sammanfattning av dimensionerna i den yttre cirkeln. Att förstå cirkeln är nyckeln till att integrera all information som finns i din ledarskapsutvärdering

Vad betyder siffrorna? Alla skalor visar en percentilpoäng – det vill säga, hur är du jämfört med en stor grupp av andra chefer som har använt detta verktyg. Låga poäng ligger nära profilens mitt, och högre poäng strålar längre ut från mitten.

Hur kan jag avgöra om poängen är höga eller låga? Poäng över 66% betraktas som höga, och poäng under 33% betraktas som låga. Alla poäng som ligger mellan 33% och 66% antyder att du behöver reflektera över vilka aspekter av höga beskrivningar som passar in på dig, likaså när det gäller låga beskrivningar av respektive dimension.

Vad är det dessa dimensioner mäter? Definitionerna av de olika dimensionerna som mäts i din profil beskrivs här nedan. En mer utförlig beskrivning följer längre fram i denna handbok.

Definitioner av dimensioner

DE KREATIVA LEDARSKAPSKOMPETENSERNA mäter nyckelbeteenden och inre antaganden som genererar ett ledarskap med såväl hög tillfredsställelse som hög prestation.

Dimensionen **Relaterande** mäter din förmåga att relatera till andra på ett sätt som plockar fram det bästa hos människor, grupper och i organisationer. Den består av:

- *Omtänksam mäter ditt intresse för och förmåga att skapa varma, omtänksamma relationer.*
- *Mentorskap mäter din förmåga att utveckla andra genom mentorskap, bibehålla utvecklande relationer och att hjälpa människor att växa, både personligt och professionellt.*
- *Teamarbete mäter din förmåga att främja ett högpresterande teamarbete mellan medlemmar som rapporterar till dig, inom organisationen och inom team du själv ingår i.*
- *Mellanmänsklig mäter den mellanmänskliga förmåga med vilken du lyssnar, involverar dig i konflikter och kontroverser, samt hur du hanterar både andras känslor och dina egna.*

Dimensionen **Varande** mäter din inställning till pågående professionell och personlig utveckling, samt i vilken grad självinsikt uttrycks genom ett ledarskap med hög integritet. Den består av:

- *Balans mäter din förmåga att, mitt i de motstridiga spänningarna i dagens moderna liv, bibehålla en hälsosam balans mellan arbete och familj, aktivitet och reflektion, jobb och fritid.*
- *Samlad mäter din förmåga att mitt uppe i konflikter och hårt ansträngda situationer, förbli samlad och fokuserad, och att bibehålla ett lugnt och sakligt perspektiv.*
- *Integritet mäter hur väl du står fast vid dina värderingar och principer, det vill säga hur väl man kan lita på att du lever som du lär.*
- *Mod mäter din vilja att anta svåra ståndpunkter, att lyfta det "odiskutabla" (utmanande frågor gruppen undviker att diskutera) och att öppet hantera svåra relationsproblem.*

Dimensionen **Åstadkommande** mäter i vilken utsträckning ditt ledarskap är visionärt och autentiskt med en hög nivå av prestation. Den består av:

- Vision mäter i vilken utsträckning du tydligt kommunicerar och modellerar eget engagemang för personligt syfte och vision.
- Strategi mäter i vilken grad du tänker strategiskt.
- Resultat mäter i vilken grad du är målorienterad och har en "meritlista" över måluppnåelse och hög prestation.
- Beslut mäter din förmåga att fatta beslut i tid, och i vilken utsträckning du är bekväm i att gå framåt när det råder osäkerhet.

DE REAKTIVA LEDARSKAPSSSTILARNA återspeglar inre övertygelser som begränsar effektivitet, autentiskt uttryck och ett demokratiskt ledarskap.

Dimensionen **Kontrollerande** mäter i vilken utsträckning du skapar en känsla av egenvärde genom utförda uppgifter och egen prestation. Den består av:

- Perfekt är ett mått på ditt behov att uppnå felfria resultat och prestera på extremt höga nivåer för att känna säkerhet och ett värde som person.
- Ambitiös mäter i vilken utsträckning du har ett behov av att komma fram, klättra i organisationen och vara bättre än andra.
- Enväldig mäter din tendens att vara överdrivet stark, aggressiv och kontrollerande.

DE REAKTIVA LEDARSKAPSSSTILARNA återspeglar inre övertygelser som begränsar effektivitet, autentiskt uttryck och ett demokratiskt ledarskap.

Dimensionen **Kontrollerande** mäter i vilken utsträckning du skapar en känsla av egenvärde genom utförda uppgifter och egen prestation. Den består av:

- *Perfekt*, är ett mått på ditt behov att uppnå felfria resultat och prestera på extremt höga nivåer för att känna säkerhet och ett värde som person.
- *Drivstark*, är ett mått på i vilken grad du går på högsta växeln.
- *Ambition*, mäter i vilken utsträckning du har ett behov av att komma fram, klättra i organisationen och vara bättre än andra.
- *Enväldig*, mäter din tendens att vara överdrivet stark, aggressiv och kontrollerande.

Dimensionen **Självbevarande** mäter övertygelsen att du kan skydda dig själv och skapa en känsla av egenvärde genom att dra dig undan, förbli känslomässigt avstängd, gömma dig, hålla dig på din kant, vara cynisk, överlägsen och/eller rationell. Den består av:

- Arrogans mäter din tendens att projicera ett stort ego – beteende som upplevs som överlägset, egoistiskt och självcentrerat.
- Kritisk är ett mått på din tendens att inta en kritisk, ifrågasättande och kanske något cynisk attityd.
- Distans är ett mått på din tendens att skapa en känsla av personligt värde och säkerhet genom att dra dig undan, vara överlägsen och förbli på din kant, känslomässigt avstängd och vara lite förmer.

Dimensionen **Foglig** mäter i vilken utsträckning du får en känsla av egenvärde och säkerhet genom att anpassa dig och uppfylla andras förväntningar snarare än att agera utifrån vad du själv avser och önskar. Den består av:

- Passiv mäter i vilken grad du ger bort din kraft till andra och till omständigheter bortom din egen kontroll.
- Samhörighet mäter ditt behov av att anpassa dig, följa reglerna och möta förväntningarna från dem som har auktoritet.
- Behagande mäter ditt behov av att söka andras stöd och godkännande för att känna dig trygg och värdefull som person.

SAMMANFATTANDE MÄTNINGAR

Följande dimensioner har för avsikt att koppla ihop allt. De summerar alla dimensioner vi beskrivit ovan till några användbara mått.

- **Reaktiv-Kreativ Skala** återspeglar balansen mellan de reaktiva dimensionerna och de kreativa dimensionerna. Percentilpoängen här ger dig en känsla av hur ditt ledarskap är i jämförelse med andra ledare i relation till hur mycket energi du lägger i reaktivt kontra kreativt beteende. Den antyder i vilken grad ditt ledarskap, dina relationer och dina målorienterade beteenden kommer ur en reaktiv eller kreativ inriktning. Den indikerar också i vilken grad dina självbegrepp och inre motivationer kommer inifrån, eller fastställs av yttre förväntningar, regler eller villkor. God balans resulterar i höga percentilpoäng.
- **Balans Människor-Uppgifter** återspeglar balansen mellan de reaktiva dimensionerna och de kreativa dimensionerna. Percentilpoängen här ger dig en känsla av hur ditt ledarskap är i jämförelse med andra ledare i relation till hur mycket energi du lägger i reaktivt kontra kreativt beteende. Den antyder i vilken grad ditt ledarskap, dina relationer och dina målorienterade beteenden kommer ur en reaktiv eller kreativ inriktning. Den indikerar också i vilken grad dina självbegrepp och inre motivationer kommer inifrån, eller fastställs av yttre förväntningar, regler eller villkor. God balans resulterar i höga percentilpoäng.
- **Utnyttjande av Ledarskapspotential** lär en summerande mätning. Den tittar på samtliga dimensioner som utvärderats och jämför den slutliga poängen med de poäng andra ledare som gjort denna utvärdering fått. Den sorterar igenom alla höga och låga poäng i din cirkel för att utvärdera hur mycket av din ledarskapspotential du förverkligar.
- **Ledarskapseffektivitet** mäter din uppfattade nivå av övergripande effektivitet som ledare. Det är en summerande mätning och ett sätt att svara på frågan "Så, hur bra är mitt ledarskap egentligen?"

Samspelande delar inom din profil

Cirkeln är sammansatt för att hjälpa dig att förstå samspelet mellan alla olika dimensioner. (Dessa samspel beskrivs nedan i korthet och skildras fördjupande i de mer utförliga dimensionsbeskrivningar som följer). Dimensioner som är placerade mitt emot varandra i profilen tenderar att ha motsatta beteendemönster och inre antaganden. **Foglig** är mitt emot **Åstadkommande**. **Foglig** tenderar att reducera kreativitet och autenticitet därför att personen är för upptagen med att bli omtyckt av andra. Som ett resultat förminskas beslutsamhet, mod och många andra av de kvaliteter som resulterar i **Åstadkommande**. **Åstadkommande** tenderar att generera lägre poäng i **Åstadkommande**.

Samma "motsatser" är inbyggda i hela profilen. Höga poäng i **Kontrollerande** tenderar att generera lägre poäng i **Relaterande**. Höga poäng i **Självbevarande** korrelerar med låga poäng i **Självinsikt** korrelerar med låga

poäng i **Varande**.

När du studerar de höga och låga mönstren kan du genast se hur de olika dimensionerna samspelar.

Cirkeln är dessutom indelad i fyra kvadranter.

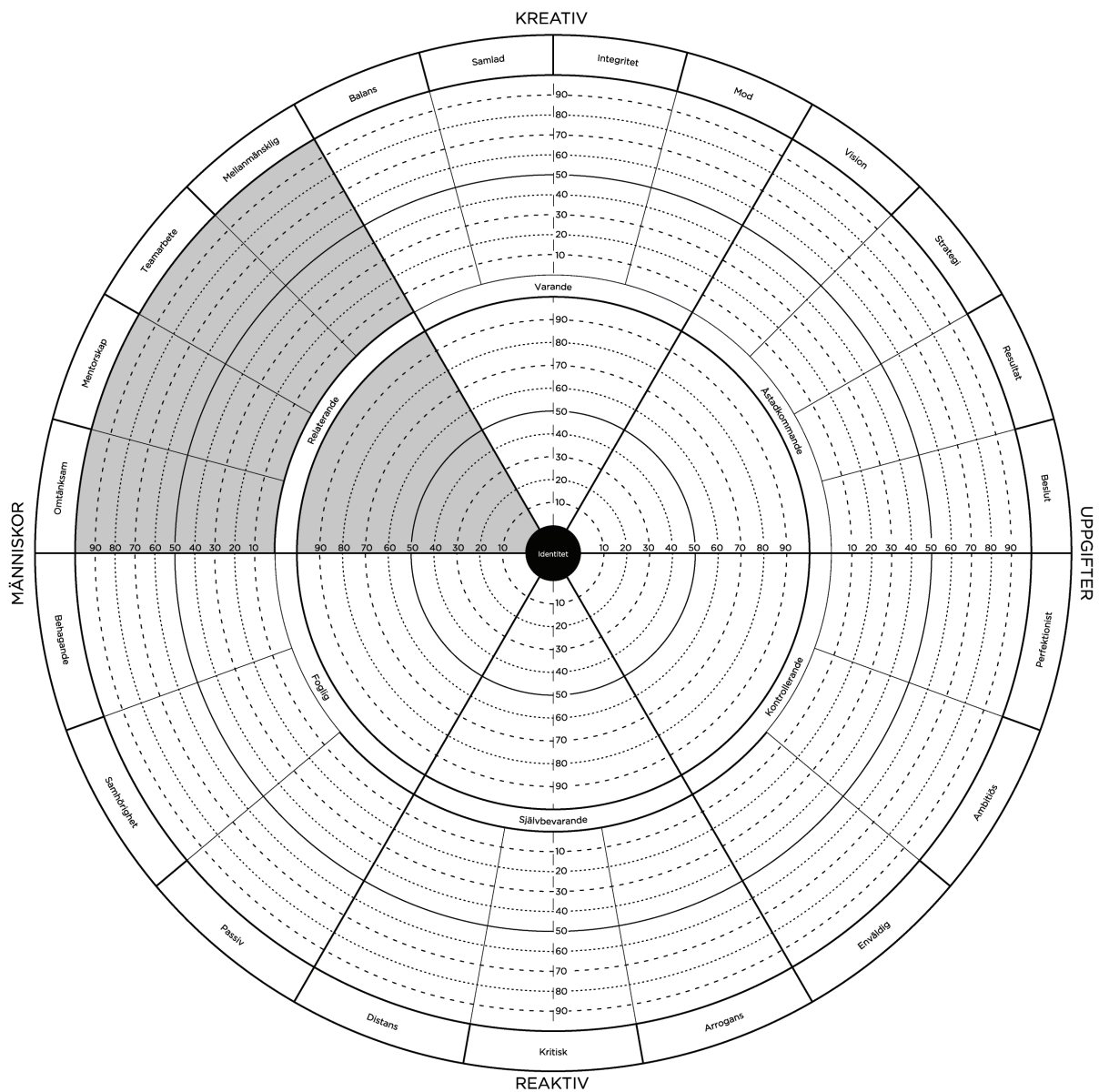
Den övre halvan av cirkeln kartlägger **Kreativa** kompetenser som bidrar till din effektivitet. Den nedre halvan av cirkeln kartlägger självbegränsande **Reaktiva** antaganden. Starkare poäng i den nedre halvan av cirkeln är relaterade till svagare poäng i den övre halvan. Detta beror på att reaktiva självbegränsande antaganden tenderar att reducera alla kreativa kompetenser.

Den högra halvan av cirkeln handlar om **Uppgifter** (att få jobbet gjort kreativt och effektivt). Den vänstra halvan av cirkeln har med **Människor** att göra och de relationer du har med både individer och grupper. Målet här är en god balans så att du kan uppnå resultat och samtidigt utveckla människor.

Denna interaktion mellan den övre och den nedre halvan av cirkeln summeras i **Reaktiv-Kreativ Skalas** poäng. Interaktionen mellan den högra och den vänstra halvan av cirkeln summeras i poängen som visas i **Balans Människor-Uppgifter**. Innebörden av dessa resultat definieras nedan:

- **Reaktiv-Kreativ Skala** reflekterar graden av balans mellan de kreativa dimensionerna och de reaktiva dimensionerna.
- **Balans Människor-Uppgifter** mäter den grad av balans du visar mellan de relaterande kompetenserna och de åstadkommande kompetenserna.
- **Utnyttjande av Ledarskapspotential** är en sammanfattande mätning av alla poäng.
- **Ledarskapseffektivitet** mäter hur din övergripande effektivitet som ledare uppfattas.

Följande sidor innehåller mer fördjupande beskrivningar av alla dimensioner vi berört här ovan.



Relaterande-dimensionen

Relaterande mäter din förmåga att relatera till andra på ett sätt som plockar fram det bästa hos människor, grupper och i organisationer. Nedan är en kort summering av vad dina resultat för **Relaterande** indikerar.

Om du fått höga poäng

Det är naturligt för dig att hjälpa andra att nå sin potential genom individuell och teamutveckling. Genom att skapa ett stödjande klimat inspirerar du andra att sträva efter att utvecklas. Du accepterar andra för den de är och visar dem ovillkorlig positiv aktning. Du skapar och upprätthåller nära relationer. Du värderar förtrolighet, öppenhet, omtanke och stöd. Du är skicklig på kommunikation och har hög mellanmänsklig förmåga. Du etablerar samskapande och samarbete och ömsesidigt givande relationer. Du är en enastående teammedlem och coach.

Människor blomstrar genom ditt ledarskap. Som ledare är du en begåvad team- och individutvecklare.

Relaterande är inte en mjuk form av ledarskap, medan **Foglig** däremot är det. Du är fullständigt kapabel att konfrontera och utmana andra. Du kan göra detta på ett sätt som sätter spørgsmålet, inte personen, i fokus för utmaningen. Så även om människor kanske får tuff feedback, känner de sig stöttade som individer.

Du tenderar att söka dig till relationer, och har en benägenhet att se kärlek och stöd, inte som en strategi för att förmå andra att tycka om dig (som höga poäng i **Foglig** indikerar), utan som att omtanke om och stödjande av andra är ett kreativt uttryck för den du är. Det skänker dig också glädje och tillfredsställelse att få vara en del av en persons eller ett teams utveckling. Om du kan stötta andras utveckling och effektivitet, så anser du att det leder till bättre resultat, relationer och tillfredsställelse.

Inre antaganden

Inre antaganden är de övertygelser du använder för att organisera och forma din identitet. De är de inre regler eller övertygelser som definierar hur du ser dig själv och din relation till omvärlden. De inre antaganden som ofta associeras till dimensionen **Relaterande** inkluderar:

- Jag är värdefull oavsett om andra accepterar mig eller ej
- Människor är kapabla och trovärdiga
- Jag stöttar andra villkorslöst för den de är
- Jag plockar fram det bästa hos människor
- Jag bryr mig om andra för deras skull, inte som ett sätt att få något från dem
- Människor har obegränsad potential
- Att stärka och utveckla människor är bra för verksamheten

Beteenden

Beteenden är de yttre uttrycken för dina inre antaganden. De generella beteenden som associeras med dimensionen **Relaterande** inkluderar att du t ex:

- Verkar för hög motivation för teamarbete
- Främjar öppen dialog inom teamet
- Direkt lyfter frågor som står i vägen för teamprestation
- Skapar ömsesidig förståelse och högt förtroende
- Respekterar en annans åsikt även om du inte håller med
- Agerar som en förebild för öppen kommunikation
- Hjälper människor att lära, utvecklas och förändras
- Är en effektiv coach och mentor
- Håller andra ansvariga för att sätta och uppnå mål
- Talar öppet inför "auktoriteter"
- Lyssnar till och lär av medarbetare

Om du fått medelhöga poäng

Om dina poäng i dimensionen **Relaterande** faller inom ramen för medel, tenderar du att uppvisa några av de beteenden och hysa några av de inre antaganden som beskrivits ovan. Du kanske även begränsas av några av de **Reaktiva** dimensionerna, och därför visar några av de tendenser som beskrivs i stycket "Om du fått låga poäng" nedan. Du behöver läsa om och reflektera över innebörden av både höga och låga poäng för att hitta vilka aspekter i båda som bäst beskriver dig.

Om du fått låga poäng

Låga poäng i dimensionen **Relaterande** kan ha allvarliga konsekvenser för ditt ledarskap. De mest framgångsrika ledarna får höga poäng här. Läs om de höga **Reaktiva** poäng du kan ha fått, för att utforska hur dina inre antaganden kan blockera din kapacitet i **Relaterande**.

Låga poäng antyder att du underpresterar. De beteenden som associeras med låga poäng i dimensionen **Relaterande** inkluderar:

- Undviker att dela de positiva känslor du har för andra
- Håller relationer på armlängds avstånd
- Ger mer kritik än beröm
- Tar över konversationer eller avbryter andra
- Blir arg eller defensiv när andra inte håller med dig
- Anklagar andra för dina problem – och förväntar dig att de ska stå för den största förändringen
- Drar dig undan från konflikter
- Fattar för många beslut själv eller ger för mycket direktiv
- Delegerar för lite
- Undviker svåra diskussioner kring prestation

Relaterade poäng

Låga poäng i denna dimension kan relateras till låga poäng överlag i den **Kreativa** sfären. Låga poäng i **Relaterande** underminerar högt åstadkommande och härrör från låg självinsikt. Följaktligen kan låga poäng i denna dimension mycket väl visa sig som låga poäng i vilken som av de **Kreativa** kompetenserna. Dessutom, låga poäng här korrelerar med höga poäng i den **Reaktiva** sfären. Höga reaktiva poäng tenderar att blockera eller begränsa din kapacitet för ärliga och tillitsfulla relationer, att ge ovillkorligt stöd samt att ge befogenhet till individer och team. Dessa begränsningar kommer från en inre osäkerhet, såsom att inte känna sig värdefull eller älskad, att känna sig ratad, inte känna sig behövd, eller att känna sig ensam och oskyddad.

Omtanke

Dimensionen Omtanke mäter ditt intresse för och förmåga att skapa varma, omtänksamma relationer.

Om du fått höga poäng

Studera vilken högpresterande grupp av människor som helst, och du kommer att upptäcka att de verkligen bryr sig om varandra. När människor inte tycker om varandra eller upprätthåller strikt opersonliga relationer, så fungerar de inte så väl tillsammans som de som kan vara både professionella och djupt personliga.

Att få höga poäng på Omtanke betyder att du verkligen bryr dig om andra. Människor känner sig stöttade i din närvaro därför att du är öppen för högkvalitativa, tillitsfulla och omtänksamma relationer. Du tenderar att acceptera andra för den de är och kommunicerar villkorslös positiv aktning. Du är villig att vara sårbar genom att dela styrkor och svagheter, förhoppningar och rädslor. Andra tenderar att på samma sätt anförtro till dig sina dessa högst mänskliga aspekter av sig själva.

Om du fått höga poäng på Omtanke så indikerar det att du:

- Genuint bryr dig om andra och skapar varma och omtänksamma relationer
- Visar empati för andras oro och bekymmer
- Bryr dig om hur andra känner
- Är glad för andras skull när de lyckas
- Diskuterar även icke jobbrelaterade problem med andra
- Är medkännande
- Erkänner misstag och personliga svagheter
- Är öppen med dina känslor
- Etablerar varma och genuina relationer
- Anknyter till andra på ett djupt plan
- Verkligen vill lära känna människor
- Konfronterar andra på ett stöttande sätt

Om du fått låga poäng

Att få låga poäng på Omtanke betyder oftast inte att du inte bryr dig om andra. Ytterst få människor är genuint ointresserade av att bry sig om andra. Låga poäng på denna dimension betyder oftast att du håller dig på ett säkert avstånd från människor. Du har garden uppe för att skydda dig själv. På detta vis upprätthåller du ditt eget försvar.

De olika beteenden som uppvisas vid låga poäng på Omtanke är allt från att hålla relationer på en strikt teknisk/professionell nivå, till att vara kall och okänslig. Medan denna relationsstrategi kan skydda dig, så är priset högt. För det första, den resulterar i förminskad organisationsprestation. Människor jobbar helt enkelt hårdare och mer effektivt när deras relationer är genuint omtänksamma. För det andra, forskning pekar på att omtänksamma relationer reducerar stress och stödjer hälsa och välbefinnande. Så, det ligger i ditt intresse att titta på vad som kan stå i vägen för djupare, mer omtänksamma relationer:

- Håller du konversationer på en artig, teknisk eller klinisk nivå?
- Håller du garden uppe för att dölja hur du känner?
- Delar du de positiva känslor du hyser för andra?
- Låter du människor veta när du tycker att de gör något bra?
- Har du personliga, icke jobbrelaterade konversationer?
- Håller du relationer på armlängds avstånd?
- Ger du mer kritik än beröm?
- Litar du på andra?
- Visar du andra ditt rätta jag, eller ditt pokeransikte?

Låga poäng på Omtanke betyder oftast att du skyddar dig själv från sårbarheten i att komma någon nära. Det är ett sätt att etablera eller skydda din känsla av egenvärde och/eller trygghet. Titta efter olika höga poäng i de **Reaktiva** dimensionerna i denna utvärdering som kan utgöra roten till detta.

Mentorskap

Mentorskap mäter din förmåga att utveckla andra genom handledning, och att upprätthålla utvecklande relationer. Mentorskap är förmågan att hjälpa andra att växa och utvecklas både personligen och professionellt. Det kommer från ett genuint intresse av att se andra utvecklas/förbättras. Det kräver också en hög grad av mellanmänsklig förmåga.

Om du fått höga poäng

Människor som arbetar för eller med dig utvecklas personligen och professionellt. Du har och använder aktivt förmågan att stödja andras utveckling. Du spenderar tid och energi på aktiviteter som utvecklar andra. Du är den slags person som möjliggör för andra omkring dig att blomstra. Sannolikt har du möten med dina medarbetare som hjälper dem att lära, lösa sina egna problem, förbättra sin prestation på arbetet, förbereda sig för befordran samt att sätta och nå arbets- och karriärmässiga mål.

Du hyser tillit till att människor presterar och du delegerar uppgifter för att stödja lärande. Du uppmuntrar och tillåter andra att fatta sina egna beslut, vilket betyder att du delar ledarskap. På detta sätt förstärker du kontinuerligt den kapacitet som finns hos dem som arbetar för dig.

Det betyder inte att du är mjuk eller vek mot andra – tvärtom. Du ser vad människor är förmögna att uppnå, du hjälper dem att ställa höga förväntningar på sig själva, och du håller dem ansvariga för hög prestation. Du ger feedback regelbundet. Du ger sannolikt mer positiv än negativ feedback, men du backar inte undan från svåra prestationssamtal. Du har en förmåga att framföra kritik på ett sätt som får andra att känna sig både utmanade och stöttade. De vet att du inte nöjer dig med mindre än deras bästa, men de vet också att du vill att de lyckas.

Höga poäng på Mentorskap indikerar att du:

- Ofta håller utvecklingssamtal
- Är medveten om de lärandemål och karriärs mål dina medarbetare har
- Hjälper dina medarbetare att skapa och implementera utvecklingsplaner
- Är en effektiv coach och mentor
- Accepterar människor så som de är
- Hjälper människor att lära, förbättras och förändras
- Hyser tillit till att människor presterar
- Delegerar både rutinmässiga och viktiga uppgifter
- Är villig att dela ansvar och åtagande
- Ger befogenhet till andra
- Uppmuntrar medarbetare att ta sig an utmanande uppdrag och utvecklingsmöjligheter

Om du fått låga poäng

Låga poäng på Mentorskap betyder att dina medarbetare hålls tillbaka genom ditt sätt att interagera med dem. Det betyder inte att du inte bryr dig om deras utveckling (även om det kan vara så), det betyder att du kan sakna den mellanmänniska förmågan att engagera andra på ett sätt som stödjer deras utveckling. Det kan också betyda att du tillbringar mer tid på den tekniska sidan av ditt arbete och försummar de mänskliga aspekterna.

Detta är en kritisk kompetens för ett framgångsrikt ledarskap. Det är något du helt enkelt måste lära dig. Att inte göra det ökar sannolikheten att dina bästa medarbetare lämnar dig; att dina medarbetare inte presterar på toppen av sin förmåga; att du får alldeles för mycket att göra därför att andra inte kan prestera på den nivå som krävs för att nå framgång.

Du kanske anklagar andra för deras dåliga prestation medan du misslyckas med att ge det stöd de behöver för att förbättra sin förmåga. Brist på stöd kan visa sig på många sätt. Reflektera över listan nedan:

- Är du obekväm med din förmåga att vara en mentor för andra?
- Är du överdrivet kritisk?
- Delegerar du för lite?
- Undviker du svåra prestationssamtal?
- Ger du för lite feedback?
- Löser du andras problem åt dem?

- Fattar du beslut för vilka andra är ansvariga?
- Behöver du utöka dina mellanmännsliga förmågor?
- Är du mer fokuserad på den tekniska sidan av jobbet än på den mänskliga

Teamarbete

Teamarbete mäter din förmåga att främja högpresterande teamarbete mellan teammedlemmar som rapporterar till dig, inom organisationen och inom team i vilka du själv deltar.

Om du fått höga poäng

Du leder och deltar i grupper på ett sätt som stödjer höga nivåer av teamarbete, samspel, energi och synergi. Denna förmåga sträcker sig även till samskapande tvärfunktionella satsningar.

Det är sannolikt att de människor som rapporterar till dig anser att kvaliteten på deras teamarbete är en mycket positiv del av deras jobb, och som bidrar avsevärt till gruppens framgångar. Ditt ledarskap banar vägen för detta och är en förebild för andra att sträva efter. Höga poäng i denna dimension indikerar att du använder dig av några av följande förmågor, där du:

- Skapar ett positivt klimat som stöttar människor att göra sitt bästa
- Verkar för hög motivation för teamarbete
- Efterfrågar input från andra
- Främjar öppen och ärlig dialog inom teamet
- Ser framgång som hela teamets framgång – inte stjärnspeglare
- Förstår och lyfter gruppdynamik
- Interagerar effektivt med alla, oavsett t ex etnicitet, ålder och kön
- Direkt lyfter frågor som står i vägen för teamprestation
- Fördelar ledarskap mellan teammedlemmar
- Arbetar för att finna gemensam grund och skapa win-win-lösningar
- Är en samarbetsvillig teamspelare, men inte en "ja-sägare"
- Uppmuntrar samskapande inom och mellan team/avdelningar

Om du fått låga poäng

Låga poäng på Teamarbete indikerar några olika möjligheter. Det kan betyda att du inte leder ett team eller deltar i ett. Det kan betyda att du saknar utbildning för att effektivt leda team. Det kan också betyda att du leder på ett sätt som stänger ned teamarbete.

Förmågan att främja teamarbete är en högt specialiserad färdighet. Många chefer är ofta befordrade utifrån deras individuella framgångar och bidrag. Många entreprenörer är framgångsrika tack vare deras individuella kreativitet och talang. Med utveckling, framgång och befordran följer konstant ökande komplexitet och, just därför, behovet att kreativt använda den kollektiva intelligensen hos andra. Om du fortsätter att leda utifrån de beteenden som

gjorde dig framgångsrik som individ, är det sannolikt att din ledarskapsstil omtintgör gruppens förmåga att nå framgång. Låga poäng här är en stark indikation på denna möjlighet.

Det kan finnas många orsaker till varför en person hämmar teamarbete. Man kan begränsa teamets effektivitet genom att ta för mycket kontroll, eller inte tillräckligt. Se över listan nedan, du kanske gör något av följande:

Tar du för mycket kontroll genom att:

- Fatta för många av besluten med för lite involvering av teammedlemmar?
- Ge för många direktiv – inte facilitera så gruppen sätter sin egen riktning?
- Inte delegera, eller delegera men fortsätta tala om för personen vad som eller hur det ska göras?
- Ge favoriter företräde?
- Stänga ned kommunikation med aggressiv taktik?
- Hantera team- eller personliga frågor indirekt, för att minska tillit och öppenhet?
- Inte ha tydliga mål, roller, ansvarsområden och ansvarsskyldigheter?

Tar du inte tillräckligt mycket kontroll genom:

- En avsaknad av beslut?
- Att inte ge tillräcklig riktning och låta gruppen förbli på drift?
- Att delegera utan tillräcklig struktur, support och stöd för personen att vara effektiv?
- Att undvika eller släta över team/individuella konflikter?
- Att kämpa lite för hårt för att tillfredsställa alla?

Mellanmänsklig

Mellanmänsklig är ett mått på dina mellanmänniska förmågor. Det mäter hur effektivt du lyssnar, engagerar dig i konflikt och kontroverser, handskas med andras känslor, och hur du hanterar dina egna känslor.

Om du fått höga poäng

Höga poäng på Mellanmänsklig betyder, först och främst, att du är en god lyssnare. Det betyder också att du fortsätter att lyssna även när det hettar till på ett möte. Skickliga lyssnare strävar först efter att förstå den andres åsikt, och behandlar denna med respekt även om de verkligen inte håller med. Du ställer bra frågor som lockar fram den andra personens ståndpunkt och känslor. Du reagerar inte defensivt på andras kritiska kommentarer, utan förblir aktivt lyssnande.

Som en god lyssnare är du skicklig på konsten att återge vad du hört, så den andra personen känner sig förstådd. Du återberättar vad den andre sagt på ett sätt så att de vet att du förstått vad de försöker säga. Du gör detta på ett respektfullt sätt.

Du är effektiv på att hantera konflikter och meningsskiljaktigheter. Konflikt resulterar mer ofta än sällan i både win-win-resultat och ökad tillit. Du har en förmåga att starkt tala för din ståndpunkt och att göra så på ett sätt som respekterar andras åsikter. Även i starka konfliktsituationer visar du andra respekt och drar dig inte undan eller trycker ned andra.

Du är förmögen att hantera de känslomässiga sidorna av relationer på jobbet. Människors känslor är välkomna omkring dig – både positiva och negativa. Detta betyder att du har bra kontroll på dina egna känslor. När andra kritiserar dig tar du det inte personligt och reagerar med defensivt beteende. Istället förblir du positivt engagerad med den andra personen. Du är också förmögen att ge och ta emot känslomässigt stöd.

Höga poäng på Mellanmänsklig indikerar att du:

- Är enkel att närma sig och tala med
- Skapar goda relationer med andra människor
- Är en god lyssnare
- Först försöker förstå den andres ståndpunkt
- Visar att du förstår den andra personen genom att uttala dennes ståndpunkt
- Beter dig effektivt i starka konfliktsituationer
- Inte reagerar defensivt när du blir konfronterad, utmanad eller kritiserad
- Kan känna ilska, men hanterar det effektivt
- Är villig att lyfta riskfyllda frågor
- Lyfter kontroversiella frågor på ett respektfullt sätt
- Respekterar andras åsikter, även om du inte håller med
- Skapar och upprätthåller starkt tillitsfulla relationer
- Lyssnar med acceptans till andras bekymmer, oro, rädslor och ångest
- Skapar ömsesidigt stödande och effektiva relationer
- Avväpnar laddade situationer utan att undvika problemet
- Är ärlig och rak i alla interaktioner med andra
- Lätt vinner andras tillit, respekt och stöd

Om du fått låga poäng

Låga poäng på Mellanmänsklig kan betyda att du antingen saknar viss kompetensutbildning, eller att du reagerar defensivt med ett kontraproduktivt beteende. Naturligtvis kan det vara en fråga om både och.

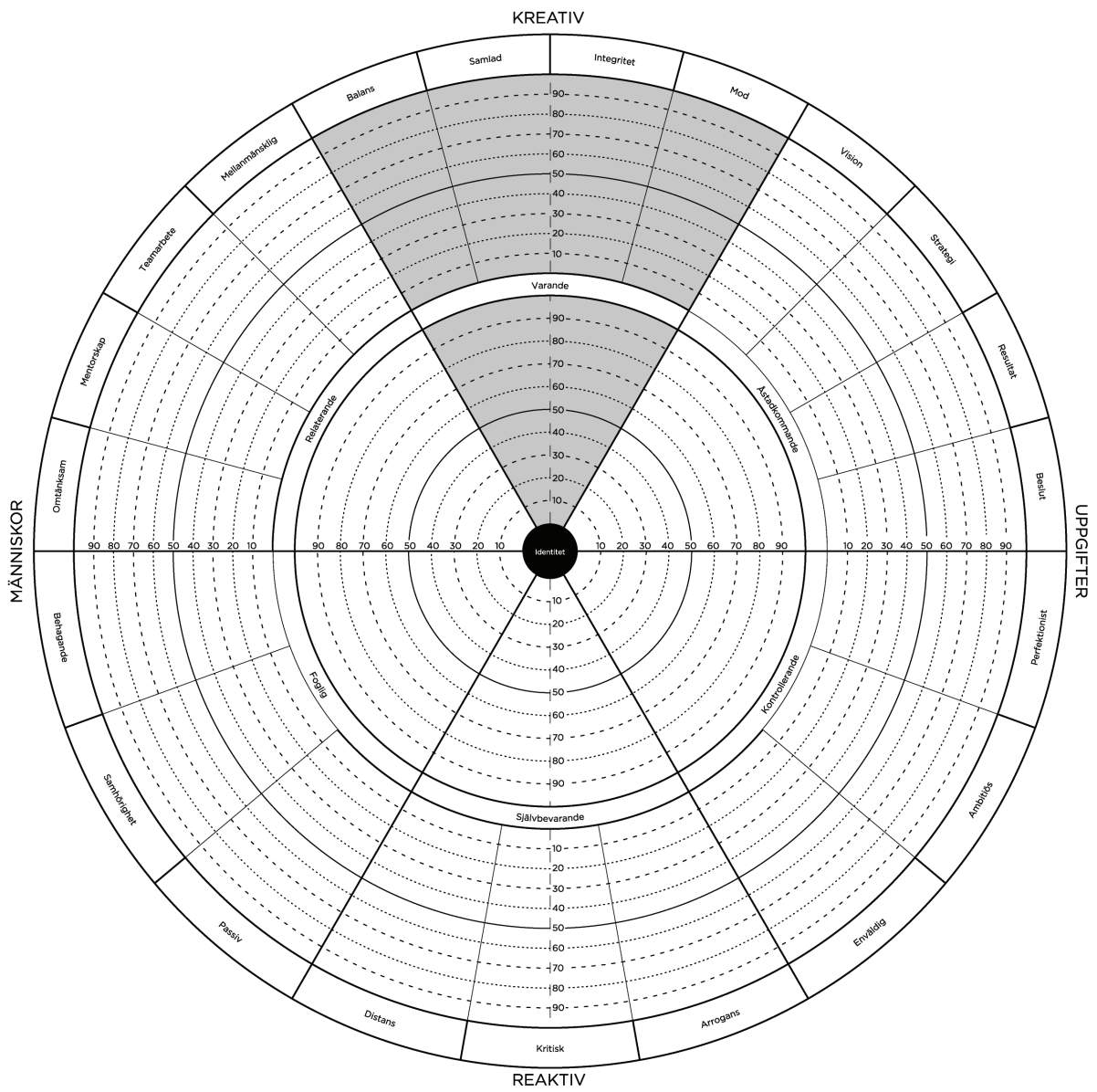
I vår kultur har vi fått lära oss ett sätt att samtala som påminner mycket om debatt – fokus på att föra fram sin egen ståndpunkt, lite fokus på att lyssna. Om du fått låga poäng på denna dimension är det sannolikt att du behöver lära dig hur du balanserar att tala för din egen ståndpunkt med att lyssna till andras. Brist på lyssnande signalerar en brist på respekt. Det är ett förminskande av andra omkring dig. Medan detta kanske inte är din avsikt, så är det effekten av att inte ta sig tid att genuint lyssna till en annans åsikt.

Om du fått låga poäng kan du också tendera att reagera defensivt i mellanmänskliga relationer. Defensivt beteende kan ta sig många olika uttryck, alltifrån ohämmad ilsken attack till att helt och fullt dra sig undan. Du behöver studera denna utvärdering och få feedback från människor som är villiga att säga sanningen, för att få en bild av hur ditt defensiva beteende kan ta sig uttryck.

Defensiva handlingar är ofta ett resultat av att du känner dig hotad eller sårad. Det indikerar att din självkänsla är kopplad till vad andra människor säger eller gör. Låga poäng på Mellanmänsklig antyder att du kan uppvisa något

eller några av följande beteenden:

- Talar du ofta om för andra vad de ska göra?
- Tar du över samtalen?
- Blir du arg eller besvärlig när andra inte håller med dig?
- Frågar du på ett sätt som egentligen är påståenden: "Men tycker du inte att...?"
- Avbryter du andra?
- Försöker du vinna varje debatt?
- Förminskar du andra människor?
- Drar du dig undan konflikt?
- Slätar du över konflikt eller döljer den med humor?
- Talar du om problem med andra, och inte direkt med dem det berör?



Varande-dimensionen

Dimensionen **Varande** mäter din inställning till professionell och personlig utveckling, liksom i vilken grad inre självinsikt uttrycks genom balanserade perspektiv och ett ledarskap med hög integritet. Den mäter i vilken utsträckning ditt ledarskap är ett uttryck för ditt sanna jag – inte maskerat av organisationspolitik, behovet att framstå som bra eller vinna andras godkännande, etc. Den mäter också din förmåga att anta svåra ståndpunkter, och att lyfta det "odiskutabla" (riskfyllda frågor gruppen undviker att diskutera), öppet hantera relationsproblem och att dela personliga känslor/sårbarheter kring en situation. Mod på arbetsplatsen innebär att autentiskt och direkt hantera riskfyllda frågor i såväl en-till-en-situationer som i grupper. Nedan följer en kort summering av vad dina resultat i **Autenticitet** indikerar.

Om du fått höga poäng

Att få höga poäng i **Varande** är en mycket positiv indikation. Det tyder på att du aktivt eftersträvar och värdesätter personlig och professionell utveckling. Du är en levande och vital person. Att ha utvecklat din känsla av djupare syfte gör att du agerar utifrån din inre kärna, genom att medvetet uttrycka dina djupaste värderingar. Man kan lita på att du lever som du lär, och människor respekterar dig för att du är en person som agerar med integritet.

Din känsla av egenvärde är baserad på en naturlig uppskattning av och syn på livet som en resa av lärande och utveckling. Du är inte perfekt (och du accepterar det). Faktum är att du, bättre än de flesta andra, känner dina ofullkomligheter. Du accepterar dina ofullkomligheter. Du vet att du är en blandning av styrkor och svagheter, ljus och mörker. Du är mindre benägen att förneka de svaga och de outvecklade sidorna av dig själv. Du accepterar att dessa aspekter finns där, erkänner när du gör fel eller sårar andra, och använder dessa erfarenheter till att förbättras. Du blir allt mindre defensiv när andra kritiserar dig. Du har mindre att försvara eftersom du ser mer av komplexiteten i dig själv. Detta frigör dig så du kan engagera andra mer kraftfullt och medkännande.

Därför att du har hög integritet, betyder höga poäng i denna dimension också att du på ett ärligt sätt kan uttrycka vad du känner. När andra undviker att lyfta viktiga men svåra frågor, tenderar du att stiga fram och ta till orda. Du är kapabel att se hur du bidragit till en problematisk situation och du erkänner när du haft fel. Du är inte rädd att ge rak feedback, och du springer inte iväg och gömmer dig från konflikt.

Du ger autentisk feedback och erkänner misstag. Du utsätter dig själv för risk för det du tror på, och du värderar öppenhet framför popularitet. Integritet och autenticitet är vad människor mest av allt sätter sin tillit till. De utgör källan till din kraft och ditt inflytande.

Du har ett mindre behov av att stärka din självkänsla genom att andra ser upp till dig, eller genom dina åstadkommanden. Även om du njuter av allt detta, så är det inte det som definierar dig. Av den anledningen leder du på ett sätt som stärker de naturliga kapaciteter dina medarbetare har. I andras svagheter ser du din egen kamp för att växa. Istället för att döma dem vill du hjälpa dem växa. Andras talanger eller framgångar skrämmer dig inte. Det tillåter dig att omge dig med mycket kompetenta människor och att fira deras framgångar.

Inre antaganden

Inre antaganden är de övertygelser du använder för att organisera och forma din identitet. De är de inre regler eller övertygelser som definierar hur du ser dig själv och din relation till världen. De inre antaganden som ofta associeras till dimensionen Varande inkluderar:

- Jag är av min natur värdefull och trygg
- Mitt värde och min trygghet kommer inifrån och beror inte på hur andra ser mig, eller hur jag presterar
- Inre utveckling är nödvändigt för att hela mitt jag skall komma till sin rätt
- Jag är OK även om jag gör fel eller sårar andras känslor
- Jag erkänner autentiskt min del i de problem vi har
- Jag består av en blandning av styrkor och svagheter, ljus och mörker
- Självacceptans är nyckeln till att acceptera andra
- När jag finner sidor i andra jag inte kan acceptera, pekar det på sidor i mig jag inte tagit fullt ansvar för
- Jag bevarar min självkänsla och trygghet genom att vara sann mot mig själv
- Det är viktigare för mig att vara sann mot mig själv än att leva upp till andras förväntningar
- Det enda sätt jag tappar ansiktet på är genom att inte vara sann mot min vision och mina värderingar
- Förändring börjar hos mig; jag måste vara den förändring jag vill se i världen
- Min största källa till kraft är personlig integritet
- Att helt och fullt uttrycka min kreativitet leder till ett meningsfullt arv

Beteenden

Beteenden är de yttre uttrycken för dina inre antaganden. De generella beteenden som associeras med dimensionen Varande inkluderar att du t ex:

- Förblir samlad under press
- Har en förmåga att balansera de många krav som ställs på oss i vårt vuxna liv
- Är öppen för feedback
- Ger rak och icke anklagande feedback
- Respekterar andras åsikt även om du inte håller med
- Erkänner misstag
- Använder framgång och misstag för eget lärande
- Har lätt för att skratta åt dig själv och dina överkänsligheter
- Tar dig tid att förstå dina medarbetares personliga drivkrafter
- Tar dig tid att förstå dina egna personliga drivkrafter, styrkor och svagheter
- Har andras tillit
- Har hög personlig integritet
- Förblir öppen och ärlig om vad du tänker och känner
- Hanterar konflikt rakt och autentiskt

- Lyfter frågor andra är ovilliga att prata om
- Tar ansvar för din del i relations- och arbetsrelaterade problem
- Lever i enlighet med en effektiv uppsättning kärnvärderingar
- Håller fast vid dina värderingar i både framgång och tuffa tider
- Lever din vision i varje möte, även när det kräver risk

Om du fått medelhöga poäng

Om dina poäng i dimensionen **Varande** faller inom ramen för medel, tenderar du att uppvisa några av de beteenden och hysa några av de inre antaganden som beskrivits tidigare. Du kanske även begränsas av några av de **Reaktiva** dimensionerna och därför visar några av de tendenser som beskrivs i stycket "Om du fått låga poäng" nedan. Du behöver läsa om och reflektera över innebörden av både höga och låga poäng för att hitta vilka aspekter i båda som bäst beskriver dig.

Om du fått låga poäng

Låga poäng i **Varande** indikerar att du håller tillbaka effekten av ditt ledarskap genom att inte aktivt sträva efter personlig utveckling. Ditt inre liv och ditt yttre liv är inte i balans. Du kanske inte fullt inser att "the game of life" spelas inifrån och ut – och att de yttre händelserna och omständigheterna speglar vår inre nivå av självinsikt.

Detta resulterar i en förminskning av personlig kraft – det slags kraft som kommer från personlig integritet, djupt engagemang, inre vitalitet och en öppenhet utan självförsvar.

Ledarskapsforskning tyder starkt på att en primär kvalitet människor önskar hos sina ledare är ärlighet, autenticitet eller integritet. Så, om du fått låga poäng i **Varande** så bör du spetsa örnen. Det indikerar att ditt beteende kan tolkas som inkonsekvent, olämpligt eller, ytterst, som omoraliskt. Brist på integritet urholkar tillit, förhindrar eller omintetgör teamwork och komprometterar ditt ledarskap.

Att få låga poäng här är en indikation på att du kan vara rädd att förolämpa andra, eller att du spelar ett politiskt spel. De som får låga poäng i Mod förblir ofta tysta kring sina övertygelser inför motstånd, verkligt eller inbillat. De värdesätter jämvikt och att bibehålla samsyn framför konstruktiv konflikt, och viker sig för auktoriteter, även på bekostnad av gruppeffektivitet eller service.

Ett ledarskap med en hög nivå av integritet är bara möjligt med en hög nivå av självinsikt. Du kanske kommer från en bakgrund där reflektion, balans och personlig utveckling inte uppmuntrades. Dessutom kanske det inte heller uppmuntrades att stå för sin åsikt, i syfte att bibehålla harmoni i gruppen. Låga poäng här indikerar att du inte är förankrad i och med dig själv. Reflektera över om du:

- Tar dig tid för reflektion och att lära känna dig själv
- Reagerar på livet och problem, snarare än att skapa livet som ett uttryck för det som är viktigt för dig
- Definierar dig själv utifrån andras förväntningar
- Anklagar andra för dina problem – och förväntar dig att de skall stå för större delen av förändring
- Går i självförsvar, tar lång tid på dig att erkänna misstag, och ignorerar fel och brister
- Är hårt kritisk mot och krävande av dig själv

- Spelar olika roller i ditt liv, snarare än att agera utifrån ditt autentiska jag
- Uppträder på sätt som inte stöder din vision och dina värderingar
- Fastnar i intern politik
- Försöker tillfredsställa alltför många olika grupper av människor
- Har brutit förtroenden
- Har svårt att hålla åtaganden och löften
- Undviker att konfrontera problem
- Inte erkänner misstag eller den del du har i relationsproblem
- Ger feedback på ett sätt som förminskar eller slätar över dina verkliga betänkligheter
- Säger "Ja" när du vill säga "Nej"
- Agerar avvaktande i närvaro av dem som har makt eller auktoritet

Att undvika att konfrontera problem tillåter dem att växa, och att konfliktlösning ersätts med sjudande förakt. En preferens att välja den mest populära vägen kan leda till att man slätar över problem som är kritiska för individuell och organisationsframgång. Förmåga att kunna avgöra när man skall konfrontera, hur man gör detta på ett konstruktivt sätt, samt att förhandla under krävande omständigheter är något man kan lära sig. När man väl bemästrar detta ger det ett starkare självförtroende för att stödja öppen diskussion, utan rädsla eller skuld känsla. En förbättrad poäng i **Varande** bidrar till tillit och en känsla av integritet och helhet i dina relationer med andra.

Uppriktig reflektion, som inkluderar feedback från andra, kan underlätta för en stabilare kompassriktning, vilket återspeglas i en förbättring av poängen i **Varande**.

Relaterade poäng

Låga poäng i **Varande** kan relateras till låga poäng i hela den **Kreativa** sfären. Alla kompetenser som utgör grunden till effektivt ledarskap har sina rötter i en inre källa av självkänedom. Följaktligen kan låga poäng i denna dimension mycket väl visa sig som låga poäng i vilken som av de **Kreativa** kompetenserna. Dessutom, låga poäng här korrelerar med höga poäng i den **Reaktiva** sfären. Höga **Reaktiva** poäng tenderar att blockera eller begränsa din kapacitet att upptäcka och leda utifrån din egen inre vitalitet och integritet. Dessa beteenden kommer från en inre osäkerhet, såsom att inte känna sig värdefull eller älskad, känna sig ratad, inte känna sig behövd, eller känna sig ensam och oskyddad.

Balans

Balans mäter din förmåga att, mitt bland de motstridiga spänningarna i dagens moderna liv, hålla en hälsosam balans mellan arbete och familj, aktivitet och reflektion, jobb och fritid. Den mäter din tendens att återhämta dig, och att hantera livets stress utan att förlora dig själv.

Om du fått höga poäng

Du är kapabel att upprätthålla hög prestation trots stressfyllda miljöer. Du skapar detta genom att odla en inre balans och genom att integrera och balansera de olika aspekterna i ditt liv.

När det gäller hälsa behövs verklig balans, inklusive att avsätta adekvat tid för reflektion, kost och fysisk träning. Värderingar hamnar ofta i kläm och skapar splittrad uppmärksamhet mellan familj och arbetsliv, fritid och karriär, plikt gentemot andra och personlig utveckling, spontanitet och kontroll. Medveten uppmärksamhet på fysiskt välbefinnande, ett åtagande gentemot ett hälsosamt leverne och god tidsplanering behövs för att undvika de skadliga effekterna av stress.

God balans hjälper dig att bibehålla ditt lugn, din omtänksamhet och att fatta goda beslut under stress. Du kan även stötta andra under svåra perioder.

Du kan uppnå balans genom följande inställningar och vanor:

- Bibehålla saker i perspektiv
- Finna tillräckligt med tid för personlig reflektion och återhämtning
- Upprätthålla en hälsosam balans mellan arbete och familj
- Upprätthålla en hälsosam balans mellan jobb och fritid
- Praktisera goda hälsovanor (träning och kost)
- Hantera både stress och press på ett bra sätt
- Prestera högt även under stressfyllda perioder
- Visa en hög nivå av mognad

Om du fått låga poäng

Du kan bli ett offer för stress och utbränning. Du kanske förminskar ditt privatliv i din strävan att nå jobbmål och därigenom underminerar din fysiska hälsa. Låga poäng på Balans indikerar helt enkelt att du jobbar för mycket och för intensivt. Det kan indikera att du har gjort arbetet till ditt liv och antingen ignorerar andra viktiga aspekter av ditt liv (äktenskap, familj, träning, kost, personlig/själslig utveckling), eller att du helt enkelt inte investerar energi i dessa områden därför att jobbet spelar en så dominerande roll.

Din ledarskapseffektivitet, din fulla mänskliga potential och ditt övergripande välbefinnande kan vara avhängigt av att du balanserar jobb med fritid, familj med karriär, praktiskt arbete med reflektion, och egentid med tid som spenderas genom att finnas till för andra.

Du kanske vill skapa en tidslogg under en vecka, där du registrerar inte bara dina aktiviteter utan även de värderingar som motiverar dem. Fundera på följande frågor:

- Upptäcker du att du gör det du högst värdesätter?
- Strävar du efter personlig och professionell utveckling?
- Balanserar du jobb med nöje?
- Har du en aktivitet utanför jobbet som är både återhämtande och utmanande?
- Skapar du tid för reflektion och själslig utveckling?
- Tillbringar du för mycket tid med att uppfylla förpliktelser?
- Är du närvarande för dem du bryr dig om?

Samlad

Samlad mäter din förmåga att, mitt uppe i konflikt och ansträngda situationer, bibehålla fattning och fokus, och att vidhålla ett lugnt och sakligt perspektiv.

Om du fått höga poäng

Du är kapabel att upprätthålla hög prestation trots stressfyllda miljöer. Du förblir samlad, lugn och fokuserad under press. Du uppnår denna inre balans genom att anta ett bredare perspektiv och integrera de olika aspekterna av situationen till fungerande lösningar eller strategier.

Du har förmågan att förbli lugn och omtänksam och att fatta goda beslut under press, liksom att erbjuda stöd till andra i svåra stunder. Det är en förhållning till effektiv prestation under stress som bidrar till effektiviteten och till att bibehålla goda relationer i tider av stress och/eller konflikt.

Du är kapabel att förbli samlad genom följande inställningar och vanor:

- Bibehålla saker i perspektiv för en helhetsbild
- Behålla fattningen under press
- Förbli avslappnad
- Förbli närvarande och öppen i pressande/konfliktsituationer
- Hantera stress och press väl
- Inte fatta snabba/dåliga beslut under press
- Inte gå på defensiven eller bli överdrivet känslös
- Prestera högt under stressfyllda perioder
- Inte bli aggressiv eller sarkastisk under press
- Inte dra dig undan i pressade situationer
- Uppvisa en hög nivå av mognad
- Ha ett lugnande inflytande under svåra tider
- Förbli lugn utan att vara naiv eller reserverad

Om du fått låga poäng

Under stress på jobbet kan du agera på sätt som är taktlösa mot andra. Du är också mindre benägen att fatta goda beslut därför att du är mindre kapabel att använda din tillgång av intelligens och erfarenhet. Du faller ofta tillbaka till gamla beteenden.

Du kanske upptäcker att du blir mer aggressiv under stress eller att du drar dig undan. Båda är former av självförsvar som förminskar din förmåga att förstå innebörden av händelser och att visa ledarskap.

Du kanske vill skapa en tidslogg under en vecka, där du registrerar inte bara dina aktiviteter utan även de värderingar som motiverar dem. Fundera på följande frågor:

- Upptäcker du att du gör det du mest värdesätter?
- Försöker du göra för mycket?
- Har du för vana att reflektera över vad du intalar dig själv att du riskerar när du tappar fattningen?
- Har du en aktivitet utanför jobbet som är både återhämtande och utmanande?
- Har du hälsosamma sätt att frigöra dig från stress?
- Tillbringar du mycket tid med att uppfylla förpliktelser?
- Är du närvarande för dem du bryr dig om?

Integritet

Integritet mäter i vilken mån du håller fast vid dina principer, och om man kan lita på att du lever som du lär.

Om du fått höga poäng

Dina inre och yttre världar sammanfaller med varandra. Ditt beteende matchar dina värderingar, och andra litar på att du står för ditt ord och dina åtaganden, att du behandlar dem ärligt och rättvist, och att du förblir lojal mot ditt djupare syfte.

Integritet är en kvalitet de flesta önskar hos sin ledare, så att få höga poäng på integritet indikerar att du uppfattas som en ledare, och att andra kommer att följa dig eller ansluta sig till dig därför att du lever som du lär. Ditt inflytande i organisationen är inte i första hand baserat på var du befinner dig rent hierarkiskt (maktposition), inte heller kommer det från att vara indirekt politisk. Andra skänker inflytande till dig därför att du agerar med integritet.

Andra upplever att du lever enligt dina värderingar och din vision. Det möjliggör för dig att effektivt kommunicera kärnvärden och att vara en effektiv förebild för den organisation du försöker skapa. Du alstrar naturligt tillit och respekt därför att du omvandlar dina höga principer i praktiken.

Höga poäng på Integritet antyder också att du stödjer de värderingar organisationen står för. Dina gåvor som ledare kommer bäst till sin rätt när din integritet matchar en organisation du tror på. Om så är fallet, är du i ett kraftfullt läge att samla de som arbetar för dig och mobilisera deras strävan gentemot ett gemensamt syfte. Integritet är en nödvändig ingrediens för att verkligt framstående saker skall kunna hända.

Du kanske har flera av följande inställningar och vanor som stödjer din integritet. Du:

- Lever enligt en effektiv uppsättning kärnvärderingar
- Håller fast vid dina värderingar i med- och motgång
- Är tillförlitlig
- Hedrar förtroenden
- Lever som du lär, dvs ditt personliga beteende är i linje med dina värderingar
- Erkänner när du har fel

- Håller dina löften och åtaganden
- Är en god förebild för den vision du har och står för

Om du fått låga poäng

Studier inom ledarskap tyder starkt på att den primära kvalitet människor förväntar sig finna hos sina ledare är integritet. Så, låga poäng på Integritet borde väcka din uppmärksamhet. Det antyder att ditt beteende kan tolkas som inkonsekvent, opportunt eller, som mest extremt, omoraliskt. Brist på integritet undergräver tillit, omintetgör teamarbete och äventyrar ditt ledarskap.

Låga poäng kan betyda många saker. Det kan ha att göra med en konflikt mellan dina värderingar och organisationens. Det kan vara resultatet av att inre antaganden driver beteenden som står i konflikt med dina värderingar och din vision (se mer i de Reaktiva dimensionerna). Det kan vara så att du är mer fokuserad på politiskt spel än att vara sann mot dig själv. Att ärligt utforska följande frågor, inklusive feedback från andra, kan hjälpa dig att finna en tydligare kompass:

- Formulerar du en mission som inte är realistisk?
- Beter du dig på sätt (som du kanske inte ser själv) som inte stödjer din vision och dina värderingar?
- Fastnar du i interna politiska spel?
- Försöker du behaga för många olika grupper och intressenter?
- Anammar du principer som systemen du arbetar inom inte tillåter dig att omvandla i praktiken?
- Har det funnits tillfällen då du brutit förtroenden?
- Har du svårt att erkänna misstag och fel?
- Håller du dina löften och åtaganden?
- Vet människor var du står och vad du står för?

Mod

Mod mäter din villighet att, både i en-till-en-situationer och i grupper, anta svåra ståndpunkter, lyfta det "odiskutabla" (riskfyllda frågor gruppen undviker att diskutera), öppet hantera relationsproblem, och att dela personliga känslor och sårbarheter kring en situation. Mod på arbetsplatsen inkluderar att autentiskt och direkt hantera riskfyllda problem.

Om du fått höga poäng

Höga poäng på Mod betyder att du har en hög integritet i din kommunikation. Du kan ärligt uttrycka vad du känner. Du är inte rädd för att ge rak feedback, och du duckar inte för konflikt. När andra undviker att lyfta viktiga men svåra frågor stiger du fram. Samtidigt kan du erkänna din egen del i ett problem och du erkänner när du haft eller gjort fel.

Om du fått mycket höga poäng på denna dimension indikerar det en ovanlig förmåga och vilja att lyfta problem i ögonblicket om det innebär hjälp för en relation eller ett team att gå framåt. Detta betyder att du kan blotta hur

du känner i stunden som ett resultat av vad som händer i mötet. Det kan betyda att du också blottlägger hur du själv bidrar till den nuvarande ineffektiviteten hos gruppen. Det kan betyda att du sätter ord på det du och andra undviker att säga. Denna typ av agerande kräver mod, och du gör det för att hjälpa och underlätta framsteg i möten.

För att stödja din personliga auktoritet har du behövt utveckla en hög nivå av mellanmänsklig förmåga att ge autentisk feedback och erkänna misstag. Du är villig att ta egen risk för det du tror på, och du värderar öppenhet framför popularitet. Din autenticitet beror på att du kontinuerligt praktiserar några av de beteenden som listas nedan. Du:

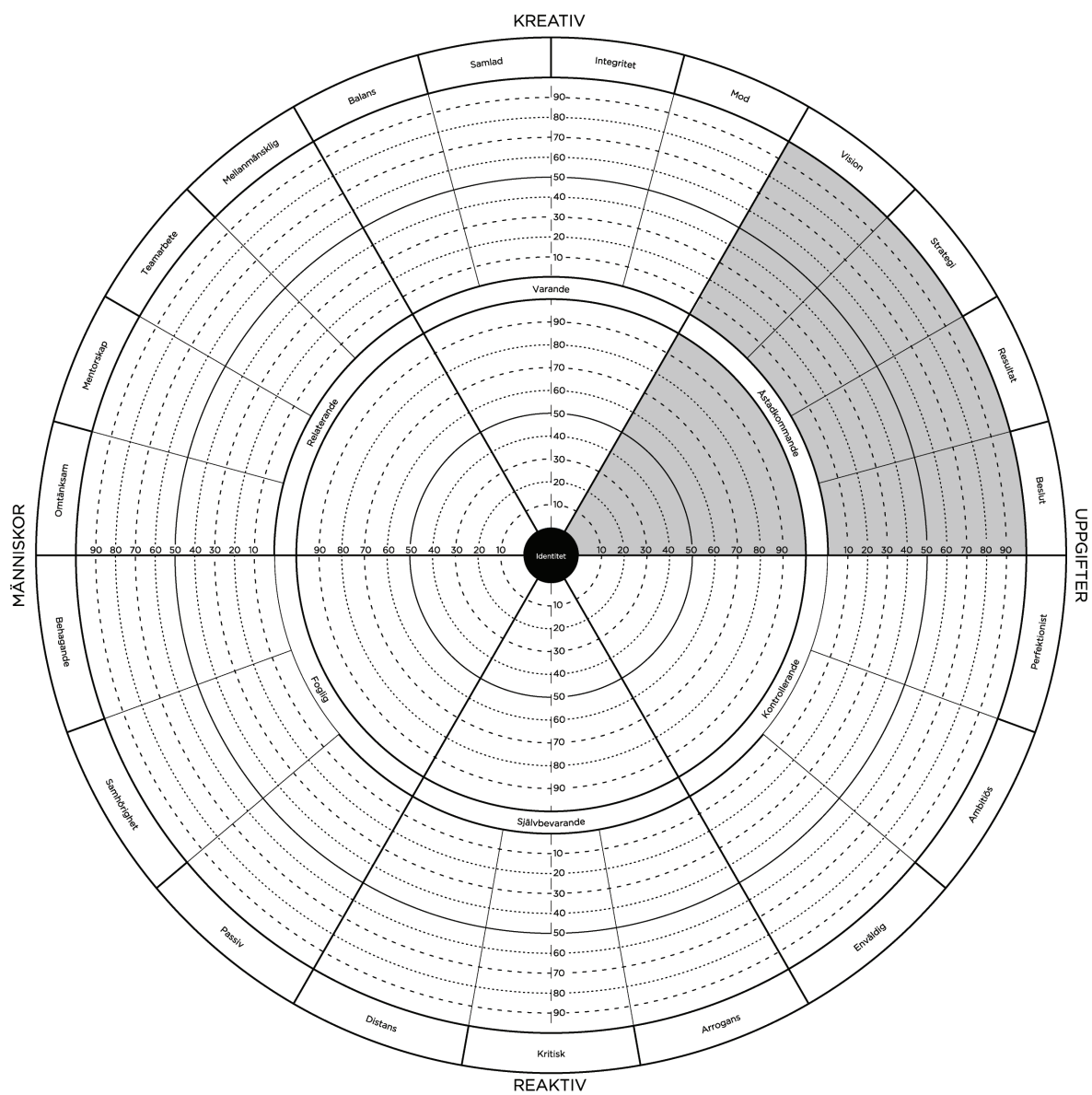
- Är öppen med vad du tänker och känner
- Lyfter frågor och problem andra är motvilliga att tala om
- Talar rakt om problemen utan att släta över dem
- Är modig i möten
- Hanterar konflikt på ett autentiskt sätt
- Ger komplett och rak feedback till andra
- Hanterar problem med människor på ett snabbt, rakt och ärligt sätt
- Konfronterar kollegor och överordnade när det behövs
- Når tuffa överenskommelser
- Låter inte problem gro och vara sig
- Är villig att stödja ett impopulärt beslut
- Är villig att erkänna misstag
- Tar ansvar för din del i relationsproblem
- Är rak även när det gäller kontroversiella frågor

Om du fått låga poäng

Du kan kanske vara rädd att förolämpa eller kränka andra, eller du kanske spelar politiska spel. De som fått låga poäng på Mod förblir ofta tysta om sina övertygelser vid motstånd, verkligt eller inbillat. De värdesätter balans och att vidhålla fred framför konstruktiv konflikt, och viker sig för auktoriteter även på bekostnad av gruppeffektivitet eller service.

Du kanske kommer från en bakgrund där du inte blev uppmuntrad att stå upp för det du tror på, för att bibehålla harmoni i gruppen. Å andra sidan, du kanske inte har utvecklat tillräckliga mellanmänskliga förmågor för att konfrontera och ge feedback utan att framstå som oförskämd eller arg.

Att undvika att konfrontera problem låter dem gro och infekteras, och ersätter konfliktlösning med sjudande förakt. En preferens att välja den mest populära vägen kan leda till att frågor och problem, som kan vara kritiska för såväl individuell som organisationens framgång, bortförklaras. Förmåga att besluta när man behöver konfrontera, hur man gör det konstruktivt och hur man förhandlar under tuffa omständigheter kan läras. När man väl bemästrar detta ger det större självförtroende för att stödja öppen diskussion, utan rädsla eller skuld känsla.



Åstadkommande-dimensionen

Åstadkommande mäter i vilken utsträckning du visar ett visionärt, autentiskt och högt presterande ledarskap. Nedan följer en kort beskrivning av vad dina resultat i **Åstadkommande** indikerar.

Om du fått höga poäng

Höga poäng i dimensionen **Åstadkommande** indikerar att du är högt framstående i ditt arbete och dina aktiviteter. Du brukar bli betraktad som en ledare i ditt valda område. Dina egna värderingar, övertygelser, din vision och din intuition motiverar dig inifrån. Du tar ansvar för dina egna handlingar och omständigheter.

Att ta risker är lättare eftersom du har en hög känsla av egenvärde. Ditt inre självförtroende är tydligt för omvärlden.

Du tenderar att ge andra handlingskraft genom att modellera och lära ut din kreativa process. Du vet hur man skapar vision och översätter vision till strategier, strategier till mål, och mål till aktiviteter som åstadkommer resultat. Din optimism, kreativitet och naturliga nyfikenhet är smittsam. Andra lär sig detta enbart av att vistas i ditt sällskap.

Du har en djupt rotad känsla av mening, och du skapar utifrån en passion för resultatet eller för själva processen att skapa. Du gör det du gör, inte som ett sätt att bevisa ditt värde eller säkerställa trygghet, utan för att du vill vara kreativ, lära och utvecklas.

Inre antaganden

Inre antaganden är de övertygelser du använder för att organisera och forma din identitet. De är de inre regler eller övertygelser som definierar hur du ser dig själv och din relation till omvärlden. De inre antaganden som ofta associeras till dimensionen Åstadkommande inkluderar:

- Jag har ett syfte och ett kall i mitt liv
- Människor vill förverkliga sitt syfte och sitt kall i livet
- Jag är ansvarig för resultaten i mitt liv
- Jag är beroende av, och en del av, allt i livet
- Det är tryggt att säga sanningen utan att lägga till känslomässigt dömande och anklagelser
- Jag kan välja min inställning och attityd i alla sammanhang och händelser
- Personligt värde är medfött och oberoende av omständigheter

Beteenden

Beteenden är de yttre uttrycken för dina inre antaganden. De generella beteenden som associeras med dimensionen **Åstadkommande** inkluderar:

- Ta initiativ
- Ställa höga krav på prestation

- Lära av dina erfarenheter
- Betrakta situationer genom ett positivt/optimistiskt filter
- Konsekvent fokusera på att skapa det som är viktigast
- Agera som en förebild
- Skapa balans mellan att vara aktiv och vara mottaglig
- Erbjud och dela dina ursprungliga perspektiv
- Initiera projekt
- Sträva efter högt satta mål
- Tala öppet inför "auktoriteter"
- Lyssna på och lära av underställda

Om du fått medelhöga poäng

Om dina poäng i dimensionen **Åstadkommande** faller inom ramen för medel, tenderar du att uppvisa några av de beteenden och hysa några av de inre antaganden som beskrivits ovan. Du kanske också begränsas av några av de **Reaktiva** dimensionerna och därför visar några av de tendenser som beskrivs i sektionen "Om du fått låga poäng" nedan. Du behöver läsa om och reflektera över innebörden av både höga och låga poäng för att hitta vilka aspekter av båda som bäst beskriver dig.

Om du fått låga poäng

Att få låga poäng i **Åstadkommande** kan vara ett stort problem. Denna dimension innehåller många av de ledarskapskompetenser som traditionellt brukar förknippas med begreppet ledarskap. Dessa är de kompetenser som får saker och ting att ske. Studera även de **Reaktiva** dimensionerna och de inre antaganden som kan blockera din fulla kreativa kapacitet.

Låga poäng här indikerar att du underpresterar. De beteenden som associeras med låga poäng i dimensionen **Åstadkommande** inkluderar:

- Skylla ifrån dig när du inte uppnått mål eller uppfyllt åtaganden
- Vänta på att andra skall ta ut riktning eller fatta beslut innan du agerar
- Göra det du vet är enkelt att uppnå
- Sträva efter att bevisa ditt värde genom prestation
- Undvika riskerna kring stora utmaningar
- Skylla på andra för dina problem – och förvänta dig att de skall förändra sig mest
- Vara defensiv, långsam när det gäller att erkänna misstag, samt ignorera fel och brister
- Spela olika roller i ditt liv snarare än att agera utifrån ditt autentiska jag

Relaterade poäng

Låga poäng i **Åstadkommande** kan relateras till låga poäng i hela den **Kreativa** sfären. Alla kompetenser som utgör effektivt ledarskap härstammar från en inre källa av självinsikt. Låga poäng i denna dimension kan därför mycket väl visa sig genom låga poäng i vilken som av de **Kreativa** kompetenserna. Dessutom korrelerar låga

poäng i denna dimension med höga poäng i den **Reaktiva** sfären. Höga **Reaktiva** poäng tenderar att blockera eller begränsa din kapacitet att upptäcka och leda från din inre vitalitet, integritet och vision. Dessa beteenden kommer från en inre osäkerhet såsom att inte känna sig värdefull eller älskad, känna sig ratad, inte känna sig behövd, eller att känna sig ensam och oskyddad.

Vision

Vision mäter i vilken utsträckning du tydligt kommunicerar och modellerar engagemang och åtagande till personligt syfte och vision.

Om du fått höga poäng

Du har en djupt rotad känsla av syfte som lyser igenom i din optimism, entusiasm och passion. Du kommunicerar också en lockande bild av framtiden, och uppmuntrar andra att ha sin egen vision. Du främjar gemensam uppslutning genom en vision för gruppen. Du gör detta genom dialog med gruppmedlemmar, vilket skapar höga nivåer av engagemang och uppslutning.

En ledares främsta bidrag är att utveckla vision och syfte. Detta görs både genom vad du kommunicerar (verbalt eller skriftligt) och genom att vara en förebild för det syfte och den vision du själv har. När människor möter dig förstår de din vision. Kort sagt, du är en person med djupt syfte och långtgående vision. All forskning på ledarskap pekar på att detta är avgörande för att du och din organisation ska vara framgångsrika.

Du kan förmedla vision på två sätt – genom att vara den primära visionären, eller genom att facilitera visionen. Att vara den primära visionären betyder vanligtvis att du skapar visionen och ”värvar” andra att ansluta sig. Att vara en facilitator av visionen betyder att du vet att gruppen måste vara passionerat engagerad i sin egen vision. Så, du faciliterar gruppen i den pågående processen av att tydliggöra visionen för organisationen. Din vision och andras informeras och stärks genom dialog. Slutresultatet är att hela gruppen har formulerat visionen och därför äger den.

Höga poäng på Vision antyder att du:

- Kommunicerar en lockande vision
- Inbjuder andra att ta del av att utveckla vision, och på så sätt etablerar en delad vision
- Lever och arbetar med en djup känsla av mening
- Lever/leder från djupt rotade kärnvärderingar
- Är optimistisk och inspirerar andra
- Är både starkt motiverad och motiverande att vara med
- Tänker utanför ramarna, ser möjligheter och tar vara på dem
- Kommer med många unika och kreativa idéer
- Skapar konstant förbättringar av prestation
- Håller fokus på framtida resultat
- Förblir fokuserad på föreställda resultat även när hinder och problem uppstår
- Begränsas inte av tvivel kring vad som är möjligt
- Tror att du kan göra positiv skillnad

Om du fått låga poäng

Låga poäng på Vision betyder att du inte visar ledarskap. Du kanske hanterar saker effektivt, men tydlig vision och djupt syfte och mening är essensen av ledarskap. Ledarskap och vision är i det närmaste synonymt.

Det finns många tänkbara möjligheter till varför du fått låga poäng här:

- Arbetar du i en organisation som kväver din vision genom starkt kontrollbehov hos chefer eller andra metoder som har urholkat din motivation?
- Vet du vad du står för?
- Tar du dig inte tid att reflektera eller engagera dig i samtal som resulterar i tydlighet av vision och syfte?
- Är du slutkörd, eller har glöden som en gång fanns hos dig slocknat?
- Är du mitt uppe i, eller hämtar du dig ifrån, en kris som för stunden lämnar dig utan vision eller känsla av syfte och mening?
- Är du mitt uppe i en avgörande period i vuxenlivet där gamla visioner och syften luckras upp och en ny vision ännu inte har trätt fram?
- Kräver din vision mod att följa? Förblir den begravd under rädsla?
- Hyser du ett inre antagande (se Reaktiva dimensioner för Inre antaganden) som blockerar din visionära ledarskapspotential?

Alla dessa är möjligheter och de har alla olika konsekvenser. Bara du kan bena ut vad som pågår. Det är av allra största vikt att du gör det, om det är din roll och önskan att leda.

Strategi

Strategi mäter i vilken grad du tänker strategiskt. Den mäter hur väl du översätter strategiskt tänkande till omfattande och genomtänkta affärsstrategier för att säkerställa att organisationen blomstrar både kort- och långsiktigt.

Om du fått höga poäng

Höga poäng på Strategi betyder att strategisk förmåga är en välutvecklad kompetens. Du är medveten om aktuella trender i omvärlden och är erfaren när det gäller att utveckla strategier som säkerställer framgång för organisationen. Du utvecklar innovativa sätt att möta marknadstrender. Du tänker både kort- och långsiktigt. Du optimerar inte kortsiktigt på bekostnad av långsiktighet. Du känner väl din organisations styrkor, svagheter och unika konkurrensfördelar, och du fattar strategiska beslut som optimalt positionerar din organisation på marknaden.

Höga poäng på Strategi kan betyda att du:

- Tänker strategiskt
- Inte kör fast i kortsiktig brandsläckning, och är kapabel att rikta adekvat fokus på strategiska

initiativ

- Har en god känsla för vad som kommer att fungera på marknaden
- Är rigorös i din analys av data för planering
- Har en bra process på plats för att upprätthålla ett kontinuerligt strategiskt perspektiv inom organisationen
- Känner väl din organisations styrkor och svagheter
- Vet hur du skall använda din organisations styrkor på bästa sätt
- Tar ut en riktning som säkerställer organisationens möjlighet att blomstra
- Har en bra känsla för timing när det gäller marknadsinitiativ
- Ställer frågor om de strategiska konsekvenserna av de dagliga beslut som fattas
- Förstår helhetsbilden av hur din organisations mission passar in på marknaden

Om du fått låga poäng

Låga poäng på Strategi kan, men behöver inte vara, ett problem. Du kanske har en roll som inte är involverad i strategiarbete. Av den anledningen kan dina låga poäng här vara kopplade till din roll eller dina ansvarsområden. Däremot, ju större ledarskapsansvar, desto viktigare blir strategiskt fokus. Om du saknar strategi löper du risk att missa avgörande möjligheter på marknaden. Det är också sannolikt att du fattar kortsiktiga beslut som styr organisationen mot minskad prestation, och kanske till och med misslyckande på lång sikt.

Med otillräcklig Strategi är det troligt att andra är frustrerade över din brist på tydlighet och riktning. När organisationer saknar Strategi sköts de ofta utifrån rådande kris. Brandsläckning som respons på det senaste oförutsedda problemet är hur organisationen använder sitt intellektuella kapital. Människor blir så fokuserade på att svara och reagera på händelser att de inte tar sig tid att noggrant måla upp och planera för framtiden. Detta säkerställer att organisationen fortsättningsvis fastnar i brandsläckningsläge. Att få låga poäng här indikerar att ditt ledarskap saknar tillräcklig Strategi. Du kan oavsiktligt bygga organisationen för reducerad prestation.

Låga poäng på Strategi kan indikera att du:

- Är överdrivet fokuserad på dagliga driftsfrågor vilket ger otillräcklig uppmärksamhet på långsiktigt strategiskt tänkande och planering
- Fattar kortsiktiga beslut som underminerar långsiktiga strategier
- Splittrar din uppmärksamhet på för många saker
- Tar risker
- Har för mycket ego involverat med framgång, vilket orsakar att organisationen strävar för högt strategiskt, eller går i en riktning som handlar mer om ditt arv än om vad som långsiktigt är bäst för organisationen
- Tror att du är den enda som har en välutvecklad strategisk kapacitet och därför inte tillräckligt involverar andra i planeringsprocessen
- Saknar rigorös analys, och litar för mycket på instinkt och magkänsla
- Lider av "analysförlamning"
- Har en otillräcklig process för att engagera organisationen i strategisk planering

Resultat

Resultat mäter i vilken grad du är målinriktad och har en meritlista över måluppnåelse och hög prestation.

Om du fått höga poäng

Du åstadkommer resultat på en konstant hög nivå. Du är målinriktad, tar väl genomtänkta risker och har en meritlista över hög prestation. Du har utvecklat en verklig förmåga att uppnå högkvalitativa resultat på viktiga initiativ. Du vet hur man skapar vision och översätter vision till strategier, strategier till mål, och mål till aktiviteter som åstadkommer resultat. Detta bådär gott för dig.

Om även dina poäng i Relaterande är höga indikerar det att du uppnår hög prestation genom att utveckla hög prestation hos andra. Detta är idealiskt. Det tyder på att du inte bara kan prestera på hög nivå, du höjer även spelnivån för dem du arbetar med.

Du åstadkommer resultat på hög nivå därför att du:

- Är aktivitetsorienterad och resultatfokuserad
- Upprätthåller en hög energinivå för utmanande resultat
- Tar kalkylerade risker – risker med en rimlig chans att lyckas
- Läger märke till och tar vara på möjligheter
- Strävar efter kontinuerlig förbättring
- Har uthållighet trots motgångar och motstånd
- Sällan ger upp och gör det endast när det är lämpligt
- Älskar det du gör
- Är väl kvalificerad för den tekniska aspekten för jobbet
- Har en diger meritlista över måluppnåelse
- Får jobbet gjort

Om du fått låga poäng

Låga poäng på Resultat behöver din fulla uppmärksamhet. Det tyder på att du inte får jobbet gjort. Det betyder att du inte lever upp till förväntningarna. Frågan är vems förväntningar du inte lever upp till – dina egna inre krav eller organisationens mål. Om det är det senare, och du inte korrigerar det, kanske du inte förblir i din position länge till.

Om du lever upp till eller överträffar organisationens krav, men inte dina egna så är det en annan femma. Om det är så, titta då på de Reaktiva dimensionerna för att se varför det kan vara så. Titta särskilt på dimensionen Perfektionist. Det kan mycket väl vara så att dina krav på dig själv är så högt satta att inte ens du kan nå dem.

På endera vis är låga poäng här en varningsflagga för överhängande kris. Det är viktigt att du sanningsenligt svarar på denna typ av frågor:

- Får jag jobbet gjort?
- Håller jag tillbaka av rädsla, försiktighet eller apati?
- Reflekterar denna poäng att jag inte har utvecklat förmågan att prestera på hög nivå?
- Är jag ny på jobbet och tampus med en brant inlärningskurva?
- Har jag förlorat min inre känsla av engagemang, passion eller spänning för mitt arbete?
- Kväver organisationen min förmåga att prestera? Om ja, på vilket sätt tillåter jag organisationen att begränsa mig?
- Är det någon annan kompetens jag behöver utveckla som idag begränsar min kapacitet att prestera?
- Är jag mitt uppe i en avgörande period i vuxenlivet där det kan vara naturligt att prestationen

avstannar?

- Känner jag att jag har tagit mig vatten över huvudet?
- Går jag från krishantering till krishantering?
- Spenderar jag tillräckligt med tid på långsiktig vision och strategi?

Beslut

Beslut mäter din förmåga att fatta beslut i tid, och i vilken utsträckning du är bekväm i att gå framåt när osäkerhet råder.

Om du fått höga poäng

Du fattar svåra beslut med säkerhet, genom att balansera data och intuition under osäkra förutsättningar. Du tar ditt ansvar som beslutsfattare på allvar, fokuserar på det som är viktigt och föredrar att ta rimliga risker framför att inte göra något alls. Du är inte våghalsig, utan agerar med ansvar i ett riskfyllt läge. Höga poäng indikerar att andra litar på att du tar tag i viktiga problem och fattar väl avvägda beslut under press.

En del av en ledares uppdrag är att fatta beslut. Andra studerar ledares ageranden, och dröjsmål tillskrivs ofta brist på kompetens eller osäkerhet. Du bibehåller självförtroende för dina förmågor och är benägen att agera på följande sätt. Du:

- Fattar beslut i tid
- Förblir beslutsam under press
- Går framåt även med inkomplett information när så behövs
- Fokuserar snabbt på de viktigaste frågorna
- Använder effektivt data för att landa i beslut
- Är villig att lita på din magkänsla
- Fattar de tuffa besluten när så krävs

Om du fått låga poäng

Du kanske förhalar och skjuter på saker, och därmed underminerar andras förtroende för dig genom att undvika beslut du betraktar som riskfyllda på ett eller annat vis. Förseningar kan tolkas av andra som att du håller dig undan och hoppas att viktiga frågor löser sig av sig själva, eller att andra stiger fram och tar det ansvar som faktiskt är ditt.

Det finns alltid orsaker till försening. Du kanske har för stort förtroende för data, och inväntar varje fragment av information innan du kan agera. Du kanske misstror intuition som vägledning i tvetydiga situationer. Du kanske inte vill bryta mot normen av konsensus och vägrar agera tills du har allas godkännande. Du kanske konfronterar motstridiga prioriteringar och värderingar utan beslutskritiska kriterier för att kunna välja bland dem. De är alla möjliga, men det är troligt att ett kontinuerligt misslyckande med att ställa sig själv i riskzonen bidrar till att verksamheten driver vind för våg och att strategiska mål urholkas.

Låga poäng på Beslut associeras ofta med en eller flera höga poäng i dimensionerna Foglig och/eller Självbevarande. Detta antyder att det obeslutsamma beteendet är ett resultat av ett inre antagande som kopplar din personliga känsla av trygghet och/eller egenvärde till att godkännas av andra och möta deras förvägningar.

Genom att misslyckas med att agera överlämnar du konsekvenserna till slumpen och förminskar förtroendet för din förmåga att leda. Det är viktigt att identifiera nyckelområden där agerande krävs för att införskaffa bästa möjliga information och råd, för att sedan agera.

Kontrollerande-dimensionen

Kontrollerande mäter i vilken utsträckning du skapar en känsla av personlig trygghet och värde genom åstadkommande, personliga resultat, makt och kontroll. Dimensionen **Kontrollerande** består av tre delskalor: Perfektionist, Ambitiös och Enväldig. De har alla en negativ korrelation till de flesta av de Kreativa dimensionerna. Placeringen av varje dimension i cirkeln indikerar styrkan av korrelationen. Ju lägre i cirkeln, desto större blir de negativa korrelationerna gradvis. Nedan följer en kort beskrivning av vad dina resultat i **Kontrollerande** indikerar.

Om du fått höga poäng

Höga poäng i dimensionen **Kontrollerande** tyder på att du strävar efter att ta kommando, vara på toppen och utöva kontroll över andra för att nå egenvärde, personlig trygghet och identitet. Du anser att världen består av vinnare och förlorare, där människor med makt har bäst chans. Så, för att överleva måste du vara en av dem. Du måste utmärka dig som en hjälte, vara perfekt, prestera felfritt och/eller dominera. På så sätt blir du en av dem som verkligen påverkar världen.

Inre antaganden

Inre antaganden är de övertygelser du använder för att organisera och forma din identitet. De är de inre regler eller övertygelser som definierar hur du ser dig själv och din relation till omvärlden. De inre antaganden som ofta associeras till dimensionen **Kontrollerande** inkluderar:

- Jag förblir säker om jag tar kommandot
- Bara de starkaste överlever och jag kommer att vara en av dem
- Jag behöver triumfera över andra för att känna mig nöjd med mig själv
- Allt annat än perfekt är inte okej
- Jag är en värdefull person när andra ser upp till mig med beundran
- Världen består av vinnare och förlorare
- Att vara sämre än andra är oacceptabelt och hotar min säkerhet
- Misslyckande, av varje grad, kan leda till slutet för mig

Beteenden

Beteenden är de yttre uttrycken för dina inre antaganden. De generella beteenden som associeras med dimensionen **Kontrollerande** inkluderar att:

- Tävla
- Ställa rigorösa krav
- Sträva efter perfektion
- Använda auktoritet för att ta kommando, påverka och få din vilja igenom
- Utöva enorm ansträngning och energi för att uppnå mål
- Tala rakt på sak och burdust

- Pusha dig själv och andra till att vinna
- Ta kommandot i de flesta situationer
- Möten involverar regelbundet alla stakeholders i beslut
- Välfärd för miljö och samhälle ges hög prioritet

Gåvor och styrkor

Varje **Reaktiv** dimension är kapabel och begåvad. När du använder styrkorna i dimensionen **Kontrollerande** kommer du tendera att:

- Sträva efter kontinuerlig förbättring
- Excellera i många situationer
- Sätta hög standard
- Skapa resultat
- Ha inflytande på andra
- Säger vad du tycker även om det är kontroversiellt
- Ta kommandot och börja agera

Belastningar

Varje Reaktiv dimension har baksidor och begränsningar. Baksidan av Kontrollerande är det konstanta behovet (medvetet eller omedvetet) att alltid överträffa, dominera, tävla, vinna och kontrollera.

Dessa behov resulterar i beteenden som tenderar att:

- Vara överdrivet aggressivt
- Avfärda eller ignorera negativ feedback
- Tro på din egen "PR"
- Kräva felfri prestation av dig själv och andra
- Bortse från andras strävanden och mål
- Ha ett starkt behov av att tävla vilket får dig att se allt utifrån begreppet vinna eller förlora
- Vara rädd för och undvika att misslyckas
- Bli så upptagen med att vinna så du förlorar fokus på strävan efter förträfflighet och åstadkommande och, som ett resultat, inte presterar på nivå med din verkliga potential
- Sätta resultat i främsta rummet före känslorna hos gruppens medlemmar
- Ställa orealistiska prestationskrav på andra
- Arbeta med så hög kontrollnivå att det blir kostsamt för organisationen

Höga poäng indikerar att du har ett behov av att bli sedd som aggressiv, stark, osårbar, att ha rätt, att vara på toppen, vara bättre/mer än andra, perfekt, felfri och/eller som en hjälte. Du tenderar att kämpa med relationer, teamutveckling och förmåga att samarbeta (se Relaterande).

Relaterade poäng

Höga poäng i denna dimension korrelerar också med reducerade poäng i den Kreativa sfären. Poäng i Relaterande är ofta reducerade om poäng i Kontrollerande är höga. Detta beror på att hög kontroll kommer från en preferens att etablera egenvärde och säkerhet genom utförda uppgifter, status och måluppnåelse. I denna ekvation är människor undervärderade. Den sociala kompetensen som representeras av Relaterande betraktas som mjuk och därför ett hot gentemot behovet av att vara stark och ha kontroll. Den tid och energi som krävs för att få en ökad självinsikt värderas inte därför att det inte omedelbart leder till nyckelresultat. Att ta sig tid att reflektera och lära om Jagets inre värld ses inte som praktiskt eller "på riktigt".

Höga poäng här kan också resultera i lägre poäng i Varande därför att du kan vara så fokuserad på att klättra uppåt och nå framgång att du blir "politisk". Det vill säga, du gör eller säger vad som än behöver göras eller sägas för att avancera i din karriär.

Slutligen, höga poäng här kan resultera i låga poäng i Åstadkommande. Det kanske verkar överraskande, och det betyder inte att du inte når resultat. Det kan däremot betyda att du uppnår dessa resultat på bekostnad av skapandet av en högpresterande, högt tillfredsställande kultur. Det kan också betyda att du angriper uppgiften att uppnå resultat som ett sätt att försöka hävda dig, snarare än från det inre motivationssystem som driver Åstadkommande – att skapa för sakens skull, att skapa därför att du älskar att göra det, att skapa därför att det ligger i linje med dina djupare syften.

Om du fått låga poäng

Om du fått låga poäng i Kontrollerande indikerar det att du har få av de karaktäristika som beskrivits ovan. Vidare tyder det på (beroende på dina poäng i andra dimensioner) att du kan besitta många av styrkorna i denna dimension utan belastningarna.

Perfektionist

Perfektionist är ett mått på ditt behov av att uppnå felfria resultat och prestera på extremt hög nivå för att känna dig trygg och värdefull som person. Värde och säkerhet jämföras med att vara perfekt, konstant prestera på hjältemodiga nivåer och att nå framgång bortom alla förväntningar. Det starka behovet av hög kvalitet är en styrka hos denna stil, förutsatt att du kan motstå frestelsen att göra allt själv, och kan hålla dig från att bli upprörd (på dig själv och andra) över jämförelsevis små fel och brister i den färdiga produkten.

Om du fått höga poäng

Om du fått höga poäng på Perfektionist kan du uppvisa några av följande tendenser. Du kanske:

- Är rak, drivstark och har starkt fokus på att uppnå resultat
- Är angelägen om hur du uppfattas, och vill framstå som ytterst kompetent och totalt självsäker
- Är så fokuserad på att slutföra uppgifter att du framstår som isolerad och kylig
- Är perfektionistisk

- Ställer prestationskrav på orealistiskt höga nivåer, och därigenom orsakar hög stress
- Sätter mycket krävande mått på hur saker skall utföras
- Strävar så hårt efter perfektion att du blir besatt av att förbättra och eliminera misstag
- Tappar bort de realistiska och praktiska kompromisser som är nödvändiga för att uppgiften skall kunna slutföras
- Är överorganiserad
- Är inkapabel att delegera, eller delegerar med minutiösa detaljer och kommunicerar därmed en brist på förtroende för den andres kapacitet
- Sätter orealistiskt höga mål för andra
- Är överdrivet kritisk mot andra när de inte möter dina förväntningar
- Blir överhopad av det detaljerade rapporterings- och utvärderingssystem du har etablerat

Perfektionism är ett antagande som överskruvar styrkor. Önskan om att uppnå framgång och perfektion har åstadkommit stora bedrifter och förbättringar. Här däremot, skapar den en fälla och leder slutligen till begränsad prestation. Drivet efter perfektion behöver förflyttas till en realistisk balans för att säkerställa personlig, team- och systemhälsa.

Studera de andra **Reaktiva** poängen för att se om Perfektionist skapar problem för dig. Perfektionism kan resultera i för stark kontroll (Enväldig), kritiskt beteende och upplevd arrogans. Titta även på dina poäng i Behagande och Samhörighet. Om dessa är höga kanske du försöker att vara perfekt för att accepteras av/behaga andra, och/eller använda hög prestation som en strategi för att vinna godkännande. Om alla dessa poäng är under medel och dina poäng i **Relaterande** är starka, så betyder dina höga poäng här endast att du håller en hög standard – inte överdrivet hög.

Om du fått låga poäng

Låga poäng på Perfektionist är generellt sett positivt. Dina låga poäng betyder helt enkelt att ditt fulla kreativa uttryck för självförverkligande och ledarskap sannolikt inte begränsas av ett starkt behov av att vara bäst, bortom alla mått. Det indikerar att din känsla av egenvärde inte växer fram ur fulländad skicklighet. Låga poäng innebär däremot inte att du de facto leder och skapar på ett kraftfullt sätt. Det betyder kort och gott att du är i avsaknad av denna blockering av ett kraftfullt ledarskap. Dina poäng i den **Kreativa** halvan av cirkeln talar om för dig i vilken utsträckning din fulla ledarskapspotential kommer till uttryck.

Ambitiös

Ambitiös mäter i vilken grad du behöver ta täten, klättra uppåt i organisationen, och vara bättre än andra. Ambition är en stark motivation. Denna dimension utvärderar om den motivationen är positiv – stimulerar framsteg – eller negativ – överdrivet självcentrerad och tävlingsinriktad.

Om du fått höga poäng

Om du fått höga poäng på Ambitiös kan du ha några av följande tendenser. Du kanske:

- Strävar hårt efter att vara främst
- Pushar dig själv för att vara bäst
- Arbetar hårt för att du skall ses som högpresterande
- Eftersträvar beröm snarare än att dela det med andra
- Agerar i ditt eget politiska egenintresse på bekostnad av andras intressen eller organisationens
- Jämför dig själv med andra som ett mått på egenvärde
- Konkurrerar med andra i ett försök att glänsa
- Är övertygad om att din självkänsla är kopplad till hur högt du befinner dig i företagspyramiden
- Vänder konflikt till en vinna-eller-förlora-tävling snarare än att hitta win-win-lösningar
- Manipulerar andra som en strategi för att skydda dina karriärmöjligheter
- Driver dig själv och andra överdrivet hårt för att uppnå resultat
- Pratar för mycket på möten som ett sätt att dra uppmärksamhet till dig själv
- Saknar fokus på att utveckla dina medarbetare
- Kämpar med att utveckla teamarbete och vara en teammedlem
- Pushar dig själv och andra för hårt, och äventyrar långsiktig hållbarhet för att nå hög prestation

Att vara Ambitiös är generellt sett positivt. Naturligtvis krävs ambition för att befordras till högre positioner och att ta sig an arbetsbördan som följer med dessa positioner. Men när ambitionen blir extrem skapar den problem. Din ambition blir överdriven när du kopplar din känsla av egenvärde till att vara bättre än andra och/eller klättra högre i organisationen. Studera andra poäng (till exempel i **Relaterande**, och på Enväldig och Kritisk) för att avgöra om din höga poäng här kan orsaka problem.

Om du fått låga poäng

Låga poäng på Ambitiös är generellt sett positivt. Låga poäng kan indikera en brist på driv (se din poäng på Passiv). Eftersom höga poäng på denna dimension korrelerar med låga poäng över hela den **Kreativa** halvan av cirkeln, innebär dina poäng helt enkelt att ditt fulla kreativa uttryck för självförverkligande och ledarskap sannolikt inte begränsas av överdriven ambition. Låga poäng innebär däremot inte att du de facto leder och skapar på ett kraftfullt sätt. Det betyder kort och gott att du är i avsaknad av denna blockering av ett kraftfullt ledarskap. Dina poäng i den **Kreativa** halvan av cirkeln talar om för dig i vilken utsträckning din fulla ledarskapspotential kommer till uttryck.

Enväldig

Enväldig mäter din tendens att vara dominerande, aggressiv och kontrollerande. Den mäter i vilken utsträckning du jämför egenvärde och trygghet med att ha makt, kontroll, vara stark, dominerande, osårbar eller att stå högst. Värde mäts genom jämförelse, det vill säga att ha högre lön, uppnå en högre position, bli sedd som mest/mer värdefull medarbetare, förtjäna och få beröm eller bli befordrad.

Om du fått höga poäng

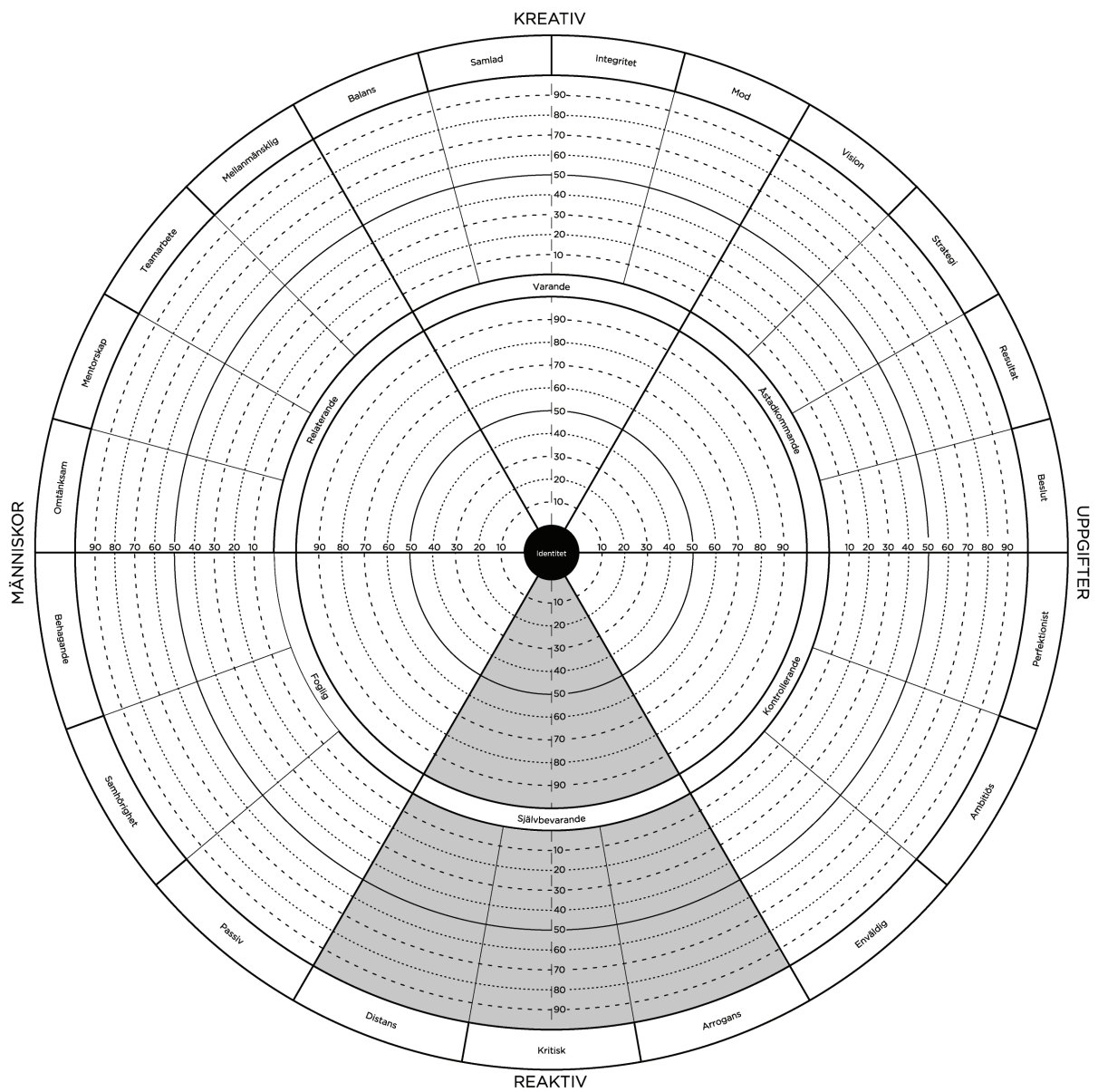
Höga poäng på Enväldig indikerar att du kan ha några av följande tendenser. Du kanske:

- Har ett starkt behov av makt
- Är angelägen om att uppnå prestige, auktoritet och inflytande över andra; i själva verket kan du vara så angelägen om att uppnå detta slags makt att du jagar det på ett dominant, nästan obarmhärtigt sätt, snarare än att sträva efter att förtjäna andras respekt på ett diskretare, mer samarbetsmässigt sätt
- Lätt blir uppretad
- Ofta blir irriterad och defensiv som respons på kritik
- Behöver vara den som bestämmer och därmed lämnar lite utrymme för andra att ta ansvar
- Har en tendens att ge sarkastiska kommentarer till andra, och ofta betar dig på liknande okänsliga sätt
- Tenderar att agera utifrån din auktoritet
- Inte visar tillräcklig omtanke för känslorna hos människor i en arbetsgrupp
- Ofta utvecklar planer och mål ensidigt
- Inte kommunicerar information till människor i gruppen därför att "de behöver inte veta"
- Är uppmärksam på och responsiv gentemot människor på högre positioner
- Bara accepterar begränsad input från underställda
- Utvecklar ett hierarkiskt rapporteringssystem med detaljerade och begränsade arbetsbeskrivningar
- Generellt sett har lågt förtroende för andra
- Tror att tvång är nödvändigt för att producera resultat
- Är beroende av andras beröm och lovord för din känsla av trygghet och egenvärde
- Tenderar att "spöa" andra snarare än att samarbeta med dem
- Verkar inom ett "vinna-förlora"-ramverk
- Tenderar att välja svaga underställda som inte utmanar beslut eller gör att du "inte ser bra ut"

Enväldig har ibland beundrats som ett sätt att "ta sig fram", att dominera. Å andra sidan, långsiktigt har det visat sig vara ineffektivt, producera misstro och motstånd, samt inkräkta på de större mål för vilka ledare är ansvariga. Det är mest lömskt när vi agerar för att eftersträva makt, men är blinda för våra egna motiv. Liksom andra reaktiva antaganden, medför Enväldig fjärmande från andra, begränsar vision och isolerar ledare. Det är lätt hänt att missta aspekter av Enväldig som en önskan att uppnå förträfflighet. En önskan att vara bäst är i sig beundransvärd. På det sätt det definieras här drivs Enväldig av en känsla av värde baserad på jämförelse, inte av att uppnå högsta standard. Att uppnå förträfflighet tillsammans med andra är inte en del av den världsbild som uppmuntras av detta antagande, vilket snarare frekvent kopplas ihop med hunger efter makt och kontroll.

Om du fått låga poäng

Låga poäng på Enväldig är positivt. Eftersom höga poäng på denna skala korrelerar med låga poäng över hela den **Kreativa** halvan av cirkeln, innebär dina poäng helt enkelt att ditt fulla kreativa uttryck för självförverkligande och ledarskap sannolikt inte begränsas av ett starkt behov av att kontrollera andra. Det indikerar att din självkänsla inte kopplas till att ha makt över andra. Låga poäng innebär däremot inte att du de facto leder och skapar på ett kraftfullt sätt. Det betyder kort och gott att du är i avsaknad av denna blockering av ett kraftfullt ledarskap. Dina poäng i den **Kreativa** halvan av cirkeln talar om för dig i vilken utsträckning din fulla ledarskapspotential kommer till uttryck.



Självbevarande-dimensionen

Självbevarande mäter antagandet att du kan skydda dig själv och etablera en känsla av värde genom att dra dig undan, hålla dig på din kant, gömma dig, förbli cynisk, överlägsen och/eller rationell. Dimensionen **Självbevarande** omfattar tre delskalor: Arrogans, Kritisk och Distans. De har var och en en starkt negativ korrelation till alla **Kreativa** dimensioner. Nedan följer en kort beskrivning av vad dina resultat i **Självbevarande** indikerar

Om du fått höga poäng

Höga poäng i **Självbevarande** indikerar att du har en tendens att skapa trygghet för dig själv genom att hålla dig på din kant och upprätthålla distans i dina relationer. Du kan också undanhålla dig riskerna som kan följa av att helt använda dina kreativa förmågor. Trygghet betyder här att stå över allt och alla. Denna hållning kan komma från en inre brist på självförtroende, självtvivel, underlägsenhet eller dess motsats, överlägsenhet. Det kan mycket väl vara så att du framhäver en överlägsenhet, med behov av att ha rätt, finna fel och trycka ner andra som en strategi för att stärka dig själv. Behovet av att stärka dig själv kan härstamma från känslor av självtvivel och sårbarhet.

Självbevarande består av en inre uppsättning antaganden som kopplar trygghet med distans, och värde med att antingen vara liten och oengagerad, eller stor och överlägsen.

Inre antaganden

Inre antaganden är de övertygelser du använder för att organisera och forma din identitet. De är de inre regler eller övertygelser som definierar hur du ser dig själv och din relation till omvärlden. De inre antaganden som ofta associeras till dimensionen **Självbevarande** inkluderar:

- För att jag skall ha rätt måste andra ha fel (och vice versa)
- Jag är ovärderlig om jag har rätt och finner andras svagheter
- Jag är värdefull tack vare min överlägsna kapacitet eller insikt
- Jag är inte bra nog
- Jag är trygg och acceptabel om jag förblir liten, oengagerad och undviker risk

Beteenden

Beteenden är de yttre uttrycken för dina antaganden. De generella beteenden som associeras med dimensionen **Självbevarande** inkluderar att:

- Avvakta och studera hur situationer utvecklar sig
- Identifiera det som är fel, ologiskt eller saknas i planer
- Se felaktigheterna i andras tankar, tal och ageranden
- Analysera vad som är rätt och vad som är fel

Om du fått medelhöga poäng

Om dina poäng i dimensionen **Åstadkommande** faller inom ramen för medel, tenderar du att uppvisa några av de beteenden och hysa några av de inre antaganden som beskrivits ovan. Du kanske också begränsas av några av de **Reaktiva** dimensionerna och därför visar några av de tendenser som beskrivs i sektionen "Om du fått låga poäng" nedan. Du behöver läsa om och reflektera över innebörden av både höga och låga poäng för att hitta vilka aspekter av båda som bäst beskriver dig.

Gåvor och styrkor

Varje Reaktiv dimension är kapabel och begåvad. När du använder styrkorna i dimensionen Självbevarande kommer du tendera att:

- Genomlys komplexitet och se problem andra missar
- Förbli opartisk och observant när situationer blir känslomässiga
- Ta ett större perspektiv eller erbjuda alternativ att betrakta situationer
- Djupt bry dig om några få människor eller ideal
- Värna om ditt aktiva inre eller själsliga liv
- Vara kapabel att erbjuda en stor källa av visdom

Belastningar

Varje Reaktiv dimension har baksidor och begränsningar. Baksidan av dimensionen Självbevarande är behovet (medvetet eller ej) av att stärka din självkänsla genom att agera överlägset, cyniskt och att finna fel.

Dessa tendenser är ofta sammanflätade med ett starkt drag av självkritik och självtvivel, vilket orsakar att du håller dig tillbaka från att ge allt du har, inte hävdar dig själv och spelar liten. Du behöver reflektera och få feedback från andra kring de sätt din Självbevarande dimension manifesteras.

Dessa sammanflätade tendenser resulterar i beteenden som tenderar att:

- Agera kyligt, hålla dig på din kant eller vara liknöjd
- Skapa distans till andra genom ditt dömande
- Anta en framtoning av att vara överlägsen, mer intelligent, bättre, "rätt"
- Hålla tillbaka ditt kreativa uttryck
- Undvika risktagande
- Förminska den medverkan du är kapabel att bidra med
- Hålla tillbaka dina gåvor eller erbjuda dem genom få och rationellt avståndstagande beteenden

Som ett resultat av dessa beteenden upplever inte andra människor att du stöttar dem. De känner sig dömda på avstånd, snarare än väl kända och stöttade. Som en konsekvens kan tilliten vara låg.

Relaterade poäng

Höga poäng på denna skala korrelerar också med reducerade poäng i den **Kreativa** sfären. Strävan efter din egen vision är ofta blockerad eller begränsad. Dessa beteenden kommer från en brist på självtillit som kan leda till en

brist på makt, bestämdhet, kreativt uttryck och risktagande. Det kan också ta sig uttryck i form av att vara svagast i relationer – att inte relatera utifrån jämlikhet eller ömsesidigt givande och tagande. Istället håller du dig på tryggt avstånd och håller en låg profil. Slutresultatet är att du förminskar det bidrag du är kapabel att ge.

Du kanske begränsar ditt ledarskap genom att vara tveksam till att vara sårbar, skapa mer kontakt med människor, acceptera feedback eller ta risken att självförverkliga dig.

Om du fått låga poäng

Låga poäng i denna dimension betyder att du kan besitta många av de styrkor som beskrivits ovan utan belastningarna. Det indikerar att ditt **Åstadkommande**, **Relaterande** och **Varande** inte hålls tillbaka av denna form av **Självbevarande**.

Arrogans

Arrogans mäter tendensen att projicera ett stort ego. Den mäter beteende som upplevs som överlägset, egoistiskt och självcentrerat.

Om du fått höga poäng

Om du fått höga poäng på **Arrogans** kan du visa några av följande tendenser. Du kanske:

- Agerar på sätt som drar mycket uppmärksamhet till dig själv
- Talar mycket på möten, och tar upp för mycket "sändningstid"
- Är en dålig lyssnare därför att du redan vet lösningen och inte behöver någon input
- Överanstränger strategi och finanser för att skapa resultat som bevisar din kapacitet
- Är överdrivet upptagen med att göra stora och glassiga projekt som skapar uppmärksamhet, men som kanske inte långsiktigt är av godo för organisationen
- Pratar mycket om dig själv och är relativt ointresserad av andras beskrivningar av sig själva
- Projicerar en känsla av överlägsenhet och/eller otillgänglighet
- Lätt blir upprörd när dina idéer ifrågasätts
- Blir frustrerad när grupper diskuterar hur de skall förhålla sig till ett problem, därför att du utgår ifrån att ditt sätt att se det är det rätta sättet

Ledarskap kräver ett starkt ego, men när egot blir uppblåst kan det utgöra ett problem. Arrogans är starkt negativt korrelerat med alla **Kreativa** dimensioner. Ett uppblåst ego misslyckas med att skapa teamarbete därför att ledaren kräver för mycket uppmärksamhet för att verkligen kunna utveckla ett starkt team. Arrogans upprätthåller relationer med en över-en under. I din ansträngning att förbli stor måste andra förbli små. Så, den fulla kapaciteten hos människor omkring dig är ofta inte utnyttjad. I extrema fall kommer Arrogans att överanstränga organisationen. Högeligen arroganta ledare har setts förbinda organisationen till affärsstrategier som ett sätt att skapa ett eget personligt arv, som allvarligt riskerar den finansiella framtiden för organisationen.

Om du fått låga poäng

Att få låga poäng på Arrogans är positivt. Eftersom höga poäng på Arrogans korrelerar med låga poäng över hela den Kreativa halvan av cirkeln, betyder dina låga poäng helt enkelt att ditt fulla kreativa självuttryck och ledarskap

sannolikt inte begränsas av ett starkt behov av att projicera en känsla av överlägsenhet och arrogans. Låga poäng innebär däremot inte att du de facto leder och skapar på ett kraftfullt sätt. Det betyder kort och gott att du är i avsaknad av denna blockering av ett kraftfullt ledarskap. Dina poäng i den Kreativa halvan av cirkeln talar om för dig i vilken utsträckning din fulla ledarskapspotential kommer till uttryck.

Kritisk

Kritisk är ett mått på din tendens att inta en kritisk, ifrågasättande och något cynisk attityd. Det mäter tendensen att etablera en känsla av värde genom att finna fel, förödmjuka eller förminska andra, eller vara intellektuellt eller moraliskt överlägsen.

Om du fått höga poäng

Om du fått höga poäng på Kritisk kan du visa några av följande tendenser. Du kanske:

- Är dogmatisk och rigid
- Misstror andra
- Tenderar att ha en negativ snarare än positiv attityd
- Är överdrivet kritisk, och tenderar att anklaga andra när saker går snett
- Fokuserar mer på problem än på lösningar
- Bryr dig mer om ditt personliga behov av erkännande än att bygga effektiva arbetsrelationer
- Tenderar att uppnå personlig känsla av värde genom att utmana, kväva eller skjuta ned andras idéer
- Undertrycker kreativitet och förminskar därmed motivationen hos underställda och teammedlemmar
- Fattar beslut baserat på den idé som minst kan kritiseras, och utmanar därför varje förslag rigoröst och söker konstant efter saker som är fel
- Verkar uppskatta argumentation och debatter
- Ofta finner dig själv i centrum av konflikt i organisationen
- Använder motivationsstrategier som bygger på felsökning, kritik och anklagelser

Att vara Kritisk, något som ofta döljs bakom rationalitet, är svårt att få bukt med, särskilt i kulturer där individuellt åstadkommande och att framstå som smart är viktigt. Effekten är att det skapar försvar hos andra. Eftersom det fokuserar på anklagelser, sätts ofta verklig prestationsanalys och systemtänkande åt sidan. Kombinerat med en inriktning mot strävan efter makt, tar det död på moral och isolerar dem som verkar utifrån denna inriktning.

Om du fått låga poäng

Att få låga poäng på Kritisk är positivt. Eftersom höga poäng på Kritisk korrelerar med låga poäng över hela den **Kreativa** halvan av cirkeln, betyder dina låga poäng helt enkelt att ditt fulla kreativa självuttryck och ledarskap sannolikt inte begränsas av ett starkt behov av att finna fel hos andra. Det tyder på att din självkänsla kommer inifrån, och inte utifrån att döma andra. Detta möjliggör för dig att leda utifrån din egen inre auktoritet. Låga poäng innebär dock inte att du de facto leder och skapar på ett kraftfullt sätt. Det betyder kort och gott att du är i avsaknad av denna blockering av ett kraftfullt ledarskap. Dina poäng i den **Kreativa** halvan av cirkeln talar om för dig i vilken utsträckning din fulla ledarskapspotential kommer till uttryck.

Distans

Distans är ett mått på din tendens att etablera en känsla av egenvärde och trygghet genom att dra dig undan, vara överlägsen och förbli på din kant, känslomässigt kylig och vara förmer.

Om du fått höga poäng

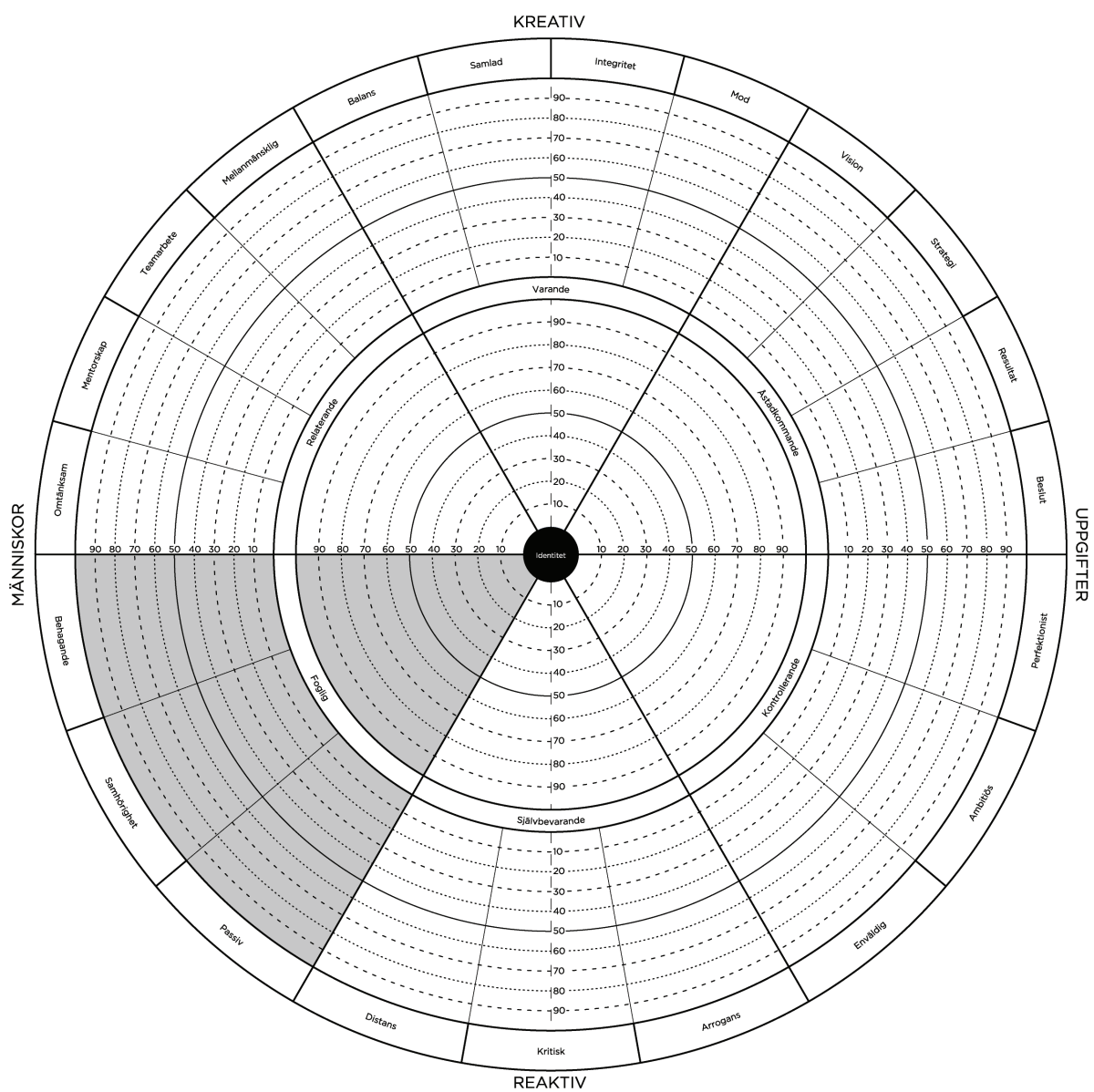
Om du fått höga poäng på Distans kan du visa några av följande tendenser. Du kanske:

- Förblir känslomässigt oengagerad
- Framstår som kall och liknöjd
- Upprätthåller strikt rationella och professionella relationer
- Hanterar saker på en strikt logisk basis
- Förblir på din vakt och därför osårbar
- Intar en hållning där du aldrig förlåter dig själv
- Har lågt självförtroende
- Är spänd och orolig, och blir därför upptagen med dina egna problem och bekymmer
- Tvekar att fatta beslut
- Undviker att ta på dig ansvar
- Ofta känner en brist på effektivitet (förmågan att åstadkomma förändring och påverka saker)
- Försöker undvika konflikt eller situationer som kräver beslutsfattande
- Kroniskt skjuter upp arbete och försöker flytta ansvar antingen uppåt eller nedåt i organisationen
- Abdikerar hellre än delegerar
- Förhalar planering av aktiviteter och att fatta beslut
- Framstår frekvent som glömsk, särskilt när riskfyllda eller potentiellt impopulära åtgärder borde genomföras
- Väntar tills någon annan rekommenderar eller genomför en aktivitet så du inte behöver ta fullt ansvar

Antagandet Distans, när det är dominerande, skapar ihållande mönster av misslyckande och ursäkter. Även i mindre uttalade former upphäver det andra positiva personliga och intellektuella kvaliteter, och skapar frustrerade kollegor och missade möjligheter för både personlig och ledarskapsutveckling.

Om du fått låga poäng

Att få låga poäng på Distans är positivt. Eftesom höga poäng på Distans korrelerar med låga poäng över hela den **Kreativa** halvan av cirkeln, betyder dina låga poäng här helt enkelt att ditt fulla kreativa självuttryck och ledarskap sannolikt inte begränsas av ett starkt behov av att upprätthålla en trygg distans från andra eller från riskfyllda frågor. Det indikerar att din självkänsla kommer inifrån och inte utifrån att avskilja dig från andra. Detta möjliggör för dig att leda utifrån din egen inre auktoritet. Låga poäng innebär däremot inte att du de facto leder och skapar på ett kraftfullt sätt. Det betyder kort och gott att du är i avsaknad av denna blockering av ett kraftfullt ledarskap. Dina poäng i den **Kreativa** halvan av cirkeln talar om för dig i vilken utsträckning din fulla ledarskapspotential kommer till uttryck.



Foglig-dimensionen

Foglig mäter i vilken utsträckning du får en känsla av egenvärde och trygghet genom att uppfylla andras förväntningar snarare än att agera utifrån vad du själv avser och önskar. Dimensionen **Foglig** omfattar tre delskalor: Passiv, Samhörighet och Behagande. De har var och en starkt negativ korrelation till alla **Kreativa** dimensioner. Placeringen av varje dimension i cirkeln indikerar styrkan av korrelationen. Ju lägre i cirkeln, desto större blir de negativa korrelationerna gradvis. Nedan följer en kort beskrivning av vad dina resultat i **Foglig** indikerar.

Om du fått höga poäng

Inre antaganden är de övertygelser du använder för att organisera och forma din identitet. De är de inre regler eller övertygelser som definierar hur du ser dig själv och din relation till omvärlden. De inre antaganden som ofta associeras till dimensionen **Foglig** inkluderar:

- Jag är okej om människor gillar mig
- Jag har ett värde när andra godkänner mig
- Jag behöver leva upp till andras förväntningar för att lyckas
- Jag kan förbli trygg genom att hjälpa andra
- Världen är en farlig plats. Försiktighet gör mig trygg
- Lojalitet, harmoni och att hålla med för att vara till lags skyddar mig från ogillande

Beteenden

Beteenden är de yttre uttrycken för dina inre antaganden. De generella beteenden som associeras med dimensionen **Foglig** inkluderar att:

- Försiktigt väga dina ord för att stå högt i gunst
- Vara en "välgörare"
- Säger "ja" när du kanske egentligen vill säga "nej"
- Känna av det känslomässiga tillståndet i möten för att avgöra om det är tryggt att tala
- Dubbelchecka med auktoriteter innan du agerar
- Formulera ditt språk så andra inte ger starkt känslomässig respons
- Världen består av vinnare och förlorare
- Att vara sämre än andra är oacceptabelt och hotar min säkerhet
- Misslyckande, av varje grad, kan leda till slutet för mig

Gåvor och styrkor

Varje **Reaktiv** dimension är kapabel och begåvad. När du använder styrkorna i dimensionen **Foglig** kommer du tendera att:

- Uppmärksamma och respondera på andras behov
- Vara pålitlig
- Uppfatta andras känslor
- Göra det lilla extra
- Förbli lojal
- Upprätthålla traditioner
- Vara lätt att prata med
- Serva och stötta andra

Belastningar

Varje **Reaktiv** dimension har baksidor och begränsningar. Baksidan av dimensionen **Foglig** är det konstanta behovet (medvetet eller omedvetet) att uppfylla förväntningar, behaga andra, passa in, vara ömtålig, skyddad, behövd, omtyckt och respekterad. Detta kan leda till hjälplöshet och att uppleva sig som offer. Ju högre poäng i **Foglig**, desto mer kraft ger du till andra, desto mer tror du att det inte är du som skapar dina upplevelser i livet, att dina ansträngningar inte spelar någon större roll, och att du saknar makten och kraften att skapa den framtid du själv vill ha. Höga poäng tyder på att du bygger din känsla av värde och trygghet genom att spela liten, foga dig efter andras förväntningar på dig, och överlämna dina önskningar, behov och mål till andra.

Foglig är en starkt återhållande kraft när det gäller att utveckla en kreativ hållning i ledarskapet. Det handlar om antagandet att ditt liv ligger i andras händer. Detta antagande är något helt annat än det som handlar om service. Här ses vision som något som tillhör andra, inte dig själv och som delas med andra. Detta antagande förminskar inte bara ambition, utan även rätten att vara sig själv. Dessa behov resulterar i beteenden som tenderar att:

- Vara vag, timid och passiv
- Spela enligt reglerna
- Bete dig på sätt så du passar in
- Ge vika för andras behov
- Förneka din egen längtan
- Ha svårt för att agera på eget bevåg och därför föredra att göra som du blir tillsagd
- Kontinuerligt efterfråga råd och rekommendationer från någon annan innan du fattar beslut. Denna tendens drivs av en rädsla för att ha fel, och en önskan att undvika situationer som innehåller en risk att misslyckas
- Tvivla på dig själv, vara överdrivet försiktig, foglig och förutsägbar i mellanmännsliga relationer
- Undvika risk genom att inte föra fram dina åsikter, inte sätta mål, inte starta konflikter etc
- Inte vara medveten om din egen vision och vad du vill i arbetet/livet
- Hålla tillbaka ditt kreativa uttryck
- Uttrycka meningsskiljaktigheter indirekt (passivt-aggressivt)

Relaterade poäng

Höga poäng i denna dimension korrelerar också med begränsade poäng i den **Kreativa** sfären, särskilt i dimensionerna **Åstadkommande** och **Varande**. Förmågan att sträva efter din egen vision och att göra din röst

hörd för det du vill är ofta blockerad eller begränsad. Dessa beteenden kommer från en inre osäkerhet såsom att inte känna sig värdefull eller älskad, känna sig avvisad, inte känna sig behövd, eller känna sig ensam och oskyddad.

Du kanske begränsar ditt ledarskap genom att vara ovillig att ta kontroll, undvika att ta ansvar eller att stå till svars, eller att inte säga din mening för högljutt eller invitera till konflikt. Du betraktar dessa beteenden som riskfyllda och något som kan resultera i andras ogillande.

Om du fått låga poäng

Låga poäng i Foglig indikerar att du har få av de karaktäristika som beskrivits ovan. Det tyder även på (beroende på dina poäng på andra skalor) att du kan besitta många av styrkorna i denna dimension utan belastningarna.

Passiv

Passiv mäter i vilken grad du överlämnar din makt och kraft till andra och till omständigheter utanför din egen kontroll. Det är ett mått på i vilken utsträckning du tror att du inte är skaparen av ditt eget liv, att dina ansträngningar inte spelar någon större roll, och att du saknar makten att skapa den framtid du önskar.

Om du fått höga poäng

Höga poäng indikerar att du skapar din känsla av värde och trygghet genom att "hålla tillbaka", foga dig efter andras förväntningar på dig, och överlämna dina önskningar, behov och mål till andra eller till gruppen.

Människor med höga poäng på Passiv uppvisar några av följande tendenser. Dessa tendenser triggas oftare när du har att göra med människor högre upp i organisationen. Det kan vara så att du:

- Är passiv
- Saknar passion, eller om du har det så visar du det inte
- Har svårt att agera på egen hand och föredrar att göra det andra säger till dig att göra
- Ofta söker råd och vägledning från någon annan innan du fattar beslut. Denna tendens motiveras av en rädsla av att ha fel och en önskan att undvika situationer som innehåller risk för misslyckande
- Tvivlar på dig själv, är överdrivet försiktig, undergiven och förutsägbar i mellanmänniska relationer
- Vänder dig till dina chefer för riktning och ledarskap
- Är en utmärkt följare och sällan sätter båten i gungning genom ett kraftfullt, riskfyllt eller spontant agerande
- Ofta väntar med att agera till dess det är tydligt vad chefen behöver eller vill
- Utan tvekan accepterar ledningens mål och standarder, och följer dessa standarder strikt när de väl fastställts
- Undviker risk genom att inte förespråka dina åsikter, inte sätta mål, inte engagera dig i konflikt
- Har problem med människor (särskilt i högre position), men är ovillig att riskera att diskutera dessa problem med dem direkt
- Låtsas hålla med och vara stödjande, när du i själva verket hyser stor oro över organisationens

riktning

- Kan bli väldigt arg av auktoritet, men det kommer bara fram i inofficiella samtal eller i passiv-aggressiva utfall
- Är inte medveten om din egen vision och vad du vill med ditt arbete/liv
- Förblir obeslutsam
- Antar inte din egen auktoritet i världen

Passiv är en avgörande begränsande kraft när det gäller att utveckla en kreativ hållning i ledarskap. Det är ett antagande om att våra liv är till för att överlämnas, abdikeras, till andra. Detta antagande är avsevärt annorlunda än det som handlar om service. I en Passiv hållning ses vision som något som tillhör andra, inte oss själva och delad med andra. Detta antagande förminskar inte bara kreativa bedrifter, utan även rätten att vara sig själv.

Om du fått låga poäng

Låga poäng på Passiv är positivt. Eftersom höga poäng på Passiv korrelerar med låga poäng över hela den **Kreativa** halvan av cirkeln, betyder dina låga poäng helt enkelt att ditt fulla kreativa självuttryck och ledarskap troligen inte begränsas av ett starkt behov av att underkasta dig krafter utanför dig själv. Det indikerar att din självkänsla kommer inifrån, och inte utifrån att föga dig efter den mall andra förväntar sig att du skall passa in i. Detta låter dig leda utifrån din egen inre auktoritet. Låga poäng innebär däremot inte att du de facto leder och skapar på ett kraftfullt sätt. Det betyder kort och gott att du är i avsaknad av denna blockering av ett kraftfullt ledarskap. Dina poäng i den **Kreativa** halvan av cirkeln talar om för dig i vilken utsträckning din fulla ledarskapspotential kommer till uttryck.

Samhörighet

Samhörighet mäter ditt behov av att anpassa dig, följa reglerna och möta förväntningarna från auktoriteter. Denna skala mäter i vilken utsträckning du etablerar en känsla av värde och trygghet utifrån samhörighet med gruppen och att leva enligt gruppens normer, regler och värderingar. Den mäter i vilken grad du håller med för att vara till lags, och därigenom komprimerar din fulla kreativa potential för att passa in i kulturellt accepterade boxar.

Om du fått höga poäng

Om du fått höga poäng på Samhörighet, kanske du:

- Tenderar att vara mycket respektfull
- Är stabil, pålitlig och älskvärd, men ofta saknar spontanitet
- Undviker konflikt
- Arbetar enligt standardregler och procedurer
- Motsätter dig förändring och innovation
- Har en stark rädsla för misslyckande
- Saknar företagsamhet, och upplever det svårt att agera med beslutsamhet
- Tenderar att arbeta på basis av policies, regler, förordningar och procedurer, och därigenom

producerar ett byråkratiskt klimat som förstärker "status quo"

- Motiverar genom att uppmana till anpassning till procedurer eller standarder, och belönar underställda på motsvarande grunder
- Ofta sätter mål med relativt låg risk
- Kan vara överdrivet mån om utseende, klädkoder och överensstämmelser med de formella relationerna fastställda i organisationsschemat
- Har en stark koppling till det förflutna och "hur saker och ting alltid har gjorts"
- Vänder dig till dina chefer för riktning och ledarskap
- Är en utmärkt följare, och sällan sätter båten i gungning genom ett kraftfullt, riskfyllt eller spontant agerande
- Ofta väntar med att agera till dess det är tydligt vad chefen behöver eller vill
- Utan tvekan accepterar ledningens mål och standarder, och strikt följer dessa när de väl har fastställts

Samhörighet tar ut en trygg riktning. Det är idealiskt för byråkratiska organisationer och miljöer där det är låg turbulens. Det möjliggör för dig att existera inom regelverket utan att ifrågasätta det, att värdera tradition och konformitet. En av dess främsta förtjänster är att vara oförarglig. Dock förhindrar detta antagande att du testar din fulla potential. Det offrar modet i ledarskap för tam bekvämlighet. I turbulens kan det leda till självförsvar och depression, eftersom de regler som tidigare styrts inte längre gäller.

Om du fått låga poäng

Låga poäng på Samhörighet är positivt. Eftersom höga poäng på Samhörighet korrelerar med låga poäng över hela den **Kreativa** halvan av cirkeln, betyder dina låga poäng helt enkelt att ditt fulla kreativa självuttryck och ledarskap troligen inte begränsas av ett starkt behov av att anpassa dig efter gruppnormer. Det indikerar att din självkänsla kommer inifrån och inte utifrån att vara medlem i en grupp. Detta låter dig leda utifrån din egen inre auktoritet. Låga poäng innebär däremot inte att du de facto leder och skapar på ett kraftfullt sätt. Det betyder kort och gott att du är i avsaknad av denna blockering av ett kraftfullt ledarskap. Dina poäng i den **Kreativa** halvan av cirkeln talar om för dig i vilken utsträckning din fulla ledarskapspotential kommer till uttryck.

Behagande

Behagande mäter ditt behov av andras stöd och godkännande för att känna dig trygg och ha ett värde som person. Människor med starka behov av godkännande tenderar att basera sin grad av egenvärde på sin förmåga att vinna andras gunst och bekräftelse. För dessa människor är det av största vikt att undvika att bli avvisad. Som ett resultat är de benägna att göra saker som gör att de förblir i hög kurs hos andra. De kan vara överdrivet generösa, agera vänligt hela tiden, vara överdrivet sympatiska, eller generellt sett ge vika för andras önskningar.

Om du fått höga poäng

Om du fått höga poäng på skalan för Behagande, kan något av följande gälla för dig. Du:

- Fokuserar på hur andra reagerar på dig
- Är ganska känslig för kritik eller ogillande
- Kan vara så bekymrad över överordnades godkännande av dina idéer att du begränsar din

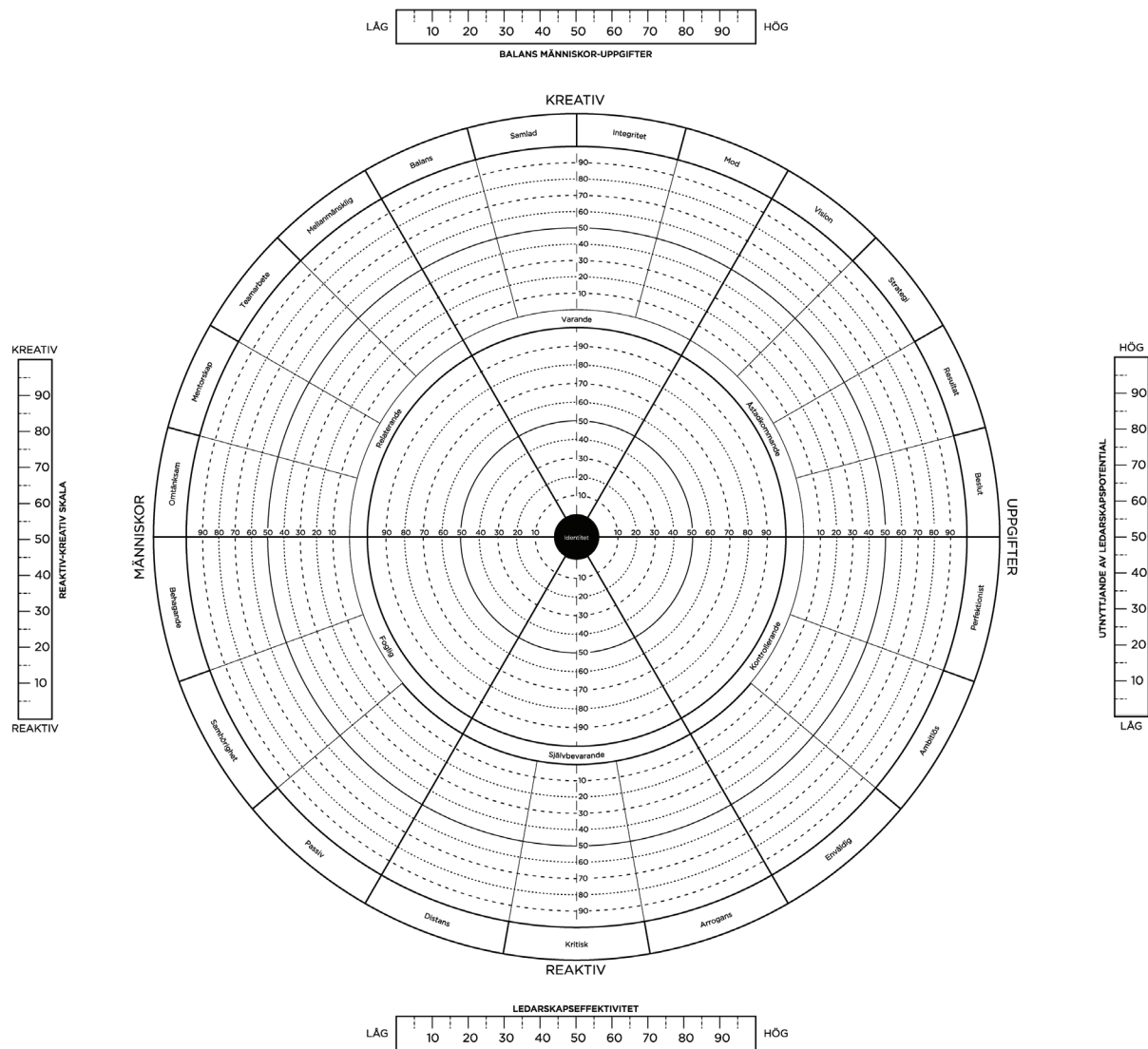
kreativitet eller bestämt lägger fram dina idéer

- Kan sätta mål för att behaga andra eller som ett spel för gallerierna
- Undviker oftast allt som är kontroversiellt eller impopulärt därför att du ser konflikt
- Sätter generellt låg prestationsstandard för underställda
- Gör det som förväntas i organisationen för att vara till lags
- Kanske försöker skapa support för dig själv genom att göra små tjänster, eller titta åt andra hållet när saker går snett

Medan att söka godkännande i sig självt inte är ohälsosamt (vi behöver alla viss bekräftelse), utgör detta antagande ett ihållande mönster där egenvärdet är beroende av andra. Det är viktigt såtillvida att det blockerar fullt förverkligande av potentialen för kreativt agerande.

Om du fått låga poäng

Låga poäng på Behagande är positivt. Eftersom höga poäng korrelerar med låga poäng över hela den **Kreativa** halvan av cirkeln, betyder dina låga poäng helt enkelt att ditt fulla kreativa självuttryck och ledarskap sannolikt inte begränsas av ett starkt behov av att vara andra till lags. Det tyder på att din självkänsla kommer inifrån och inte genom att behaga andra. Detta låter dig leda utifrån din egen inre auktoritet. Låga poäng innebär däremot inte att du de facto leder och skapar på ett kraftfullt sätt. Det betyder kort och gott att du är i avsaknad av denna blockering av ett kraftfullt ledarskap. Dina poäng i den **Kreativa** halvan av cirkeln talar om för dig i vilken utsträckning din fulla ledarskapspotential kommer till uttryck.



Reaktiv-Kreativ skala

Reaktiv-Kreativ skala reflekterar graden av balans mellan de **Kreativa** dimensionerna och de **Reaktiva** dimensionerna. Percentilpoängen här ger dig en känsla av hur du framstår jämfört med andra ledare beroende på den mängd energi du lägger i reaktivt kontra kreativt beteende. Den indikerar i vilken grad ditt ledarskaps-, relations- och målorienterade beteende kommer ur en kreativ eller reaktiv inriktning. Den indikerar i vilken grad din självbild och inre motivation kommer inifrån eller fastställs utifrån yttre förväntningar, regler eller villkor.

Om du fått höga poäng

Höga poäng tyder på att du lever, relaterar, arbetar och lär primärt utifrån en kreativ inriktning. Det betyder att ditt fokus ligger på att skapa – förverkliga – det du mest vill. Ditt fokus ligger på en vision av de resultat du värnar om. Din motivation kommer från en dragning att agera utifrån en naturlig nyfikenhet, längtan, engagemang och till och med kärlek för den framtid du rör dig mot. Du tar dig an livet med en inriktning gentemot att “spela för att vinna” (där vinna inte handlar om att slå någon annan, utan om att plocka fram det bästa i dig). Denna är väldigt annorlunda än en reaktiv, “försöka att inte förlora”-inriktning. Du går mot det du vill oftare än du går ifrån det du inte vill. Högt framgångsrika och kreativa människor verkar från denna inriktning största delen av tiden. Forskning tyder på att denna är starkt relaterad till högt åstadkommande, måluppnåelse, goda relationer, personlig utveckling och god hälsa.

Höga poäng tyder på att du har gått vidare från att skapa en känsla av egenvärde genom yttre mått och faktorer. Det tyder på att du har en inre motivation och skapar ditt eget liv. Ditt egenvärde formas inifrån. Du skapar och relaterar, inte för att hävda dig själv, utan för att det uttrycker vem du är och vad du står för.

Om du fått låga poäng

Låga poäng på **Reaktiv-Kreativ skala** betyder inte att du är en misslyckad person. Det tyder dock på att det finns ett annat sätt att verka på, som resulterar i högre prestation och högre tillfredsställelse. Dina låga poäng indikerar att du lever, relaterar, arbetar och/eller lär, mer utifrån en reaktion på vad du inte vill, snarare än att förverkliga det du vill. Du spelar för att inte förlora – det vill säga du undviker att inte uppnå förväntningar, att misslyckas eller tappa ansiktet. Du rör dig ifrån det du försöker undvika. Ditt primära fokus ligger på att reducera hot eller avlägsna problem. Du tenderar att följa någon annans vision eller leva upp till deras förväntningar, istället för att sträva efter dina egna på ett samarbetsvilligt sätt. Den primära motiverande känslan och energin för att agera är någon form av oro eller inre konflikt. Forskning tyder på att denna inriktning är starkt relaterad till t ex att förbli på nuvarande nivå av prestation, krishantering, relationsproblem, förhindrande av personlig utveckling samt sämre hälsa.

Dina låga poäng tyder på att du fått höga poäng på de **Reaktiva** dimensionerna. De är alla olika sätt att fastställa din identitet, egenvärde och trygghet utifrån. Det betyder att mycket av din kreativa och relaterande aktivitet kommer från ett inre behov av att ses som en viktig, värdefull person. Du har ännu inte lärt dig att skapa detta inifrån. Oavsett om du vet det eller ej, så tyder låga poäng här på att ditt agerande formas mer utifrån yttre förväntningar och kulturella villkor, än från din egen inre känsla av vem du är och vad du vill bidra med.

Balans Människor-Uppgifter

Skalan **Balans Människor-Uppgifter** mäter graden av den balans du visar mellan **Åstadkommande-kompetenserna** och **Relaterande-kompetenserna**. Det är ett mått på över-, under- eller balanserad utveckling av vardera halvan av ekvationen (människor eller uppgifter) som utgör framstående ledarskap.

Om du fått höga poäng

Ledare idag behöver kompetenser både i förmågan att åstadkomma saker, och att skapa effektiva, utvecklande och samverkande relationer. Höga poäng tyder på att du utvecklar båda. Det är möjligt att ha höga poäng på denna skala när dina poäng i både **Åstadkommande** och **Relaterande** är låga. Det skulle tyda på att du har en balanserad duglighet i båda, men ingen av dem är en styrka. Däremot, om du har höga poäng i båda betyder det att ditt ledarskap har en unik blandning av högt åstadkommande och hög personutveckling. Detta är sällsynt. Det utgör grunden för den mest effektiva formen av ledarskap.

Om du fått låga poäng

Låga poäng betyder att uppgifter och människor inte står i balans. Det betyder att den ena är högre än den andra. Ju större obalans i dina poäng, desto lägre blir dina poäng på skalan **Balans Människor-Uppgifter**. Låga poäng indikerar en obalans i din ledarskapsutveckling.

Det kanske är så att du har högre poäng i **Åstadkommande**-dimensionen och relativt sett lägre poäng i dimensionen **Relaterande**. Om så är fallet kanske du agerar som att nära relationer bara är "mjukt, känslofyllt fluff-fluff" och inte relevant i den tuffa världen av konkurrensutsatt verksamhet. Du kanske är bra på det hårda och inte så bra på det mjuka. Forskning tyder starkt på att en sådan hållning inte är så effektiv som att värdesätta båda. Du kanske tillbringat större delen av din karriär på att utveckla tekniska eller affärsförmågor, och även om du värderar relationer och vet hur viktigt det är att utveckla den mänskliga delen av verksamheten, så saknar du förmågan. Oavsett vilket, höga poäng i Åstadkommande-dimensionen och låga i Relaterande-dimensionen indikerar att utveckling av förmågan att främja teamarbete och locka fram det bästa hos dem runtomkring dig kan stärka ditt ledarskap. Studera styrkorna som listas i **Relaterande**-dimensionen. Vilka behöver du utveckla? Studera sedan sektionen om inre antaganden. Känner du igen några antaganden som blockerar utvecklingen av dina relationsförmågor?

Det kanske är så att du har lägre poäng i **Åstadkommande** än vad du har i **Relaterande**. Om så är fallet kanske du lägger för mycket fokus på relationer på bekostnad av att uppnå resultat. Du kanske är för mjuk. Du kanske äventyrar prestation på bekostnad av att upprätthålla harmoni. Du kanske behöver fokusera mer på måluppnåelse, och/eller konfrontera problem på ett rakare sätt. Studera styrkorna listade för **Åstadkommande**-dimensionen. Vilka behöver du utveckla? Studera sedan sektionen om inre antaganden. Känner du igen några antaganden som blockerar utvecklingen av din förmåga att fokusera på hög prestation?

Utnyttjande av Ledarskapspotential

Utnyttjande av Ledarskapspotential är en summerande mätning. Den tar in resultaten i alla dimensioner och jämför den totala poängen med andra ledare som gjort denna utvärdering. Den sorterar igenom alla höga och låga poäng för att svara på frågan, "Så, hur bra är mitt ledarskap egentligen?".

Om du fått höga poäng

Höga poäng här betyder helt enkelt att när alla dimensioner satts ihop väger styrkorna tyngre än svagheter. Du kan inte få höga poäng på denna skala om det inte finns betydande styrka i de **Kreativa** dimensionerna och relativt låga poäng i de **Reaktiva** dimensionerna. Du får också högre poäng här om du har en god balans mellan människorelaterade kompetenser och uppgiftskompetenser. Det betyder att du leder och verkar på mycket effektiva sätt, och på sätt som uppmuntrar hög tillfredsställelse och bärkraft. Grattis!

Om du fått låga poäng

Låga poäng pekar på att när alla dimensioner satts ihop, så väger svagheter tyngre än styrkorna. Det betyder att mer energi spenderas i den reaktiva riktningen än i den kreativa, och/eller att det råder obalans mellan de människorelaterade kompetenserna och uppgiftskompetenserna. Det betyder att du är blockerad från att uttrycka din fulla potential. Det innebär att din egen storhet vilar inom dig – den finns där, den är bara inte fullt tillgänglig.

Naturligtvis kan låga poäng här betyda många olika saker. Det kan vara så enkelt och så svårt som att vara i en roll/karriär som inte uttrycker den du är. Det kan vara så att du är ny på jobbet och har mycket att lära. Det kan betyda att du är i ett mellanläge, där den gamla glöden falnar och den nya ännu inte har tänts. Låga poäng betyder inte att du inte är en ledare, eller inte kapabel att leda. Det indikerar däremot, oavsett anledning, att ditt ledarskap inte kommer fram. Du kanske vill reflektera djupt över vad dessa resultat betyder för dig. Var noga med att inte skylla på andra eller din omgivning som ett sätt att själv slippa undan. Och, var försiktig med att anklaga dig själv för begränsningar som finns i din omgivning. Låga poäng tyder på att du har några tuffa sanningar att se i vitögat. Känn förtröstan i att alla framstående människor har tvingats att möta sig själva på samma sätt. Sanningen kommer att göra dig fri – men först kommer den att göra dig miserabel.

Ledarskapseffektivitet

Ledarskapseffektivitet mäter den nivå av övergripande effektivitet du uppfattas ha som ledare. Det är en summerande mätning och ett sätt att svara på frågan, "Så, hur bra är mitt ledarskap egentligen?".

Ledarskapseffektivitet (uppfattad av andra) har visat sig ha signifikant korrelation till affärsresultat såsom ROI, medarbetarnöjdhet, medarbetarengagemang, omsättning mm. Forskning tyder på att en hög poäng i Ledarskapseffektivitet associeras med starka affärsresultat, eller Business Performance, och en låg poäng är på samma sätt associerad med dåliga affärsresultat.

Frågorna som ligger till grund för denna skala är:

Jag är nöjd med den ledarskapskvalitet som han/hon har. Han/hon är den typ av ledare andra bör sträva efter att bli. Han/hon är ett exempel på en idealisk ledare.

Hans/hennes ledarskap hjälper denna organisation att frodas.

Sammantaget tillhandahåller han/hon ett mycket effektivt ledarskap.

Om du fått höga poäng

Din poäng i **Ledarskapseffektivitet** är starkt korrelerad till alla poäng i den övre halvan av cirkeln. Så om du har höga poäng i den övre halvan av cirkeln (och lägre poäng i den nedre halvan av cirkeln) bör din effektivitetspoäng vara hög.

Om du fått låga poäng

Om din poäng i **Ledarskapseffektivitet** är låg, titta först på den nedre halvan av cirkeln för att förstå vad som kan vara orsaken till detta. Sedan, studera den övre halvan av cirkeln för att utforska vad du vill förbättra.

Guide för Handlingsplan

Ett formulär för Handlingsplan följer på nästa sida.

De tre första kolumnerna är utformade för att hjälpa dig reflektera över vilka förändringar du vill göra, och för att hjälpa dig utforska sätt att göra dessa förändringar som passar ditt sätt att lära.

Den andra halvan av formuläret hjälper dig att organisera de specifika resultat du önskar, steg du åtar dig att ta, datum när dessa steg och åtgärder skall vara genomförda, och vem som kommer att hålla dig ansvarig för att genomföra dessa.

Hur du använder denna guide

1. Reflektera över dina resultat och välj de Kreativa kompetenser du vill vidareutveckla. Välj sedan de Reaktiva tendenser du vill förändra. Försök att fokusera på de Reaktiva tendenser som motverkar de Kreativa kompetenser du vill försöka utveckla.
2. Studera Utvecklingsguiden på följande sidor. Läs förslagen för de områden i vilka du vill göra förändringar. Förslagen för utveckling är strukturerade enligt dimensionerna i den inre cirkeln, så gå till sidan och rubriken som handlar om den specifika dimension för utveckling som du valt. Till exempel, om du vill förbättra din förmåga inom Handledning, gå till sidan för Relaterande och läs om förslag kring hur detta kan förbättras. Gör detta för varje område du vill utveckla.
Kom ihåg att du inte åtar dig att göra något av alla dessa steg, du skriver helt enkelt bara ned alla tänkbara sätt att förbättras som skulle fungera för dig. Se till att du inkluderar andra idéer och förslag som inte listas i Utvecklingsguiden.
3. Feedback: Inget skapar förändring snabbare än en ökad insikt om vad som behöver förändras. Ett av de bästa sätten att få ökad insikt är att öka mängden feedback du får inom de områden du försöker växa inom. I kolumnen för detta, skriv namnen på människor som skulle kunna ge dig feedback. Välj människor du vet kommer att vara raka och ärliga, liksom människor som observerar hur du beter dig (eller inte beter dig) på de sätt du vill förändra.

(fler instruktioner följer efter formuläret för Handlingsplan)

1. Dimensioner	2. Möjliga steg att ta	3. Feedback &Handledning
Vilka kreativa förmågor vill du utveckla? Vilka reaktiva beteenden vill du förändra?	Vilka förslag och rekommendationer från denna guid tilltalar dig? Vilka andra steg kan du ta?	Vem kan du be om feedback på hur det går? Vem skulle vara en god mentor?
Kreativ förmåga 1		
Kreativ förmåga 2		
Kreativ förmåga 3		
Kreativ förmåga 4		
Reaktiv tendens 1		
Reaktiv tendens 2		
Andra förbättringar		

4a. Resultat du vill nå	4b. Steg att ta	4c. Klart datum	4d. Håller mig ansvarig
Beskriv förändringen du vill göra och den effekt som blir resultatet när du genomfört förändringen.	Vilka specifika steg kommer du att ta?	När skall du ha genomfört dessa?	Vem kan du komma överens med att hålla dig ansvarig för att ta dessa steg?

När du efterfrågar feedback:

- A. Lyssna utan att gå in i försvarsställning och,
- B. Ställ frågor för att få mer information. Bra frågor inkluderar:

- Hur tar det sig uttryck?
- Hur påverkar det dig, hur påverkar det andra?
- Vad bör jag göra annorlunda?
- Vad bör jag göra mer av, mindre av, eller fortsätta göra?

Det är både praktiskt och klokt att komma överens om kontinuerlig feedback och/eller handledning över längre tid. Sätt en asterisk (*) vid namnet på de personer du vill avtala med för att ge dig kontinuerlig feedback och/eller handledning.

4. Välj specifika steg och åtgärder. Använd de olika listor du precis har kompletterat för att välja de åtgärder som skulle säkerställa dina framsteg.

- A. Skriv ett resultatbudskap: ett kort uttalande om vad som kommer att finnas i framtiden som inte fullt ut existerar idag. Inkludera hur du betar dig i framtiden och den effekt detta nya beteende skapar. Förklara vad du vill skall existera, inte begränsat av tvivel på vad du tror är möjligt.
- B. Välj specifika steg och åtgärder du vill använda för att börja nå framsteg på vägen mot dina valda resultat.
- C. Skriv in ett datum när du vill att varje steg skall vara uppnått.
- D. Skriv namnet på den person som kommer att hålla dig ansvarig för att komplettera dina steg och åtgärder vid varje specifikt datum. Att hållas ansvarig är ett mycket bra sätt att stödja förändring. När du avtalar med någon att hålla dig ansvarig, sätt då också upp regelbundna möten för att utvärdera din framgång och planera nästa steg. Lista vem som skulle kunna fullfölja denna uppgift för varje steg och åtgärd du listat.

Relaterande - Utvecklingsguide

Den grundläggande strategin för att förbättra relations- och teamförmågor kräver fokus på två spår. Först, använd strategier som listas nedan (och andra som du själv kommer på), sätt mål och ta konkreta steg som kommer hjälpa dig att lära dig dessa förmågor. Sedan (och detta är också mycket viktigt), fokusera på de Reaktiva tendenser som begränsar dig – studera de dimensioner i den nedre halvan av Profilen där du fått högst feedback. Följ några av de steg som rekommenderas i den sektionen av denna utvecklingsguide. När du fokuserar på att skapa det du vill (relationer med hög kvalitet och prestation) och samtidigt implementerar ett sätt att praktisera ditt ledarskap som avvecklar den motsatta tendensen, säkerställer du framsteg över tid.

Rekommendationer

Börja med att granska och reflektera över den information du fått i din Profil, både de kvantitativa delarna och kommentarerna (om dessa inkluderats). Gå igenom tolkningshandboken för att säkerställa att du har en bred förståelse för din Profil och områden där du vill lägga större fokus. Efter detta, träffa din coach för att gå igenom Profilen och fundera över vilka steg och åtgärder som kan vara mest relevanta och meningsfulla för dig. Dessa kan inkludera att t ex:

Skaffa feedback. En av de mest användbara saker du kan göra för dig själv är att skaffa mycket feedback på din 'mellanmänniska' stil: vad funkar, vad funkar inte.

Sätta mål. Sätt utvecklingsmål för detta "mjuka" område. Arbeta med andra för att finna sätt att mäta förändring – kanske genom feedback, kanske genom korta regelbundna utvärderingar.

Finna en mentor. Välj ut en person som har dessa förmågor och kan stödja dig i ditt lärande av dessa. Skapa ett avtal för regelbunden coaching eller handledning. Tillbringa tid med att lära från och observera någon som du respekterar och beundrar.

Anlita en coach. En certifierad professionell coach kan vara ovärderlig för att åstadkomma snabba framsteg. Ett av de bästa sätten att även själv bli en bättre coach, är att lära sig coaching från att själv bli skickligt coachad.

Delta i en kurs. Det finns många mycket bra kurser om mellanmännisklig förmåga och teamutveckling. Diskutera med din coach de bästa tillgängliga kurser som finns just nu. Dessa kan inkludera workshops eller kurser som arrangeras av din coach, av The Leadership Circle eller andra organisationer.

Genomför "Team Building". Anlita en intern eller extern konsult för att genomföra en teambuilding- aktivitet med ditt team. Det är ett bra sätt att förstå effekten av ditt beteende, skapa överenskommelser för att gå framåt, och förbättra teamets prestation.

Lära av erfarenhet. Använd dina upprörda känslor eller tillfällen då du finner dig själv i gamla beteendemönster som en möjlighet att spåra källan till din egen begränsning. Fråga dig själv, vad kände jag i den stunden? Vad intalade jag mig att jag riskerade när jag agerade på det viset?

Föra en loggbok över insikter. Utveckla en vana att dagligen checka in och granska hur du behandlade människor, feedback andra har givit dig, och vad du lär dig om dig själv.

Boktips

Love and Profit av James Autry

The 7 Habits of Highly Effective People av Steven Covey

Leadership is an Art av Max Dupree

Varande - Utvecklingsguide

Den grundläggande strategin för att förbättra **Varande** kräver fokus på två spår. Börja med att använda strategier som listas nedan (och andra du kommer på själv), sätt mål och ta konkreta steg och åtgärder som hjälper dig att lära och utvecklas. Sedan (och detta är också väldigt viktigt), fokusera på de Reaktiva tendenser som begränsar dig – studera de dimensioner du fått högst feedback på i den nedre halvan av Profilen. Följ några av rekommendationerna i den delen av denna utvecklingsguide. Bli mycket självmedveten om dessa tendenser. När du fokuserar på att skapa det du vill och på samma gång implementerar ett sätt att praktisera ditt ledarskap som avvecklar den motsatta tendensen, säkerställer du dina framsteg inom självinsikt över tid.

Rekommendationer

Börja med att granska och reflektera över den information du fått i din Profil, både de kvantitativa delarna och kommentarerna (om dessa inkluderats). Gå igenom tolkningsdelen för att säkerställa att du har en bred förståelse för din Profil och områden där du vill lägga större fokus. Efter detta, träffa din coach för att gå igenom Profilen och fundera över vilka steg och åtgärder som kan vara mest relevanta och meningsfulla för dig. Dessa kan inkludera att t ex:

Reflektera över ditt syfte och dina värderingar. Att veta vem du är, vara förtrogen med dina starkaste värderingar, och att ha en stark känsla av personligt syfte och vision är källan till integritet och autenticitet. Tillbringa tid för reflektion och dialog för att finna och hålla fast vid det som vill växa fram i dig – det som vill komma till fullt uttryck.

Praktisera meditation. Lär dig att praktisera en metod som förflyttar din medvetenhet från kraven i den yttre världen. Utveckla kontakten med ditt inre liv.

Anlita en coach. En certifierad professionell coach kan vara ovärderlig för att åstadkomma snabba framsteg.

Skaffa feedback. Be om feedback från andra. Lyssna till den utan att gå i självförsvar. Eller, om du blir defensiv, använd ditt självförsvar som ett sätt att förstå dig själv genom att lära dig hur du responderar till andra.

Sätt mål. Sätt mål för förbättring inom detta avgörande område. Arbeta med andra för att finna sätt att mäta förändring – kanske genom feedback.

Skaffa en mentor. Välj ut en person som kan stödja dig i lärandet att vara positivt politisk. Tillbringa tid på att lära från och observera någon vars integritet du respekterar och beundrar.

Delta i workshops/kurser. Det finns många bra kurser som ökar självinsikt. Diskutera med din coach vilka workshops och kurser som finns. Dessa kan inkludera workshops och kurser som arrangeras av din coach, av The Leadership Circle eller andra organisationer.

Lära av erfarenhet. Använd upprörda känslor eller oväntade missöden som en möjlighet att spåra källan till din egen begränsning.

Föra en loggbok över insikter. Utveckla vanan att dagligen checka in för att granska vad du lär dig om dig själv.

Boktips

Emotional Intelligence av Daniel Goleman

Servant Leadership av Robert Greenleaf

Synchronicity av Joseph Jaworski

Awakening Corporate Soul av Klein & Izzo

The Path of Least Resistance av Robert Fritz.

Man's Search for Meaning av Victor Frankl

Feeling Good och/eller The Feeling Good Handbook av David Burns: Dessa två böcker är till den allra största hjälp för att lära sig praktiska sätt att minska reaktiva tendenser. De både beskriver de vanligaste reaktiva mönstren och lär oss hur vi förändrar de inre antaganden som driver ineffektivt beteende. *De övningar som finns i dessa böcker är de överlägset mest effektiva för en ökad självinsikt om ett reaktivt mönster.*

The Empowered Manager av Peter Block

The Leadership Challenge av Kouzes och Posner

Åstadkommande - Utvecklingsguide

Den grundläggande strategin för att förbättra din förmåga att skapa de resultat du visualiserar kräver fokus på två spår. Börja med att använda strategier listade nedan (och andra du kommer på själv), sätta mål och ta konkreta steg som hjälper dig att lära dig dessa förmågor. Sedan (och detta är också mycket viktigt), fokusera på de Reaktiva tendenser som begränsar dig – studera de dimensioner du fått högst feedback på i den nedre halvan av Profilen. Följ några av de rekommendationer som finns i den delen av denna utvecklingsguide. När du fokuserar på att skapa det du vill och samtidigt implementerar ett sätt att praktisera ditt ledarskap som avvecklar den motsatta tendensen, säkerställer du framsteg över tid.

Rekommendationer

Börja med att granska och reflektera över den information du fått i din Profil, både de kvantitativa delarna och kommentarerna (om dessa inkluderats). Gå igenom tolkningshandboken för att säkerställa att du har en bred förståelse för din Profil och områden där du vill lägga större fokus. Efter detta, träffa din coach för att gå igenom Profilen och fundera över vilka steg och åtgärder som kan vara mest relevanta och meningsfulla för dig. Dessa kan inkludera att t ex:

Skriva ett personligt syfte eller mission. Ta dig tid att formulera ditt livssyfte – varför du är här, vad du är satt till världen för att skapa, vad som kommer att bli ditt arv. Skriv ned det.

Sätta skriftliga mål. Fundera på de viktigaste delarna av ditt liv och ditt arbete, och sätt mål för var och en. Sätt upp dina mål på en plats där du ser dem varje dag.

Finna en mentor. Välj ut en person som kan stödja dig i att förverkliga ditt syfte och dina mål. Tillbringa tid med att lära från och observera någon vars skicklighet du respekterar och beundrar.

Anlita en coach. En certifierad professionell coach kan vara ovärderlig för att åstadkomma snabba framsteg. En skicklig coach kan hjälpa dig att förtydliga riktning och mål, och stödja dig i att ta steg för att uppnå dessa mål.

Skapa ett supportteam. Omge dig med människor, både på arbetet och i ditt privatliv, som stöttar och utmanar dig att hålla fokus på att nå dina mål.

Lära av erfarenheter. Lagg märke till när du skjuter upp saker eller inte gör framsteg mot dina mål, och spåra upp källan till din självbegränsning.

Koppla dagliga aktiviteter till syfte. Använd en daglig kalender för att skriva ned och följa dina dagliga aktiviteter. Länka dessa till dina långsiktiga mål och ditt personliga syfte.

Anta en utmaning. Sporra dig själv att anta en stor utmaning, på jobbet eller privat, en som du bryr dig om men inte riktigt vet hur du skall uppnå.

Boktips

The Path of Resistance av Robert Fritz

Man's Search for Meaning av Victor Frankl

Kontrollerande - Utvecklingsguide

Den grundläggande strategin för att förminska **Kontrollerande** beteende, i vardera form de beskrivs i din Profil, kräver fokus på två spår. Börja med att använda strategierna listade nedan (och andra som du kommer på själv), för att öka självinsikten om de inre antaganden som driver detta beteende. Välj ett antal olika strategier listade nedan och implementera dem. Sedan, fokusera på att bygga de **Kreativa** kompetenser (dvs **Relaterande**) som är motsatsen till **Kontrollerande**. Följ några av rekommendationerna i den sektionen av denna utvecklingsguide. När du fokuserar på att skapa det du vill, och samtidigt implementerar ett sätt att praktisera ditt ledarskap som avvecklar den motsatta tendensen, säkerställer du framsteg över tid.

Rekommendationer

Börja med att granska och reflektera över den information du fått i din Profil, både de kvantitativa delarna och kommentarerna (om dessa inkluderats). Gå igenom tolkningshandboken för att säkerställa att du har en bred förståelse för din Profil och områden där du vill lägga större fokus. Efter detta, träffa din coach för att gå igenom Profilen och fundera över vilka steg och åtgärder som kan vara mest relevanta och meningsfulla för dig. Dessa kan inkludera att t ex:

Lära dig att hålla tillbaka. Lär dig att balansera din förmåga att ta kontroll, anta auktoritet och vara beslutsam med förmågan att delegera, lyssna, facilitera och tillåta andra att finna sin egen väg.

Lyssna. Ge dig själv uppgiften att lyssna i en grupp. Öva dig i att bli bra på att återberätta andras åsikter så väl att de skulle säga, "Ja, det är precis så jag tänker och känner".

Anlita en coach. En certifierad professionell coach kan vara ovärderlig för att göra snabba framsteg. Checka in med dig själv. Pausa då och då under möten för att notera din egen inre oro eller brådska att få människor att se saker på ditt sätt. Lär dig att inte automatiskt reagera på denna inre konflikt. Utveckla en bredare repertoar av beteenden för dessa ögonblick.

Skaffa feedback. Stötta din egen utveckling genom att komma överens med människor som vill säga som det är. Be dem att regelbundet ge dig uppriktig feedback.

Föra en loggbok över insikter. Utveckla vanan att dagligen checka in för att granska hur du engagerade andra människor, feedback du fått från andra, och vad du lär dig om dig själv.

Gå i terapi. Extrema poäng i någon av dimensionerna i **Kontrollerande** tyder på detta alternativ. En god terapeut kan vara mycket hjälpsam i att stödja självinsikt kring vad som driver ditt **Kontrollerande** beteende. Hon eller han hjälper dig också att finna och utöva andra alternativa strategier.

Känna igenom kroppen. Pausa då och då under dagen för att känna och lösa upp spänningar i kroppen.

Boktips

Memoirs of a Recovering Autocrat av Richard Hallstein

Beyond Ambition av Robert Kaplan

What's My Type av Hurley & Dobson

Natural Capitalism av Hawken, Lovins & Lovins

Feeling Good och/eller The Feeling Good Handbook av David Burns: Dessa två böcker är till den allra största hjälp för att lära sig praktiska sätt att minska reaktiva tendenser. De både beskriver de vanligaste reaktiva mönstren och lär oss hur vi förändrar de inre antaganden som driver ineffektivt beteende. *De övningar som finns i dessa böcker är de överlägset mest effektiva för att börja förändra ett reaktivt mönster.*

Självbevarande – Utvecklingsguide

Den grundläggande strategin för att förminska **Självbevarande** beteende, i vardera form de beskrivs i din Profil, kräver fokus på två spår. Börja med att använda strategierna listade nedan (och andra som du kommer på själv), för att öka självinsikten om de inre antaganden som driver detta beteende. Välj ett antal olika strategier listade nedan och implementera dem. Sedan, fokusera på att bygga de Kreativa kompetenser (dvs **Relaterande**, **Varande** eller **Åstadkommande**) som är motsatsen till **Självbevarande**. Följ några av rekommendationerna i de sektionerna av denna utvecklingsguide. När du fokuserar på att skapa det du vill, och samtidigt implementerar ett sätt att praktisera ditt ledarskap som avvecklar den motsatta tendensen, säkerställer du framsteg över tid.

Rekommendationer

Börja med att granska och reflektera över den information du fått i din Profil, både de kvantitativa delarna och kommentarerna (om dessa inkluderats). Gå igenom tolkningshandboken för att säkerställa att du har en bred förståelse för din Profil och områden där du vill lägga större fokus. Efter detta, träffa din coach för att gå igenom Profilen och fundera över vilka steg och åtgärder som kan vara mest relevanta och meningsfulla för dig. Dessa kan inkludera att t ex:

Skaffa stödjande feedback. Det bästa sättet att växa är att finna en mentor som kommer att stötta dig och ge dig ärlig feedback.

Lära dig emotionell intelligens. En avståndstagande hållning är i grund och botten ett sätt att dra sig undan känslor, både positiva och negativa. Sök rätt på aktiviteter och erfarenheter (kurser, relationer och grupper) som kommer att stötta dig i att skapa djupare känslomässig kontakt med dig själv och andra.

Lyssna. Ge dig själv uppgiften att lyssna i en grupp. Öva dig i att bli bra på att återberätta andras åsikter så väl att de skulle säga, "Ja, det är precis så jag tänker och känner".

Anlita en coach. En certifierad professionell coach kan vara ovärderlig för att göra snabba framsteg.

Checka in med dig själv. Pausa då och då under dagen och fråga dig själv, "Är jag i kontakt med mig själv och med de människor jag är med?". Om inte, "Vad vill jag? Vad står på spel för mig?".

Gå i terapi. Extrema poäng i någon av dimensionerna i **Självbevarande** tyder på detta alternativ. En god terapeut kan vara mycket hjälpsam att stödja självinsikt kring vad som driver ditt **Självbevarande** beteende. Hon eller han hjälper dig också att finna och utöva andra alternativa strategier.

Föra en loggbok över insikter. Utveckla vanan att dagligen checka in för att granska hur du engagerat människor, feedback andra har givit dig, och vad du lär dig om dig själv.

Känna igenom kroppen. Pausa då och då under dagen för att känna och lösa upp spänningar i kroppen

Boktips

What's My Type av Hurley & Dobson

Beyond Ambition av Robert Kaplan

Feeling Good och/eller The Feeling Good Handbook av David Burns: Dessa två böcker är till den allra största hjälp för att lära sig praktiska sätt att minska reaktiva tendenser. De både beskriver de vanligaste reaktiva mönstren och lär oss hur vi förändrar de inre antaganden som driver ineffektivt beteende. *De övningar som finns i dessa böcker är de överlägset mest effektiva för en ökad självinsikt om ett reaktivt mönster.*

Foglig - Utvecklingsguide

Den grundläggande strategin för att förminska **Fogligt** beteende, i vardera form de beskrivs i din Profil, kräver fokus på två spår. Börja med att använda strategierna listade nedan (och andra som du kommer på själv), för att öka självinsikten om de inre antaganden som driver detta beteende. Välj ett antal olika strategier listade nedan och implementera dem. Sedan, fokusera på att bygga de **Kreativa** kompetenser (dvs **Varande** och **Åstadkommande**) som är motsatsen till **Foglig**. Följ några av rekommendationerna i de sektionerna av denna utvecklingsguide. När du fokuserar på att skapa det du vill, och samtidigt implementerar ett sätt att praktisera ditt ledarskap som avvecklar den motsatta tendensen, säkerställer du framsteg över tid.

Rekommendationer

Börja med att granska och reflektera över den information du fått i din Profil, både de kvantitativa delarna och kommentarerna (om dessa inkluderats). Gå igenom tolkningshandboken för att säkerställa att du har en bred förståelse för din Profil och områden där du vill lägga större fokus. Efter detta, träffa din coach för att gå igenom Profilen och fundera över vilka steg och åtgärder som kan vara mest relevanta och meningsfulla för dig. Dessa kan inkludera att t ex:

Anlita en coach. En certifierad professionell coach kan vara ovärderlig för att göra snabba framsteg.

Sätta en gräns. Hitta ett tryggt sammanhang eller relation där du kan öva dig att säga "nej".

Be tydligt om något. Be någon göra något för dig – var väldigt tydlig kring vad det är du vill och när.

Säga vad du tycker. Ge dig själv uppgiften att säga vad du tycker i en grupp, även om ingen håller med dig. (Framgång är att säga sin åsikt, inte att övertyga andra).

Checka in med dig själv. Pausa då och då under dagen och fråga dig själv, "Vad vill jag, just nu?".

Gå i terapi. Extrema poäng i **Foglig** tyder på detta alternativ. En god terapeut kan vara mycket hjälpsam i att stödja självinsikt kring vad som driver ditt **Fogligna** beteende. Han eller hon hjälper dig också att finna och utöva andra alternativa strategier.

Känn igenom kroppen. Pausa då och då för att känna och lösa upp spänningar i kroppen.

Fråga din egen, inre auktoritet. När du känner osäkerhet inför vad du ska göra – fråga din inre auktoritet för råd och riktning. Följ sedan rådet.

Boktips

What's My Type av Hurley & Dobson

The Empowered Manager av Peter Block

The Path of Least Resistance av Robert Fritz

Feeling Good och/eller The Feeling Good Handbook av David Burns: Dessa två böcker är till den allra största hjälp för att lära sig praktiska sätt att minska reaktiva tendenser. De både beskriver de vanligaste reaktiva mönstren och lär oss hur vi förändrar de inre antaganden som driver ineffektivt beteende. *De övningar som finns i dessa böcker är de överlägset mest effektiva för en ökad självinsikt om ett reaktivt mönster.*

Tips och förslag att läsa

Adams, J. Transforming Work. Miles River Press, 1984. Adams, J. Transforming Leadership. Miles River Press, 1986.

Agor, W. Intuitive Management. Prentice-Hall, Inc., 1984.

Allen, J. As a Man Thinketh. Brownlow Publishing Company, Inc., 1910. Autry, J. Love & Profit. William Morrow and Company, 1991.

Beck, D., Cowan, C. Spiral Dynamics. Blackwell Publishers, 1996.

Beesing, M., Nogosek, R., O'Leary, P. The Enneagram. Dimension Books, 1984. Bennis, W. & Nanus, B. Leaders. Harper & Row, 1985.

Block, P. The Empowered Manager. Jossey-Bass Publishers, 1987. Bly, R. Iron John. Addison-Wesley Publishing Company, 1990.

Burns, D. Feeling Good: The New Mood Therapy. Signet, 1980.

Cashman, K. Leadership from the Inside Out. Executive Excellence Pub., 1998. Collins, J. Good to Great. HarperCollins Publishers, Inc., 2001.

Covey, S. The 7 Habits of Highly Effective People. Simon & Schuster, 1989. Csikszentmihalyi, M. The Evolving Self. Harper Collins, 1993.

Danzinger, S., Danzinger, R. You are Your Own Best Counselor. Self-Mastery Systems International, 1984. Depree, M. Leadership is an Art. Doubleday, 1989.

Ellis, A. How to Stubbornly Refuse to Make Yourself Miserable About Anything. Lyle Stuart Inc. 1988. Ellis, A., Harper, R. A New Guide To Rational Living. Wilshire Book Co., 1975.

Frankl, V. Man's Search for Meaning. Washington Squares Press, 1959. Fowler, J. Stages of Faith. Harper Collins, 1995.

Fritz R. The Path of Least Resistance. Fawcett-Columbine Books, 1989. Goleman, D. Emotional Intelligence. Bantam, 1995.

Greenleaf, R. Servant Leadership. Paulist Press, 1977. Hall, B. Values Shift. Twin Lights Pub., 1995.

Horney, K. Our Inner Conflicts. W.W. Norton & Company, 1945. Hudson, F. The Adult Years. Jossey-Bass, 1991.

Hurley, K., Dobson, T. What's My Type? Harper San Francisco, 1991. Jaworski, J. Synchronicity. Berrett-Koehler Publishers, 1996.

Kaplan, R. Beyond Ambition. Jossey-Bass, 1991.

Kaufman, D. Systems I: An Intro to Systems Thinking. Future Systems, 1980. Kegan, R. The Evolving Self. Harvard University Press, 1982.

Kegan, R. In Over Our Heads. Harvard University Press, 1994.

Kets de Vries, M., Miller, D. The Neurotic Organization. Jossey-Bass, 1984. Klein, E., Izzo, J. Awakening Corporate Soul. Fair Winds Press, 1998.

Kohlberg, L. The Philosophy of Moral Development. Haper & Row, 1981. Kouzes, M., Posner, B. The Leadership Challenge. Jossey-Bass, 1987.

Kurtz, R. Body-Centered Psychotherapy. LifeRhythm, 1990. Kurtz, R. Grace Unfolding. Crown Publishers, 1991.

Marion, J. Putting on the Mind of Christ. Hampton Roads Publishing, 2000. May, R. The Courage to Create. Bantam Books, 1975.

Mitchell, S. Tao Te Ching. HarperCollins Publishers, 1988. Moore, T. Care of the Soul. HarperCollins Publishers, 1992. Palmer, H. The Enneagram. Harper San Francisco, 1988.

Patterson, K., Grenny, J., Switzler, A., McMillan, R. Crucial Conversations. McGraw-Hill Companies, 2002. Peters, T. Thriving On Chaos. Alfred A. Knopf, 1987.

Rowan, R. The Intuitive Manager. Little, Brown and Co., 1986.

Ryan, K., Oestreich, D. *Driving Fear Out of the Workplace*. Jossey-Bass, 1991. Schaefer, A., Fassel, D. *The Addictive Organization*. Harper & Row, 1988.

Schutz, W. *The Truth Option*. Will Schutz Associates.

Schutz, W. *Profound Simplicity*. Will Schutz Associates.

Senge, Peter. *The Fifth Discipline*. Doubleday, 1990.

Wade, J. *Changes of Mind*. State University of New York Press, 1996. Weisbord, M. *Productive Workplaces*. Jossey-Bass, 1988.

Whyte, D. *Crossing the Unknown Sea*. Riverhead Books, 2001. Whyte, D. *The Heart Aroused*. Doubleday, 1994.

Wilber, K. *A Theory of Everything*. Shambhala, 2000. Wilber, K. *Integral Psychology*. Shambhala, 2000.

Wilber, K. *One Taste*. Shambhala, 1999.

Zenger, J., Folkman, J. *The Extraordinary Leader*. McGraw-Hill Companies, 2002. Zweig, C., Abrams, J. *Meeting the Shadow*. Putnam Publishing Company, 1991.

Poesireferenser

Bly, Robert. *News of the Universe: Poems of Twofold Consciousness*. Sierra Club Books, 1980.

Machado, Antonio. *Selected Poems and Prose*. White Pine Press, 1983.

Oliver, Mary. *American Primitive*. Little Brown & Company, 1978.

_____. *Dream Work*. Atlantic Monthly Press, 1986.

_____. *House of Light*. 1991

Rilke, Rainer Maria. *Selected Poems of Rainer Maria Rilke*. Robert Bly, trans. Harper & Row, 1981.

Walcott, Derek. *Collected Poems 1948-1984*. The Noonday Press, 1986.

Whyte, David. *Songs for Coming Home*. Many Rivers Press, 1989

_____. *Where Many Rivers Meet*. Many Rivers Press, 1990.

_____. *Fire in the Earth*. Many Rivers Press, 1991.

_____. *The House of Belonging*. Many Rivers Press, 1997.

Hemsida

www.TheLeadershipCircle.com

