

The Leadership Circle®

Fortolkningsmanual
Brukerhåndbok

MANAGER EDITION

Innholdsfortegnelse

Introduksjon.....	5
Forstå din grafiske profil.....	6
Definisjoner av dimensjoner.....	6
Interaksjoner i din profil.....	8
Dimensjonen Relasjon.....	11
Omsorgsfull.....	13
Mentoring.....	14
Teamarbeid.....	16
Mellommenneskelig.....	17
Dimensjonen Å være.....	21
Balanse.....	24
Bevare fatningen.....	26
Integritet.....	27
Mot.....	28
Dimensjonen Måloppnåelse.....	31
Visjon.....	33
Strategi.....	34
Resultater.....	35
Beslutninger.....	37
Dimensjonen Kontrollerende.....	39
Perfeksjonist.....	41
Ambisiøs.....	42
Autokratisk.....	43
Dimensjonen Egenbeskyttelse.....	47
Arrogant.....	49
Kritisk.....	50
Distansert.....	51
Dimensjonen Ettergivenhet.....	53
Passiv.....	55
Tilhøre.....	56
Behagende.....	57

Reaktiv-Kreativ skala.....	61
Relasjon-Oppgave balanse.....	62
Anvendelse av ledelsespotensial.....	63
Effekt av ledelse.....	64
Anbefalt litteratur.....	65

Introduksjon til The Leadership Circle Profile

Velkommen til det mest omfattende evalueringssystemet for ledere som finnes. *The Leadership Circle Profile - Manager Edition* er unik av to grunner. For det første er utmerket ledelse en kompleks blanding av kompetanser og indre antagelser. Profilen er det første kompetanseverktøyet som måler både de indre og ytre aspektene ved ledelse. For det andre er rapporten din mer enn bare en liste over atferdskompetanser. Den er et verktøy for å fremme forståelse av menneskelig atferd og utvikling, og gir innsikt i de gjensidige sammenhengene mellom de ulike dimensjonene som ble evaluert i din profil.

Alle dine resultater fremstilles i et stort sirkeldiagram, din profil. Sirkelen viser hvordan du fremstår som en helhetlig person. Vi har en grunnleggende antagelse om at du er en kompleks, unik og sammensatt person. Denne *Profilen* tar hensyn til dette.

Det finnes også en annen grunn til at *Profilen* er satt opp som en sirkel. Den viser raskt hvordan de ulike dimensjonene står i relasjon til hverandre. Interaksjonene mellom dimensjonene er representert av deres plassering i sirkelen. I denne rapporten skal det stadig henvises til denne relasjonsdynamikken.

Analysenivåer

Denne rapporten har to analysenivåer:

- Ledelseskompetanser
- Indre antagelser

Disse nivåene gir omfattende informasjon om din ledelse og ditt liv.

The Leadership Circle Profile - Manager Edition måler tolv ledelseskompetanser. Forskning på disse kompetansene har vist at de er de mest avgjørende atferdene og ferdighetene for ledere. Gjennom denne profilen får du tilbakemelding om hvordan du vurderer deg selv når det gjelder disse kompetansene. Resultatene dine vil bli sammenlignet med resultatene til andre ledere som har vurdert de samme kompetansene hos seg selv.

Det andre nivået måler indre antagelser. Hvordan vi tenker, spesielt våre tankemønstre, avgjør i stor grad vår atferd. Atferdsmønstre, både de effektive og ineffektive, styres av tankemønstre. Denne *Profilen* måler ni indre antagelser som hindrer din effekt som leder. Vi har jobbet med hundrevis av ledere og det viste seg at overforbruk og for lite anvendelse av kompetanser har sitt opphav i ledernes egne og begrensede antagelser. Din egenvurdering blir sammenlignet med hvordan andre ledere vurderer sin egen tenkning.

Mens du leser, vær bevisst på at det ikke finnes noe instrument som kan måle sannheten om deg. Du vil synes at noe av det stemmer mens andre ting ikke stemmer like bra. Det er nå din jobb å fordype deg inn i det (*Profilen*) og bli mer bevisst på hva som kan påvirke din utvikling på en positiv måte. Tenk på *The Leadership Circle Profile - Manager Edition* som en radarskjermer for å oppdage de mest vesentlige styrkene og utfordringene som trenger din oppmerksomhet på dette tidspunktet i livet ditt.

Forstå din grafiske profil - Manager Edition

The Leadership Circle Profile - Manager Edition presenteres i et omfattende diagram. Den indre sirkelen består av seks dimensjoner. Hver av disse dimensjonene viser en samlet skår fra dimensjonene i den ytre sirkelen. Forståelse av sirkelen er nøkkelen til å integrere all informasjon av din personlige rapport.

Hva betyr tallene? Alle skalaene viser et resultat (som angis i persentiler) som gjenspeiler hvordan ditt resultat er sammenlignet med mange andre ledere som også har gjennomført denne undersøkelsen. Lave skår er nærmere midten av sirkelen og de høyere befinner seg lenger ut mot kanten.

Hvordan vet jeg om skåren er høy eller lav? Skår over 66% er ansett som høye resultater, mens skår under 33% er ansett som lave resultater. Enhver skår mellom 33% og 66% antyder at du burde reflektere rundt hvilke aspekter av beskrivelsene for høye skår passer for deg, og hvilke aspekter av lave beskrivelser også passer.

Hva er det disse dimensjonene måler? Definisjonene av dimensjonene som måles i profilen din beskrives nedenfor. En mer omfattende beskrivelse finner du lenger ute i håndboka.

Definisjoner av dimensjoner

DE KREATIVE LEDELSESKOMPETANSENE måler nøkkelatferd og indre antagelser som fører til tilfredsstillende og høytytende ledelse.

Dimensjonen **Relasjon** måler din evne til å forholde deg til andre på en måte som får frem det beste i personer, grupper og organisasjoner. Denne dimensjonen består av:

- *Omsorgsfull* måler din interesse for og evne til å skape varme og omsorgsfulle relasjoner.
- *Mentoring* måler din evne til å utvikle andre gjennom mentoring/veiledning, opprettholde vekstfremmende relasjoner, og til å hjelpe andre å vokse og utvikle seg personlig og profesjonelt.
- *Teamarbeid* måler din evne til å fremme høytytende samarbeid blant dine medarbeidere, på tvers av organisasjonen og innenfor team/lag som du er en del av.
- *Mellommenneskelig* er et mål på dine mellommenneskelige ferdigheter. Den måler hvor effektivt du lytter, engasjerer deg i konflikter og kontroverser, forholder deg til andres følelser, og har grep på dine egne følelser.

Dimensjonen **Å være** måler din holdning til løpende profesjonell og personlig utvikling samt i hvilken grad indre selvbevissthet uttrykkes gjennom en ledelse med høy integritet. Denne dimensjonen består av:

- *Balanse* måler din evne, midt i de komplekse spenningene vi opplever i dagens samfunn, til å opprettholde en sunn balanse mellom jobb og familie, aktivitet og refleksjon, arbeid og fritid.
- *Bevare fatningen* måler din evne, midt i konflikter og spenningsfylte situasjoner, til å bevare sinnsro, være sentrert og å opprettholde et rolig, fokusert perspektiv.
- *Integritet* måler hvor godt du holder deg til verdiene og prinsippene du omfavner; det vil si om du gjør det du sier.
- *Mot* måler din villighet til å innta tøffe standpunkter, ta opp det "udiskuterbare" (risikofylte temaer som gruppen unngår å diskutere) og håndtere problemer i relasjoner på en åpen måte.

Dimensjonen **Måloppnåelse** måler i hvilken grad du praktiserer visjonær, autentisk og høytstående ledelse. Denne dimensjonen består av:

- *Visjon* måler hvor tydelig du kommuniserer og viser din dedikasjon til egne formål og visjon.
- *Strategi* måler i hvilken grad du tenker strategisk.
- *Resultater* måler i hvor stor grad du er målrettet og kan vise til gode resultater og høye prestasjoner.
- *Beslutninger* måler din evne til å ta beslutninger til riktig tid, og i hvilken grad du er komfortabel med å gå videre i usikkerhet.

DE REAKTIVE LEDELSESTILENE måler indre antagelser som begrenser effektivitet, autentisk uttrykk, og myndiggjørende ledelse.

Dimensjonen **Kontrollerende** måler i hvilken grad du skaper en følelse av selvverd gjennom utføring av oppgaver og oppnåelse av personlige mål. Denne dimensjonen består av:

- *Perfeksjonist* er et mål på ditt behov for å oppnå feilfrie resultater og yte ekstremt høye standarder for å føle deg trygg og verdig som person.
- *Ambisiøs* måler i hvilken grad du har behov for å komme deg videre, jobbe deg oppover i organisasjonen og være bedre enn andre.
- *Autokratisk* måler din tendens til å være energisk, aggressiv og kontrollerende.

Dimensjonen **Egenbeskyttelse** måler troen på at du kan beskytte deg selv og skape en følelse av selvverd ved å trekke deg tilbake, forbli distansert, skjult, utilnærmelig, kynisk, overlegen, og/eller rasjonell. Denne dimensjonen består av:

- *Arrogant* måler din tendens til å fremstå med et stort ego – atferd som oppleves som overlegen, egoistisk og selvsentrert.
- *Kritisk* måler din tendens til å ta en kritisk, tvilende, og litt kynisk holdning.
- *Distansert* måler din tendens til å skape en følelse av selvverd og sikkerhet gjennom tilbaketrekning, fremstå som overlegen, utilnærmelig, følelsesmessig distansert og uengasjert.

Dimensjonen **Ettergivenhet** måler i hvilken grad du opplever en følelse av selvverd og sikkerhet ved å tilpasse deg andres forventninger fremfor å handle på hva du har til hensikt og ønsker. Denne dimensjonen består av:

- *Passiv* måler i hvilken grad du tillater at andre og omstendigheter som er utenfor din kontroll tar over.
- *Tilhøre* måler ditt behov for å tilpasse deg, følge reglene og oppfylle forventningene til dem som har autoritet.
- *Behagende* måler ditt behov for å søke andres støtte og aksept for å føle deg trygg og verdifull som person.

OPPSUMMERENDE MÅLINGER

Følgende dimensjoner setter alt sammen. De oppsummerer det ovennevnte til noen få nyttige skalaer.

- **Reaktiv-Kreativ skalaen** beskriver graden av balanse mellom de kreative og reaktive dimensjonene. Resultatet som angis i persentiler gir deg et inntrykk av hvordan ditt resultat er sammenlignet med

resultatet fra andre ledere i forhold til hvor mye energi du legger i reaktiv atferd versus kreativ atferd. Det viser i hvilken grad din ledelse, relasjoner og målrettet atferd har sitt opphav i en kreativ eller reaktiv orientering. Det foreslår også i hvilken grad ditt selvbilde og indre motivasjon utvikles innenfra eller styres av andres forventninger, regler eller vilkår. Et resultat med høye persentil-skår vitner om god kreativ kapasitet.

- **Relasjon-Oppgave balansen** beskriver graden av balanse mellom dine oppgavekompetanser og relasjonskompetanser. Den viser om relasjonorienteringen og oppgaveorienteringen er like godt utviklet, eller om en av de er mer utviklet enn den andre. God balanse uttrykkes i høye persentiler som resultat.
- **Anvendelse av ledelsespotensial** er en måling av samlede resultater. Den ser på alle dimensjonene målt ovenfor, og sammenligner den samlede skåren til skårene av andre ledere som har tatt denne undersøkelsen. Den tar alle de høye og lave skårene i sirkelen i beregning for å vurdere hvor mye av ditt ledelsespotensial du faktisk anvender.
- **Effekt av ledelse** gjenspeiler hvordan effekten av din ledelse oppleves. Det er en oppsummerende måling som skal hjelpe deg å svare på følgende spørsmål: "Så, alt i alt, hvordan klarer jeg meg som leder?"

Interaksjoner i din profil

Sirkelen er satt opp slik den er for å hjelpe deg å forstå sammenhengen/interaksjonene mellom alle dimensjonene. (Disse interaksjonene beskrives her i korte trekk og vil utdypes i de mer omfattende dimensjonsbeskrivelsene som følger.)

Dimensjoner som er plassert diagonalt overfor hverandre i profilen har en tendens til å være motsatte atferdsmønstre og indre antagelser. For eksempel, **Ettergivenhet** er motsatt **Måloppnåelse**. **Ettergivenhet** tenderer til å begrense kreativitet og autentisitet fordi personen er for opptatt av å få andre til å like dem. Som et resultat av det begrenses også **Beslutninger** og mange av de andre kvalitetene som resulterer i **Måloppnåelse**. Sagt på en annen måte, høye skår i **Ettergivenhet** fører ofte til lave skår i **Måloppnåelse**.

Den samme "motsattheten" er innebygget i hele profilen. Høye skår i **Kontrollerende** pleier å resultere i lavere skår i **Relasjon**. Høye skår i **Egenbeskyttelse** korrelerer med lavere skår i **Å være**.

Når du utforsker de høye og lave mønstre, ser du umiddelbart hvordan ulike dimensjoner er i samspill med hverandre.

I tillegg er sirkelen satt opp som et rutenett med fire ulike deler.

Den øverste halvdelen av sirkelen kartlegger **Kreative** kompetanser som bidrar til effektivt lederskap. Den nedre halvdelen av sirkelen kartlegger **Reaktive** antagelser som begrenser effekten av lederskap. Sterkere skår i den nedre halvdelen av sirkelen er knyttet til svakere skår i den øvre halvdelen. Dette er fordi de reaktive, selvbegrensende antagelsene tenderer til å begrense alle de kreative kompetansene.

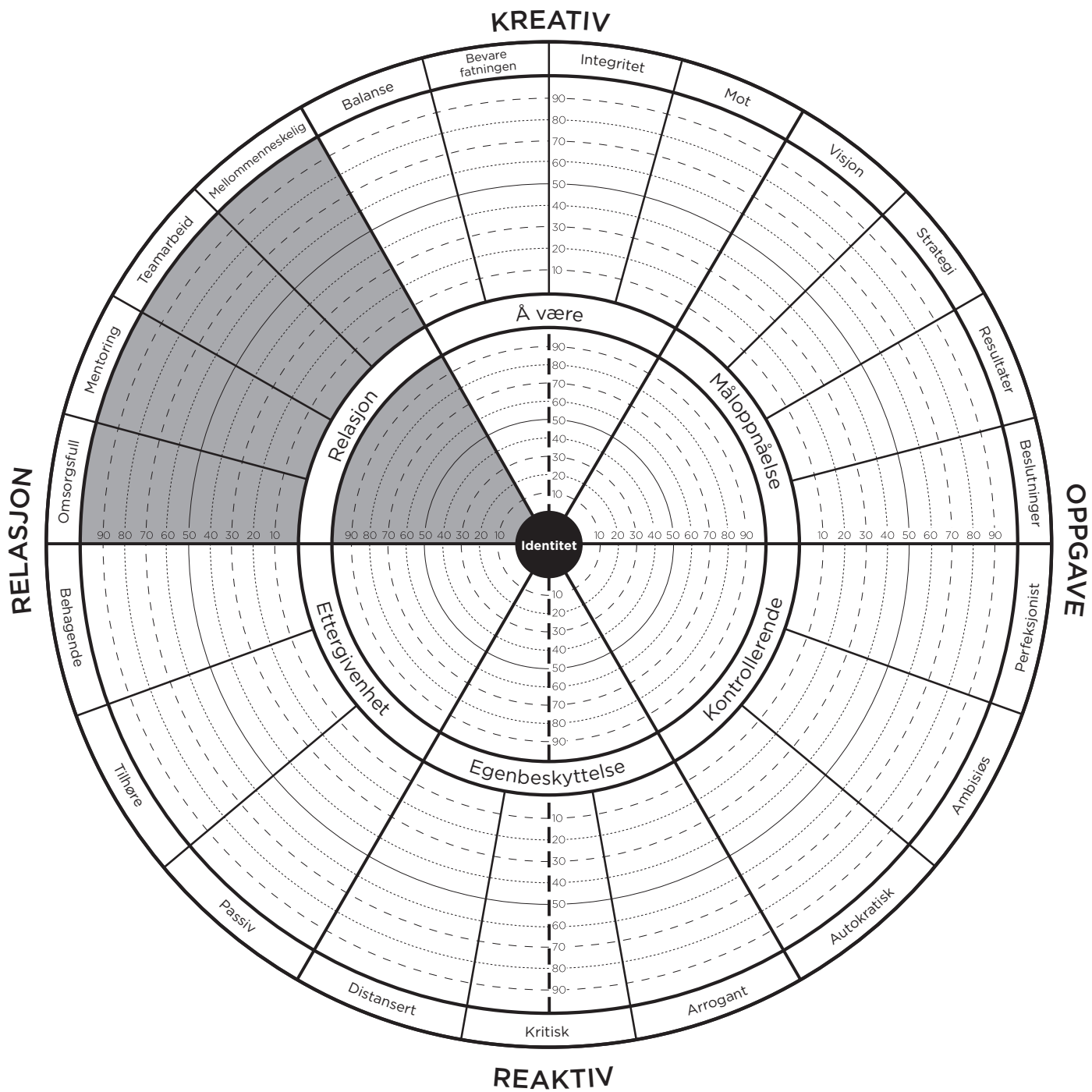
Den høyre halvdelen av sirkelen er relatert til **Oppgaver** (å få jobben gjort på en kreativ og effektiv måte). Den venstre halvdelen av sirkelen er relatert til **Relasjoner** du har med mennesker og grupper. Målet er å ha god balanse, slik at du kan oppnå resultater samtidig som du utvikler mennesker.

Interaksjonene mellom den øvre og nedre halvdelen av sirkelen er oppsummert i resultatet på den **Reaktiv-Kreative skalaen**. Interaksjonene mellom den høyre og venstre halvdelen av sirkelen er

oppsummert i resultatet i **Relasjon-Oppgave balansen**. Betydningen av disse resultatene er definert nedenfor:

- **Reaktiv-Kreativ skalaen** beskriver graden av balansen mellom de kreative dimensjonene og de reaktive dimensjonene.
- **Relasjon-Oppgave balansen** måler graden av balansen mellom dine relasjonskompetanser og oppgavekompetanser.
- **Anvendelse av ledelsespotensial** er en sammenlignende måling innen hele databasen.
- **Effekt av ledelse** måler den opplevde effekten av ditt lederskap.

På de følgende sidene finner du en mer detaljert beskrivelse av alle dimensjonene som er skissert ovenfor.



Dimensjonen Relasjon

Dimensjonen **Relasjon** måler din evne til å forholde deg til andre på en måte som får frem det beste i mennesker, grupper og organisasjoner. Nedenfor er en kort oppsummering av hva resultatene i **Relasjon** betyr.

Hvis du skårer høyt

Du har en naturlig tilbøyelighet til å hjelpe andre å nå sitt potensial gjennom individuell utvikling og teamutvikling. Ved å skape et støttende klima, inspirerer du andre til å jobbe mot noe og forbedre seg selv. Du aksepterer andre slik de er og viser dem ubetinget positiv aktelse. Du skaper og opprettholder nære relasjoner. Du verdsetter intimitet, åpenhet, omsorg og støtte. Du har sterke kommunikasjonsevner og mellommenneskelige ferdigheter. Du tilrettelegger for kollaborasjon, samarbeid og gjensidig givende relasjoner. Du er et utmerket teammedlem og veileder.

Folk blomstrer under din ledelse. Som leder har du en naturlig evne til å utvikle team og enkeltpersoner. **Relasjon** er ikke en myk form for ledelse, slik **Ettergivenhet** er. Du er dyktig til å konfrontere og utfordre andre. Du er i stand til å gjøre dette på en måte som gjør saken, ikke personen, til fokuset for utfordringen. Selv om noen får tøffe tilbakemeldinger, føler de likevel at du støtter dem som person.

Du har en tendens til å bevege deg mot relasjoner, og har en bias for kjærlighet og støtte, ikke som en strategi for å få andre til å like deg (noe som et høyt resultat på dimensjonen **Ettergivenhet** tyder på), men fordi å ta vare på og støtte andre er et kreativt uttrykk for hvem du er. Å være en del av en persons eller teams utvikling gir deg glede og tilfredsstillelse. Du har tro på at det vil bli bedre resultater, relasjoner og tilfredsstillelse hvis du kan fremme utviklingen og effektiviteten i andre.

Indre antagelser

Indre antagelser er de overbevisningene du bruker til å strukturere din identitet. De er de indre reglene eller overbevisningene som definerer hvordan du ser deg selv og ditt forhold til verden. De indre antagelsene som ofte assosieres med dimensjonen **Relasjon** inkluderer:

- Jeg er verdifull uansett om andre godkjenner meg eller ikke
- Mennesker er kompetente og til å stole på
- Jeg støtter andre som de er, uten betingelser
- Jeg får frem det beste i andre
- Jeg bryr meg om andre for deres skyld, ikke som et middel til å få noe fra dem
- Folk har ubegrenset potensial
- Å bygge folk opp er bra for forretningen

Atferd

Dine indre antagelser uttrykkes i din atferd. Generell atferd som assosieres med dimensjonen **Relasjon** inkluderer å:

- Skape høyt nivå av motivasjon for teamarbeid
- Fremme åpen dialog i teamet
- Ta opp saker direkte som kommer i veien for teamprestasjon
- Knytte bånd med andre og bygge høyt tillit
- Respektere andres mening selv når du ikke er enig med det
- Være en rollemodell for åpen kommunikasjon
- hjelpe andre å lære, forbedre og endre seg
- Være en effektiv veileder og mentor
- Holde andre ansvarlige for å sette og nå mål
- Snakke åpent også når "autoriteter" er tilstede
- Lytte til og lære av medarbeidere/folk som jobber for deg

Hvis du skårer middels

Hvis du har middels resultat på dimensjonen **Relasjon**, vil du ha en tendens til å vise noen av atferdene og gjenkjenne noen av de indre antagelsene som er beskrevet ovenfor. I tillegg kan du også være begrenset av noen av de **Reaktive** dimensjonene og dermed vise noen av de tendensene som er beskrevet i "Hvis du skårer lavt" nedenfor. Les gjennom og reflekter over betydningen av både høye og lave skår for å finne ut hvilke aspekter av hver beskriver deg.

Hvis du skårer lavt

Et lavt resultat på dimensjonen **Relasjon** kan ha alvorlige konsekvenser for din ledelse. De mest effektfulle ledere skårer høyt i denne dimensjonen. Les mer om høye resultater for de **Reaktive** dimensjonene for å utforske hvordan dine indre antagelser kan begrense dine evner i **Relasjon**.

Et lavt resultat tyder på at du underpresterer. Atferd som assosieres med et lavt resultat på dimensjonen **Relasjon** er å:

- Unngå å dele de positive følelsene du har for andre
- Holde relasjoner på en armlengdes avstand
- Kritisere mer enn å gi ros
- Dominere samtaler eller forstyrre andre
- Bli sint eller defensiv når folk er uenige med deg
- Skyld på andre for dine problemer og forvente at de skal gjøre mesteparten av forandringen
- Trekke deg unna konflikter
- Ta for mange avgjørelser selv eller gi for mye retning/instruksjon
- Delegere for lite
- Unngå vanskelige diskusjoner angående prestasjon

Sammenheng mellom resultater

Lave skår på denne dimensjonen kan være knyttet til lave skår over hele den **Kreative** halvdel. Lave resultater i **Relasjon** motvirker prestasjon og kan stamme fra lav selvbevissthet. Som konsekvens kan lave resultater på denne dimensjonen vise seg som lave resultater på hvilken som helst av de **Kreative** kompetansene. I tillegg er lave resultater på denne dimensjonen korrelert med høye resultater på den **Reaktive** halvdel. Høye resultater i de reaktive dimensjonene har en tendens til å blokkere eller begrense din kapasitet til ekte og tillitsfulle relasjoner, ubetinget støtte, og myndiggjøring av enkeltpersoner og team. Disse begrensningene kan tilbakeføres til en indre usikkerhet, som for eksempel å ikke føle seg verdifull eller elsket, kjenne seg avvist, ensom, ubeskyttet og at en ikke er viktig for andre.

Omsorgsfull

Omsorgsfull måler din interesse for og evne til å skape varme, omsorgsfulle relasjoner.

Hvis du skårer høyt

Høytstående mennesker bryr seg om hverandre på en genuin måte. Folk som ikke liker hverandre eller bare opprettholder upersonlige relasjoner samarbeider rett og slett ikke like godt som de som kan være både profesjonell og personlig.

Et høyt resultat på *Omsorgsfull* betyr at du virkelig bryr deg om andre. Folk føler seg støttet i ditt nærvær, fordi du fremmer høy kvalitet, tillit og omsorg i dine relasjoner. Du har en tendens til å akseptere andre slik de er og kommuniserer ubetinget positiv aktelse. Du deler dine styrker og svakheter, håp og frykt, og du gjør det på en sårbar måte. Andre har det lett å stole på deg slik at de deler lignende aspekter av dem også med deg.

Et høyt resultat på *Omsorgsfull* tyder på at du:

- Genuint bryr deg om andre og skaper varme og omsorgsfulle relasjoner
- Viser empati for andres bekymringer og utfordringer
- Bryr deg om hvordan andre har det
- Er glad på andres vegne når de lykkes
- Diskuterer problemer som ligger utenfor jobben med andre
- Er medfølelsende og omtenkssom
- Innrømmer feil og personlige svakheter
- Er åpen om dine følelser
- Skaper varme og ekte relasjoner
- Knytter deg til andre på en dyp måte
- Ønsker oppriktig å bli kjent med folk
- Konfronterer andre på en støttende måte

Hvis du skårer lavt

Et lavt resultat på *Omsorgsfull* betyr ikke at du ikke bryr deg om andre. Det er bare svært få mennesker som virkelig ikke bryr seg om andre. Lave skår på denne dimensjonen betyr vanligvis at du opprettholder en trygg avstand til folk. Du er forsiktig for å beskytte deg selv. På denne måten forblir du trygg.

Lave skår på *Omsorgsfull* kan vises i ulik atferd - fra å holde relasjoner strengt teknisk/faglig, til å være kald og ufølsom. Selv om denne relasjonsstrategien ser ut som den beskytter deg, er prisen høy. For det første fører det til lavere prestasjon på organisasjonsnivå. Folk jobber hardere og er mer produktiv om deres relasjoner er preget av oppriktig omsorg. For det andre viser forskning på at omsorgsfulle relasjoner reduserer stress og fremmer helse og trivsel. Det er i din interesse å se nærmere på hva som hindrer deg fra å inngå dypere, mer omsorgsfulle relasjoner. Stemmer de følgende utsagn på deg?

- Holder du samtaler på et høflig, teknisk eller logisk/rasjonelt nivå?
- Beskytter du deg mot å vise hva du føler?
- Deler du de positive følelsene du har for andre?
- Lar du andre få vite det når du synes at de gjør en god jobb?
- Har du personlige samtaler som ikke er jobbrelatert?
- Holder du dine relasjoner på en armlengdes avstand?
- Kritiserer du mer enn å gi ros?
- Stoler du på andre?
- Viser du andre hvem du virkelig er eller har du et 'pokeransikt'?

Et lavt resultat på *Omsorgsfull* vanligvis betyr at du beskytter deg selv fra å komme i en sårbar posisjon ved å komme tett på andre mennesker. Det er en måte å opprettholde eller beskytte din følelse av selvverd og/eller trygghet. Prøv å finne ut om noen høye skår på de **Reaktive** dimensjonene har kanskje noe å gjøre med dette.

Mentoring

Mentoring måler din evne til å utvikle andre gjennom mentoring/veiledning og opprettholde vekstfremmende relasjoner. Mentoring er evnen til å hjelpe folk til å vokse og utvikle seg personlig og profesjonelt. Det tyder på en genuin interesse for å se andre utvikle/forbedre seg. Det krever også en god del mellommenneskelige ferdigheter.

Hvis du skårer høyt

Folk som jobber for/med deg utvikler seg personlig og profesjonelt. Du anvender aktivt din evne til å fremme andres utvikling. Du bruker tid og energi på aktiviteter som utvikler mennesker. Du er den typen person som får dem til å blomstre. Mest sannsynlig tilrettelegger du for møter med dine ansatte for å hjelpe dem å lære, løse sine egne problemer, forbedre sine prestasjoner på jobb, forberede seg for en forfremmelse, sette seg og oppnå jobb- og karrieremål.

Du stoler på at andre er i stand til å prestere og delegerer oppgaver for å fremme læring. Du myndiggjør andre til å ta egne avgjørelser, noe som betyr at du deler lederskap. På denne måten kan de som jobber med deg stadig utvikle sine evner.

Dette betyr ikke at du er “myk” eller ettergivende med andre mennesker – tvert imot. Du ser hva folk er i stand til å oppnå, du hjelper dem å sette høye forventninger til seg selv, og du holder dem ansvarlig for høy prestasjon. Du gir tilbakemeldinger regelmessig, sannsynligvis mer positive enn negative, men du trekker deg ikke unna fra vanskelige diskusjoner angående prestasjon. Du kan være kritisk på en måte som gjør at andre føler seg både utfordret og støttet. De vet at du krever deres beste prestasjon, men også at du vil at de skal lykkes.

Høye skår i *Mentoring* tyder på at du:

- Ofte har samtaler om den enkeltes utvikling
- Er bevisst over læring og karrieremål for hver av dine medarbeidere
- Hjelper de som jobber for deg til å lage og iverksette planer for deres utvikling
- Er en effektiv veileder og mentor
- Godtar mennesker akkurat sånn som de er
- Hjelper andre til å lære, forbedre og endre seg
- Stoler på at andre kan prestere
- Delegerer både rutinearbeid og viktige oppgaver
- Er villig til å dele ansvar og ansvarlighet
- Myndiggjør andre
- Oppmuntrer medarbeidere til å ta utfordrende oppgaver og utviklingsmuligheter

Hvis du skårer lavt

Lave skår i *Mentoring* betyr at de som jobber for deg holdes tilbake av måten du samhandler med dem. Det betyr ikke at du ikke bryr deg om deres utvikling (selv om dette kan være tilfellet). Men det kan bety at du mangler noen mellommenneskelige ferdigheter til å engasjere andre på en vekstfremmende måte. Det kan også bety at du bruker mer tid på den tekniske delen av jobben og overser å ta vare på de menneskelige aspektene.

Mentoring er en viktig kompetanse som er avgjørende for å lykkes som leder. Det er en kompetanse du bare må lære deg, ellers øker sannsynligheten for at dine beste medarbeidere forlater deg; at de som jobber for deg ikke yter sitt beste; at du vil ha for mye å gjøre fordi andre ikke kan oppfylle forventningene på et så høyt nivå.

Du gir kanskje andre skylden for deres dårlige prestasjon samtidig som du unnlater å gi den støtten de trenger for å utvikle deres ferdigheter. Mangel på støtte kan ta mange ulike former. Reflekter over spørsmålene nedenfor.

- Føler du deg ukomfortabel med din evne til å veilede andre?
- Er du altfor kritisk?
- Delegerer du for lite?
- Unngår du vanskelige diskusjoner angående prestasjoner?
- Gir du for lite tilbakemeldinger?
- Løser du andres problemer for dem?
- Tar du avgjørelser som andre er ansvarlige for?
- Har du behov for å utvide dine mellommenneskelige ferdigheter?
- Er du mer fokusert på den tekniske siden av jobben enn på menneskene?

Teamarbeid

Teamarbeid måler din evne til å fremme høytstående samarbeid blant dine medarbeidere, på tvers av organisasjonen og innenfor team/lag som du er en del av.

Hvis du skårer høyt

Du leder og deltar i grupper på en måte som fremmer høye nivåer av teamarbeid, samarbeid, lagånd og synergi. Denne evnen klarer du også å anvende i samarbeidstiltak på tvers av funksjoner.

Det er sannsynlig at de som rapporterer til deg synes at kvaliteten på teamarbeid er en svært positiv del av deres jobb og noe som bidrar sterkt til gruppens suksess. Ditt lederskap baner vei for dette, og setter et eksempel for andre. Høyt resultat på denne dimensjonen tyder på at du har noen av følgende ferdighetene. Du:

- Skaper et positivt miljø som støtter folk til å gjøre sitt beste
- Fremmer høyt nivå av motivasjon for teamarbeid
- Inviterer innspill fra andre
- Fremmer åpen og ærlig dialog i teamet
- Anser suksess som hele teamets suksess-ikke bare stjernespilleres
- Forstår og får med deg gruppedynamikken
- Fungerer på en effektiv måte sammen med personer av alle etnisiteter, klasser, aldre, og kjønn
- Påpeker saker direkte som kommer i veien for gruppens prestasjoner
- Deler lederskap mellom teammedlemmene
- Arbeider mot å finne en felles plattform og skape vinn-vinn-løsninger
- Er en lagspiller som samarbeider, men ikke en "ja-person"
- Stimulerer til samarbeid innen og mellom team/avdelinger

Hvis du skårer lavt

Hvis du skårer lavt på *Teamarbeid* kan det antyde flere forskjellige ting. Det kan bety at du ikke leder eller hører til et team, eller at du mangler opplæring til å lede team på en effektiv måte. Det kan også bety at din måte å lede på setter en stopper for teamarbeid.

Evnen til å fremme teamarbeid er en høyt spesialisert ferdighet. Det forekommer at folk forfremmes på grunn av deres suksess som individuell bidragsyter. Mange entreprenører er vellykket på grunn av deres individuelle kreativitet og talent. Vekst, suksess og forfremmelse fører med seg stadig økende kompleksitet og dermed behovet for å kreativt utnytte den kollektive intelligensen av andre. Hvis du fortsetter å lede ut fra de samme atferdsmønstrene som fikk deg til å lykkes som individ, er det sannsynlig at din ledelsesstil vil motvirke gruppens/andres evne til å lykkes. Et lavt resultat tyder sterkt på dette.

Det kan være mange grunner til at en person hemmer teamarbeid. For mye kontroll, eller ikke tilstrekkelig kontroll kan begrense teamets effektivitet. Listen nedenfor beskriver ulike former for atferd som du kanskje gjenkjenner.

Anvender du for mye kontroll ved å:

- Ta for mange av de avgjørelsene med manglende involvering av teammedlemmene?
- Gi for mye retning, og ikke legge til rette for å la gruppen sette sin egen retning?
- Ikke delegere, eller faktisk delegere, men fortsette å fortelle vedkommende hva hun/han skal gjøre og hvordan?
- Favorisere noen personer og gi urettferdige fordeler?
- Ødelegge kommunikasjon gjennom aggressive taktikker?
- Håndtere teamets eller mellommenneskelige problemer på en indirekte måte, noe som reduserer tillit og åpenhet?
- Ikke ha tydelige mål, roller, ansvarsfordeling og -områder?

Anvender du ikke tilstrekkelig kontroll ved å:

- Mangle på besluttosomhet?
- Ikke gi nok retning og la gruppen stå i uvisshet?
- Delegere uten tilstrekkelig struktur, støtte og veiledning for at vedkommende kan være effektive?
- Unngå eller tilsløre konflikter i teamet eller mellom mennesker?
- Prøve for hardt å behage alle?

Mellommenneskelig

Mellommenneskelig er et mål på dine mellommenneskelige ferdigheter. Den måler hvor effektivt du lytter, engasjerer deg i konflikter og kontroverser, forholder deg til andres følelser, og har grep på dine egne følelser.

Hvis du skårer høyt

Et høyt resultat i *Mellommenneskelig* betyr først og fremst at du lytter godt. Det betyr også at du fortsetter å lytte godt når et møte blir hissig. Du søker først å forstå den andres perspektiv og håndterer det med respekt selv når du er sterkt uenig. Du stiller gode spørsmål som bidrar til å fremlegge den andre personens synspunkt og følelser. Du reagerer ikke defensivt til de kritiske kommentarene fra andre, men forblir i en lyttende modus.

Fordi du lytter godt er du dyktig på evnen til å formidle hva du har hørt, slik at den andre personen føler seg forstått. Du gjengir og formulerer hva den andre har sagt på en slik måte at de skjønner at du forstår hva de prøver å si. Du gjør dette på en måte som viser respekt.

Du er effektiv i å håndtere konflikter/uenighet. Konflikter fører stort sett til både vinn-vinn-resultater og økt tillit. Du er i stand til å sterkt legge frem ditt perspektiv og gjør det på en måte som respekterer mangfold av meninger. I svært konfliktfylte situasjoner forblir du respektfull uten å trekke deg tilbake eller rakke ned på andre.

Det emosjonelle innholdet av relasjoner på arbeidsplassen håndterer du godt. Andres følelser, både positive og negative, er velkommen. Dette betyr at du har god kontroll over dine egne følelser. Når andre kritiserer deg, tar du det ikke personlig og reagerer ikke med defensiv atferd. I stedet velger du å engasjere dem produktivt. I tillegg er du dyktig til å gi og motta følelsesmessig støtte.

Et høyt resultat i *Mellommenneskelig* tyder på at du:

- Er lett å få kontakt og snakke med
- Knytter bånd med andre og bygger høyt tillit
- Er en god lytter
- Søker først å forstå den andres perspektiv
- Viser at du forstår den andre personen ved å formulere personens perspektiv
- Viser effektivt atferd i høye konfliktsituasjoner
- Reagerer ikke defensivt når du blir konfrontert, utfordret, eller kritisert
- Kan føle sinne, men håndterer den på en effektiv måte
- Er villig til å ta opp risikofylte temaer
- Tar opp kontroversielle temaer på en respektfull måte
- Respekterer andres mening selv når du er uenig
- Bygger og opprettholder relasjoner basert på høy tillit
- Lytter anerkjennende til en annens bekymringer, tvil, og frykt
- Bygger gjensidig støttende og effektive relasjoner
- Roer ned spente situasjoner uten å omgå problemet
- Er ærlig og direkte i all samhandling med andre
- Får lett andres tillit, respekt og støtte

Hvis du skårer lavt

Hvis du skårer lavt i *Mellommenneskelig* kan det bety at du enten mangler en viss ferdighetstrening eller at du reagerer defensivt med kontraproduktiv atferd. Selvfølgelig kan det være begge deler.

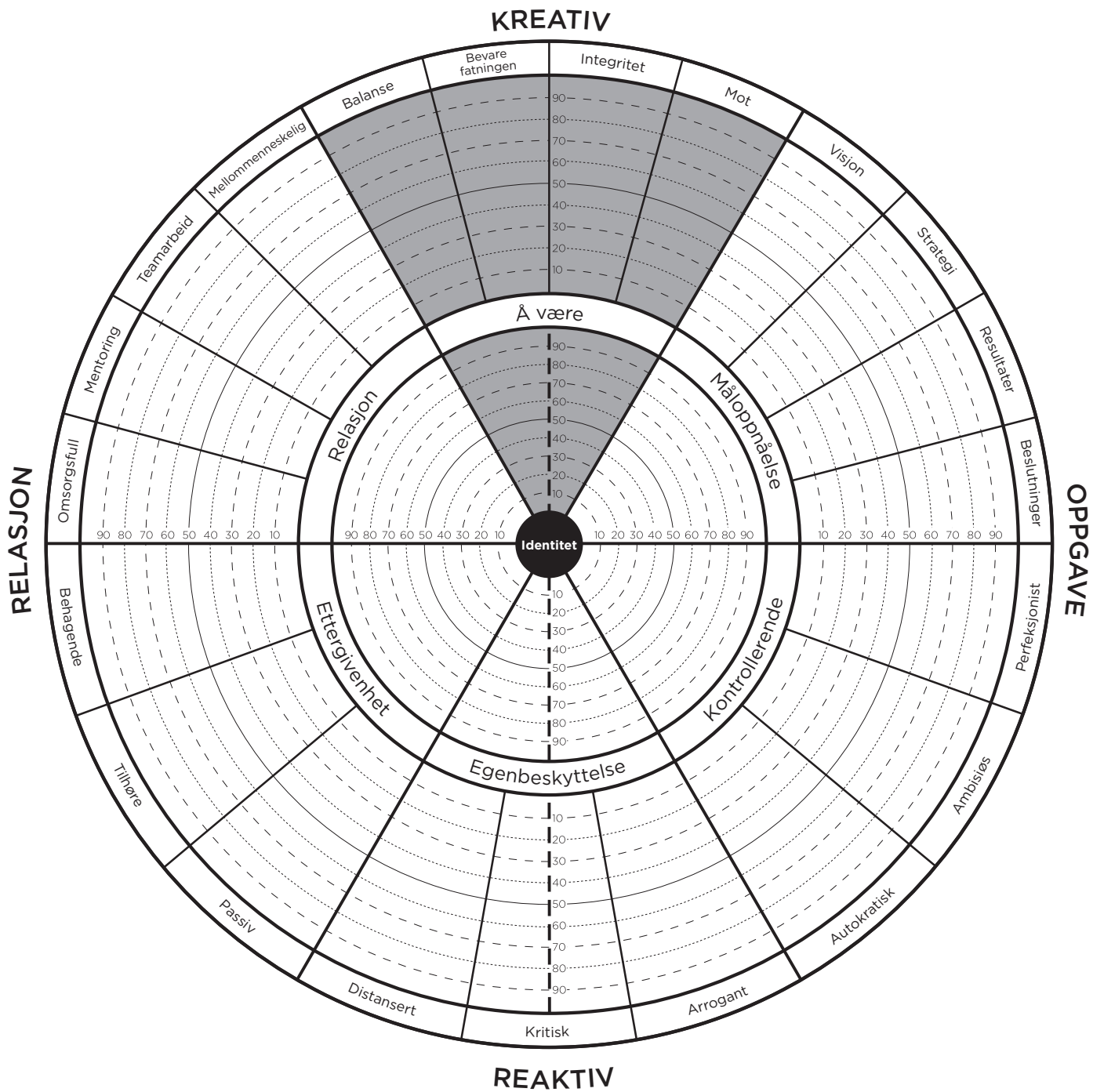
Det finnes ulike måter å gjennomføre samtaler på. De kan veldig mye ligne en debatt der en bruker mye tid på å legge fram sitt eget ståsted, men lite tid til lytting. Et lavt resultat på denne dimensjonen antyder at du burde lære deg å balansere det å fremme egne synspunkter med å lytte til andre. Mangel på lytting tilsvarer en mangel på respekt, noe som er nedsettende for de som er rundt deg. Selv om dette er kanskje ikke din hensikt, men det er effekten av ikke å ta seg den tiden til å oppriktig lytte til en annens perspektiv.

Hvis du har lavt resultat kan det også hende at du reagerer defensivt i mellommenneskelige situasjoner. Dette kan ta mange forskjellige former fra sint angrep til fullstendig tilbaketrekning. For å få et klart bilde av hvordan defensiv atferd eventuelt ser ut hos deg burde du studere din rapport nøye og søke tilbakemelding av dem som pleier å være ærlige med deg.

Defensiv oppførsel kan komme frem når du føler deg truet eller såret. Dette tyder på at din følelse av selvverd er avhengig av hva andre sier eller gjør. Et lavt resultat på *Mellommenneskelig* kan tyde på at du kan oppføre deg på noen av følgende måter. Gjør du noe av det følgende?

- Fortelle folk hva de skal gjøre for ofte?
- Dominere samtaler?
- Bli sint eller vanskelig når andre er uenige?
- Stille spørsmål som egentlig er uttalelser: "men tror du ikke at ..."

- Avbryte andre og ikke la dem fortsette å snakke?
- Prøve å vinne hver debatt?
- Tråkke på andre?
- Trekke seg fra konflikter?
- Tone ned konflikter eller maskere det med humor?
- Snakke om problemer med andre, men ikke direkte med dem som er involvert?



Dimensjonen Å være

Dimensjonen **Å være** måler din holdning til løpende profesjonell og personlig utvikling samt i hvilken grad indre selvbevissthet uttrykkes gjennom en balansert væremåte og en ledelse med høy integritet. Den måler i hvilken grad ditt lederskap er et uttrykk for ditt ekte selv - uten å være skjult bak organisasjonens politikk eller et behov for å se bra ut, få godkjenning, etc. Den måler også din evne til å innta tøffe standpunkt, ta opp det "udiskuterbare" (risikofylte problemstillinger gruppen unngår å diskutere), håndtere problemer i relasjoner på en åpen måte og dele personlige følelser og det som kan være sårbart om en situasjon. Mot på arbeidsplassen innebærer autentisk og direkte håndtering av risikofylte temaer i en-til-en og i gruppe-situasjoner. Nedenfor finner du en kort oppsummering av hva resultatene i **Å være** tyder på.

Hvis du skårer høyt

Et høyt resultat i **Å være** er en svært positiv indikasjon. Det tyder på at du aktivt etterstreber og verdsetter personlig og profesjonell utvikling. Du er en dynamisk og vital person. Du har utviklet en opplevelse av mening, handler ut fra ditt indre senter, og uttrykker bevisst dine kjerneverdier. Andre stoler på at du gjør det du sier og respekterer deg som en som uttrykker integritet.

Din følelse av selvverd er basert på en iboende forståelse av at livet er en reise der du stadig lærer og utvikler deg. Du er ikke perfekt (og du aksepterer det). Du vet om dine begrensninger og har lært deg å akseptere dem. Du vet at du er en blanding av styrker og svakheter, lys og mørke. Det er lite sannsynlig at du vil benekte at du har svake og lite utviklede sider. Du aksepterer at disse aspektene er der, innrømmer når du gjør feil eller sårer andre, og bruker disse erfaringene til å forbedre deg. Du blir mindre defensiv når andre kritiserer deg. Du har mindre å forsvare fordi du ser mer av den fulle kompleksiteten av deg selv. Dette frigjør deg til å engasjere andre på en mer intensiv og empatisk måte.

Fordi du er i integritet med deg selv, vil en høy skår på denne dimensjonen bety at du er i stand til å uttrykke hva du føler på en ærlig måte. Når andre unngår å ta opp viktige og vanskelige problemstillinger, har du en tendens til å stå frem og ta det opp. Du er i stand til å erkjenne dine egne bidrag til en problematisk situasjon og innrømmer når du tok feil. Du er ikke redd for å gi direkte tilbakemelding, og du viker ikke unna konflikter.

Du gir autentiske tilbakemeldinger og innrømmer feil. Hvis du virkelig har troen på noe er du villig til å risikere noe. Da verdsetter du åpenhet fremfor å bli likt. Integritet og autenticitet er hva folk stoler mest på. Det er kilden til ditt potensial.

Du har mindre behov for å få din følelse av selvverd fra at andre ser opp til deg eller på grunn av dine prestasjoner. Du setter pris på alt dette, men det definerer deg ikke som person. Derfor leder du på en måte som styrker de naturlige evnene til dem som jobber med deg. I andres svakheter ser du dine egne vansker for å utvikle deg. I stedet for å dømme dem, vil du hjelpe dem å utvikle seg. Andres talenter eller suksess skremmer deg ikke. Dette gjør at du kan omgi deg med svært kompetente mennesker og feire deres prestasjoner.

Indre antagelser

Indre antagelser er de overbevisningene du bruker til å strukturere din identitet. De er de indre reglene eller overbevisningene som definerer hvordan du ser deg selv og ditt forhold til verdenen. De indre antagelsene som ofte assosieres med dimensjonen **Å være** inkluderer:

- Jeg er iboende verdifull og trygg
- Min verdi og trygghet kommer innenfra og baseres ikke på hvordan andre ser meg eller hvordan jeg presterer
- Indre utvikling er nødvendig for en full selvrealisering
- Jeg er OK, selv om jeg gjør feil eller sårer andres følelser
- Jeg innrømmer min del i de problemene vi står overfor på en autentisk måte
- Jeg har en blanding av styrker og svakheter, lys og mørke
- Selvaksept er nøkkelen til å akseptere andre
- Når jeg ser uakseptable sider hos andre, tyder det på aspekter ved meg selv som jeg ikke har vært villig til å ta fullstendig ansvar for
- Jeg opprettholder min følelse av selvverd og trygghet ved å være sann mot meg selv
- Det er viktigere for meg å forbli sann mot meg selv enn å leve opp til andres forventninger
- Den eneste måten jeg kan tape ansikt på er ved å ikke være tro til min visjon og mine verdier
- Endring begynner med meg selv; jeg skal være den forandringen som jeg ønsker å se i verden
- Min største kilde til styrke er personlig integritet
- Å uttrykke min kreativitet fører til et meningsfullt bidrag

Atferd

Dine indre antagelser uttrykkes i din atferd. Generell atferd som assosieres med dimensjonen **Å være** inkluderer å:

- Være fattet under press
- Ha evnen til å balansere de mange kravene som det å være voksen innebærer
- Være åpen for tilbakemeldinger
- Gi direkte tilbakemeldinger uten å beskyldre andre
- Respektere andres mening selv om du er uenig med det
- Innrømme feil
- Bruke suksess og fiasko til å fremme bedre selvinnsett
- Klare å le av dine egne særegenheter
- Ta seg tid å forstå ansattes personlige motiver
- Ta seg tid å forstå din egen personlig motivasjon, styrker og svakheter
- Få andres tillit
- Ha høy personlig integritet
- Være åpen og ærlig om hva du tenker og føler
- Håndtere konflikter på en direkte og autentisk måte
- Ta opp saker som andre er motvillige til å snakke om
- Ta ansvar for din del av problemer i relasjoner og arbeidsrelaterte problemer
- Leve effektivt i tråd med en rekke kjerneverdier
- Holde deg til dine verdier i gode og dårlige tider
- Leve i tråd med din visjon i hvert møte og anledning selv som når det medfører risiko

Hvis du skårer middels

Hvis du har et middels resultat i dimensjonen **Å være**, vil du ha en tendens til å uttrykke noen av atferdene og gjenkjenne noen av de indre antagelsene som er beskrevet ovenfor. I tillegg kan du være begrenset av noen av de **Reaktive** dimensjonene og dermed vise noen av de tendensene som er beskrevet i "Hvis du skårer lavt" nedenfor. Les gjennom og reflekter over betydningen av både høye og lave skår for å finne ut hvilke aspekter av hver beskriver deg.

Hvis du skårer lavt

Et lavt resultat i **Å være** tyder på at du holder tilbake effekten av din ledelse ved å ikke aktivt streve etter personlig utvikling. Ditt indre og ytre liv er ute av balanse. Du er kanskje ikke bevisst over at livets spill spilles fra innsiden ut, at de ytre begivenhetene og omstendighetene gjenspeiler ditt indre nivå av selvinnsikt.

Dette medfører en reduisering av din personlige kraft - kraften som stammer fra personlig integritet, høyt engasjement, indre vitalitet, og en grunnleggende åpenhet.

Forskning på ledelse tyder på at den primære kvaliteten folk ønsker seg fra ledere er ærlighet, autensitet, eller integritet. Derfor burde et lavt resultat på **Å være** få din oppmerksomhet. Det tyder på at din atferd kan tolkes som ustabil, motstridende, styrt av egeninteresse, eller i det ekstreme, prinsippløst. Mangel på integritet skader tillit, hindrer teamarbeid, og underminerer din ledelse.

Et lavt resultat i denne dimensjonen tyder på at du kan være redd for å støte andre, eller at du kanskje spiller et politisk spill. De som skårer lavt på **Å være** pleier ofte å stille om sine egne overbevisninger når andre har en annen mening – om det er sant eller bare en antagelse. De verdsetter balanse og likevekt og en tilstand av fred fremfor konstruktiv konflikt. De underordner seg autoritetspersoner selv når det går på bekostning av gruppens effektivitet.

Høy integritet i ledelse er bare mulig ved å ha en høy grad av selvinnsikt. Det er mulig at du ikke har en bakgrunn der refleksjon, balanse og personlig utvikling ble oppmuntret. Du ble tidligere kanskje frarådet av å stå opp for dine egne synspunkt for å opprettholde harmoni i gruppen. Et lavt resultat tyder på at du ikke er helt i samsvar med deg selv. Reflekter om du:

- Tar deg tid til å reflektere og til å bli kjent med deg selv
- Reagerer på livet og problemer i stedet for å skape livet som et uttrykk for hva som er viktigst for deg
- Tillater at andres forventninger definerer deg som person
- Legger skyld på andre for problemene dine, og forventer at det skal være dem som skal gjøre mesteparten av endringene
- Forsvarer deg selv, er treg til å innrømme feil, ignorerer feil og utilstrekkeligheter
- Er ekstremt selvkritisk og krever mye av deg selv
- Spiller ulike roller i livet ditt i stedet for å handle ut fra din autentiske indre kjerne
- Oppfører deg på måter som ikke er i tråd med din visjon og dine verdier
- Er for opptatt av intern politikk
- Prøver å behage for mange forskjellige parter
- Har brutt fortrolighet
- Sliter med å holde avtaler/forpliktelser
- Unngår konfronterende problemstillinger

- Ikke innrømmer feil eller din del av problemer i relasjoner
- Gir tilbakemeldinger på en måte som minimerer eller toner ned dine egentlige bekymringer
- Pleier å si "Ja" når du egentlig ønsker å si "Nei"
- Oppfører deg forsiktig rundt de som har autoritet

Å unnlate å ta opp problemer kan føre til at de blir større og at konfliktløsning erstattes med ulmende forakt. En bias mot å ta den mest populære veien kan føre til at problemer som kan være avgjørende for individuell og organisasjonens suksess blir tilslørt eller bagatellisert. Ferdigheter i å avgjøre når man skal konfrontere, hvordan du gjør det konstruktivt, og hvordan du skal forhandle under tøffe omstendigheter kan læres. Når du mestrer disse ferdighetene gir de større tillit i å støtte åpen diskusjon, uten frykt eller skyldfølelse. En forbedring av resultatet i **Å være** bidrar til å skape tillit, integritet og helhet i dine relasjoner til andre.

Ærlig refleksjon og tilbakemeldinger fra andre kan være til hjelp for å finne en klar retning som vil vises i et forbedret resultat i dimensjonen **Å være**.

Sammenheng mellom resultater

Lave skår på dimensjonen **Å være** kan være knyttet til lave skår over hele den **Kreative** halvdel. Alle kompetanser som utgjør effektiv ledelse fremgår av en indre kilde til selvkunnskap. Følgelig kan lave resultater på denne dimensjonen vise seg som lave resultater på hvilken som helst av de **Kreative** kompetansene. I tillegg er lave resultater på denne dimensjonen korrelert med høye resultater på den **Reaktive** halvdel. Høye **Reaktive** skår kan hindre deg til å ta i bruk din ferdighet til å oppdage og lede ut fra din egen indre vitalitet og integritet. Dette kan tilbakeføres til en indre usikkerhet, som for eksempel å ikke føle seg verdifull eller elsket, kjenne seg avvist, ensom, ubeskyttet og at en ikke er viktig for andre.

Balanse

Balanse måler din evne, midt i de komplekse spenningene vi opplever i dagens samfunn, til å opprettholde en sunn balanse mellom jobb og familie, aktivitet og refleksjon, arbeid og fritid. Den måler din tendens til å være selvfornyende, og håndtere stress i livet uten å miste deg selv.

Hvis du skårer høyt

Du er i stand til å opprettholde høy ytelse til tross for stressende miljøer. Du oppnår dette ved å dyrke en indre likevekt og ved å integrere og balansere ulike aspekter av livet ditt.

For å opprettholde helse, trengs det ekte balanse. Dette innebærer også at du tar deg tilstrekkelig tid til refleksjon, sunt kosthold og fysisk aktivitet. Det som er viktig for deg kan ofte være i konkurranse mot hverandre. Da må oppmerksomheten ofte splittes mellom familie og arbeidsliv, fritid og karriere, forpliktelser overfor andre og personlig utvikling, spontanitet og kontroll. For å unngå de skadelige effektene av stress er det nødvendig å rette sin oppmerksomhet mot fysisk velvære, ha et helhetlig syn og god tidsstyring.

God balanse hjelper deg til å forbli rolig, omtenksom, og ta gode avgjørelser under press. Du kan også gi støtte til andre i vanskelige tider.

Du er i stand til å oppnå balanse gjennom følgende orienteringer og praksis:

- Sette ting i perspektiv og se objektivt på dem
- Finne nok tid til personlig refleksjon og fornyelse
- Opprettholde en sunn balanse mellom arbeid og familie
- Opprettholde en sunn balanse mellom arbeid og fritid
- Ta vare på din helse (fysisk aktivitet og sunt kosthold)
- Håndtere stress og press på en god måte
- Yte høyt i stressende tider
- Vise en høy grad av modenhet

Hvis du skårer lavt

Hvis du skårer lavt kan det tyde på at du kan bli et offer for stress og utbrenthet. Det er mulig at du forsømmer ditt personlige liv ved å jakte etter jobbrelevante mål og undergraver din fysiske helse. Et lavt resultat i Balanse indikerer rett og slett at du jobber for mye og for intenst. Det kan tyde på at du har gjort arbeidet til ditt liv, og enten forsømmer andre viktige aspekter av livet ditt (ekteskap/samboerskap, familie, trening, kosthold, personlig/spirituell utvikling), eller at du ganske enkelt ikke investerer energi i disse tingene fordi arbeidet spiller en så dominerende rolle.

Effekten av din ledelse, ditt fulle menneskelige potensial og generelle velvære kan avhenge av hvor godt du balanserer arbeid med fritid, familie med karriere, praksis med refleksjon, tid til deg selv og tid til andre.

Det kan være nyttig å skrive logg i en uke. Noter ikke bare dine aktiviteter, men også verdiene som motiverer dem. Tenk over følgende spørsmål:

- Synes du at du gjør det du verdsetter mest?
- Jobber du mot personlig og profesjonell utvikling?
- Balanserer du arbeid med fritid?
- Har du en aktivitet utenfor jobben som er både fornyende og utfordrende?
- Tar du deg tid til refleksjon og spirituell utvikling?
- Bruker du for mye tid til å møte forpliktelser?
- Er du tilstede for de du bryr deg om?

Bevare fatningen

Bevare fatningen måler din evne, midt i konflikter og spenningsfylte situasjoner, til å bevare sinnsro, være sentrert og å opprettholde et rolig, fokusert perspektiv.

Hvis du skårer høyt

Du er i stand til å opprettholde høy ytelse, selv i stressende omgivelser. Under press forblir du fattet, rolig og fokusert. Du oppnår denne indre balansen ved å ta et bredere perspektiv og integrere de ulike aspektene ved situasjonen til å skape gjennomførbare løsninger eller strategier.

Du har evnen til å forbli rolig og omtenksum, ta gode avgjørelser under press, samt å gi støtte til andre i vanskelige tider. Det er en orientering til høy ytelse under vanskelige omstendigheter som bidrar til produktivitet og opprettholdelse av positive relasjoner i tider med stress/konflikt.

Du er i stand til å forbli fattet gjennom følgende orienteringer og praksis:

- Sette ting i perspektiv og se objektivt på dem
- Bevare fatningen under press
- Forbli avslappet
- Være tilstede og åpen i situasjoner med press/ konflikt
- Håndtere stress og press på en god måte
- Ikke ta en hastig/dårlig avgjørelse under press
- Ikke bli defensiv eller altfor følelsesladet
- Yte høyt i stressende tider
- Ikke bli fiendtlig eller sarkastisk under stress
- Ikke trekke seg tilbake under press
- Vise en høy grad av modenhet
- Å ha en beroligende innflytelse i vanskelige tider
- Beholde roen uten å være naiv eller utilnærmelig

Hvis du skårer lavt

Under stress på jobben kan det hende at du viser atferd som andre opplever som hensynsløs. Det er også mindre sannsynlig at du tar gode avgjørelser fordi du er mindre i stand til å benytte deg av dine fulle reserver av intelligens og erfaring. Du faller ofte tilbake til tidligere atferdsmønstre.

Du kan oppleve at du blir mer fiendtlig under stress eller at du trekker deg tilbake. Begge er forsvarsmekanismer som reduserer din evne til å forstå hendelser og lede andre.

Det kan være nyttig å skrive logg i en uke. Noter ikke bare dine aktiviteter, men også verdiene som motiverer dem. Tenk over følgende spørsmål:

- Synes du at du gjør det du verdsetter mest?
- Prøver du å gjøre for mye?
- Pleier du å reflektere over hva som er årsaken til at du mister fatningen?
- Har du en aktivitet utenfor jobben som er både fornyende og utfordrende?
- Har du sunne måter å lindre stress på?
- Bruker du for mye tid til å møte forpliktelser?
- Er du tilstede for de du bryr deg om?

Integritet

Integritet måler hvor godt du holder deg til verdiene og prinsippene du omfavner; det vil si om du gjør det du sier.

Hvis du skårer høyt

Ditt indre og ytre liv er i balanse. Din atferd er i samsvar med dine verdier. Andre kan stole på at du er troverdig, holder ord, møter dine forpliktelser, omgår andre på en ærlig og rettferdig måte, og forblir trofast mot dine formål.

Integritet er en kvalitet de fleste ønsker i en leder. Et høyt resultat på integritet tyder på at andre oppfatter deg som en leder, og at de vil følge deg. De vil være ved din side fordi du gjør det du sier. Din styrke i organisasjonen er ikke primært basert på hvor du er i hierarkiet (posisjonell makt). Den er heller ikke basert på politiske relasjoner. Din styrke er gitt til deg av andre fordi de opplever deg som et menneske med integritet.

Du oppfattes som en som lever sine verdier og visjonen. Du klarer å kommunisere dine kjerneverdier og er en god rollemodell for den organisasjonen du prøver å utvikle. Du skaper tillit og respekt på en naturlig måte fordi du kan anvende dine høye prinsipper.

En høy skår på *Integritet* tyder på at du støtter de verdiene som organisasjonen omfavner. Dine talenter som leder er på sitt beste når du kan anvende din integritet i en organisasjon du har tro på. Hvis dette er tilfellet, er du i en innflytelsesrik posisjon til å mobilisere ambisjonene til de som jobber med deg mot et felles mål. Integritet er en nødvendig ingrediens for å få store ting til å skje.

Du bruker sannsynligvis mange av de følgende orienteringer og har en praksis som støtter din integritet. Du:

- Leve i tråd med en rekke kjerneverdier
- Beholder dine verdier i gode og dårlige tider
- Er pålitelig
- Holder konfidensialitet

- Gjør det du sier; det betyr at din personlige adferd er i tråd med dine verdier
- Innrømmer når du tar feil
- Kan stoles på å holde dine avtaler
- Er en god rollemodell for den visjonen du omfavner

Hvis du skårer lavt

Forskning på ledelse tyder på at den primære kvaliteten folk ønsker seg fra ledere er integritet. Derfor burde et lavt resultat på *Integritet* få din oppmerksomhet. Det tyder på at din atferd kan tolkes som ustabil, motstridende, styrt av egeninteresse, eller i det ekstreme, prinsippløst. Mangel på integritet skader tillit, hindrer teamarbeid, og underminerer din ledelse.

Lave skår kan bety mange ting. Det kan ha en sammenheng med en konflikt mellom ditt verdisystem og organisasjonens verdisystem. Det kan være et resultat av indre antagelser som driver atferd som er i konflikt med dine verdier og visjon (se de **Reaktive** dimensjonene). Det kan være at du er mer fokusert på politisk manøvrering enn å være tro mot deg selv. Ærlig refleksjon over følgende spørsmål og tilbakemeldinger fra andre kan være til hjelp for å finne en klarere retning:

- Formulerer du en visjon som ikke er realistisk?
- Oppfører du deg på måter (som du kanskje ikke er bevisst over) som ikke støtter din visjon og verdier?
- Er du for opptatt av intern politikk?
- Prøver du å behage for mange forskjellige parter?
- Omfavner du prinsipper som systemene du jobber i ikke tillater deg å utøve?
- Har det vært tilfeller der du har brutt fortrolighet?
- Sliter du med å innrømme feil?
- Holder du dine avtaler?
- Vet andre hvor du står og hva du står for?

Mot

Mot måler din villighet, i en-til-en og i gruppesamtaler, å innta tøffe standpunkter, ta opp det "udiskuterbare" (risikofylte temaer som gruppen unngår å diskutere), håndtere problemer i relasjoner på en åpen måte, dele personlige følelser og det som kan være sårbart om en situasjon. *Mot* på arbeidsplassen innebærer en autentisk og direkte håndtering av risikofylte temaer.

Hvis du skårer høyt

Et høyt resultat på *Mot* betyr at du kommuniserer med en svært høy grad av integritet. Du er i stand til å ærlig uttrykke hva du føler. Du er ikke redd for å gi direkte tilbakemeldinger og viker ikke unna konflikter. Når andre unngår å ta opp viktige og vanskelige problemstillinger, har du en tendens til å stå frem og ta de opp. Du er i stand til å erkjenne ditt eget bidrag til en problematisk situasjon og innrømmer når du tok feil.

Hvis du skårer veldig høyt på denne dimensjonen tyder det på en uvanlig evne og villighet til å ta opp problemstillinger der og da hvis det hjelper en relasjon eller et team å komme seg videre. Dette betyr at du er i stand til å dele hva du føler i øyeblikket som et resultat av hva som skjer i et møte. Det kan innebære at du kan beskrive hvordan din atferd bidrar til gruppens nåværende ineffektivitet. Det kan bety at du kan sette ord på hva du og andre ikke forteller. Slike handlinger krever mot og du gjør det for at det blir fremskritt på møter.

For å understreke din personlige autoritet, måtte du utvikle et høyt nivå av mellommenneskelige ferdigheter i å gi autentiske tilbakemeldinger og innrømme feil. Hvis du har tro på noe, er du villig til å ta risikoer. Du verdsetter du åpenhet fremfor popularitet. Din autenticitet er basert på din praksis av noen av atferdene som er oppført nedenfor. Du:

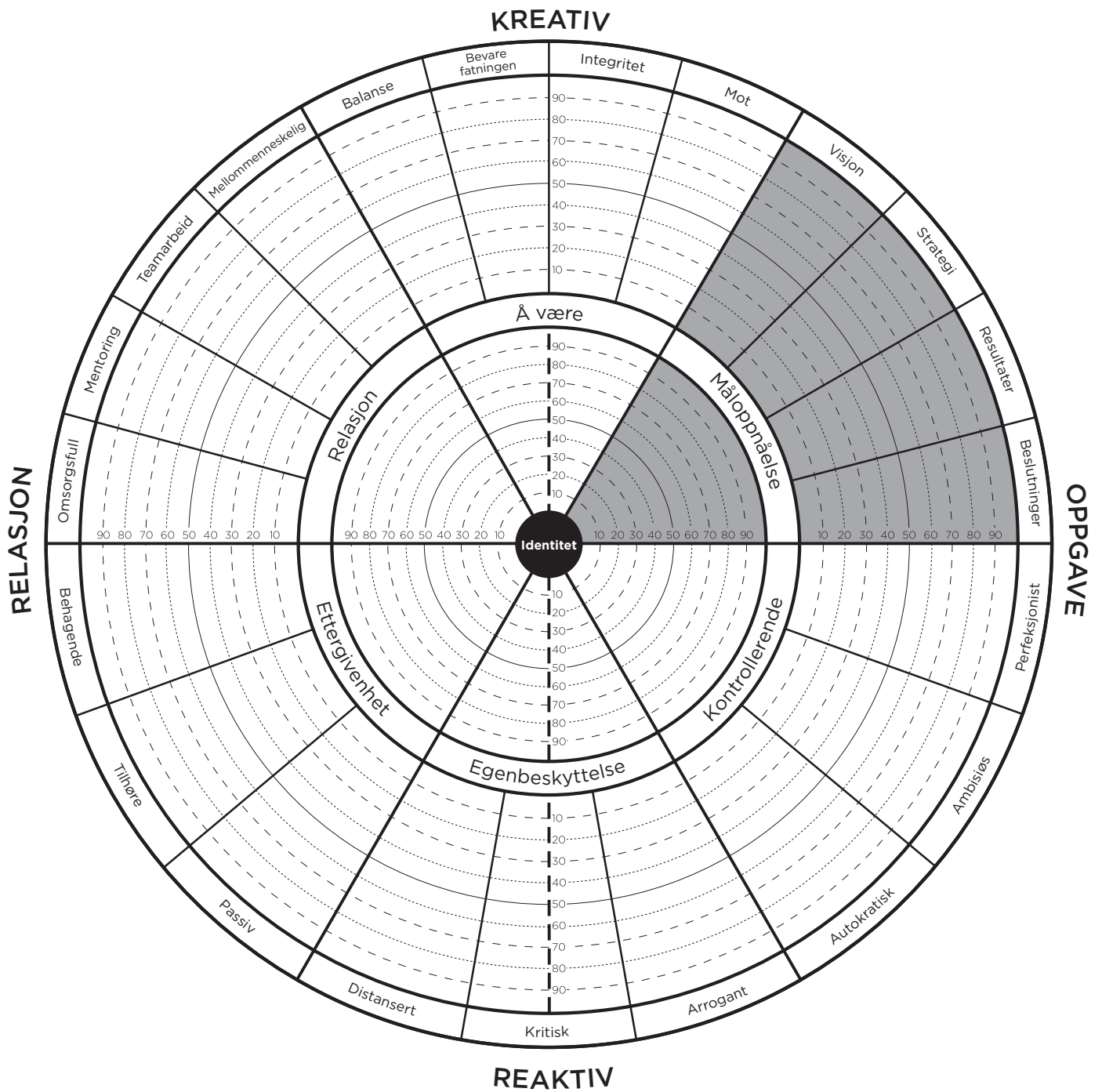
- Er åpen om hva du tenker og føler
- Tar opp problemstillinger som andre er motvillige til å snakke om
- Snakker direkte om problemene uten å "gå rundt grøten"
- Er modig i møter
- Håndterer konflikter på en autentisk måte
- Gir omfattende og direkte tilbakemeldinger
- Håndterer relasjonsproblemer på en rask, direkte og ærlig måte
- Konfronterer kolleger og overordnede når det trengs
- Utarbeider tøffe avtaler
- Feier problemer ikke under teppet
- Er villig til å gjøre en innsats for en upopulær avgjørelse
- Er villig til å innrømme feil
- Tar ansvar for din del av relasjonsproblemer
- Snakker direkte også om kontroversielle temaer

Hvis du skårer lavt

Et lavt resultat på denne dimensjonen tyder på at du kan være redd for å støte andre, eller at du spiller et politisk spill. De som skårer lavt på Mot er ofte stille om sine egne overbevisninger når andre har en annen mening – om det er sant eller bare en antagelse. De verdsetter balanse og likevekt og en tilstand av fred fremfor konstruktiv konflikt. De underordner seg autoritetspersoner selv når det går på bekostning av gruppens effektivitet.

Du kommer kanskje fra en bakgrunn hvor det å stå opp for dine synspunkt ble frarådet for å holde harmoni i gruppen. På den andre siden kan det hende at du ikke har utviklet gode nok mellommenneskelige ferdigheter for å konfrontere og gi tilbakemeldinger uten å fremstå som uhøflig eller sint.

Å unnlate å ta opp problemer kan føre til at de blir større og at konfliktløsning erstattes med ulmende forakt. En bias mot å ta den mest populære veien kan føre til at problemer som kan være avgjørende for individuell og organisasjonens suksess blir tilslørt eller bagatellisert. Ferdigheter i å avgjøre når man skal konfrontere, hvordan du gjør det konstruktivt, og hvordan du skal forhandle under tøffe omstendigheter kan læres. Når du mestrer disse ferdighetene gir de større tillit i å støtte åpen diskusjon, uten frykt eller skyldfølelse.



Dimensjonen Måloppnåelse

Dimensjonen **Måloppnåelse** måler i hvilken grad du praktiserer visjonær, autentisk og høytstående ledelse. Nedenfor finner du en kort oppsummering av hva resultatene i **Måloppnåelse** tyder på.

Hvis du skårer høyt

Et høyt resultat på dimensjonen **Måloppnåelse** tyder på at du opprettholder en høy kvalitetsstandard i ditt arbeid og dine aktiviteter. Du anerkjennes som en leder i ditt felt. Dine verdier, holdninger, visjon og intuisjon motiverer deg innenfra. Du tar ansvar for dine egne handlinger og omstendigheter.

Med din høye følelse av selvverd har du det lett med å ta risikoer. Du utstråler din indre selvtillit tydelig til omverdenen.

Du har en tendens til å myndiggjøre andre ved å være et forbilde og lære bort din kreative prosess. Du vet hvordan du skaper en visjon og omformer den til strategier, strategier til mål, og mål til handlinger som skaper resultater. Din optimisme, kreativitet og naturlig nysgjerrighet er smittsom. Andre legger merke til disse kvalitetene bare ved å være rundt deg.

Du har en dyp opplevelse av mening. Du er skapende fordi du liker resultatet eller selve prosessen. Du gjør det du gjør, ikke for å bevise din verdi eller forsikre deg om at du er trygg, men fordi du ønsker å være kreativ, lære og utvikle deg.

Indre antagelser

Indre antagelser er de overbevisningene du bruker til å strukturere din identitet. De er de indre reglene eller overbevisningene som definerer hvordan du ser deg selv og ditt forhold til verdenen. De indre antagelsene som ofte assosieres med dimensjonen **Måloppnåelse** inkluderer:

- Jeg har et mål og et kall i livet
- Folk ønsker å nå sine mål og kall i livet
- Jeg er ansvarlig for resultatene i livet mitt
- Alt med meg henger sammen med alt liv
- Det er trygt å snakke sant uten å legge til følelsesmessige vurderinger og anklager
- Jeg kan velge min holdning i forhold til hendelser
- Min følelse av selvverd er iboende og uavhengig av omstendighetene

Atferd

Dine indre antagelser uttrykkes i din atferd. Generell atferd som assosieres med dimensjonen **Måloppnåelse** inkluderer å:

- Ta initiativ
- Sette høye standarder i forhold til prestasjon
- Lære fra erfaringer
- Se på situasjoner gjennom et positivt/optimistisk filter

- Ha et utholdende fokus på å skape det som betyr mest
- Være et forbilde
- Kunne balansere det å være aktiv med å være mottakelig
- Kunne formulere de egne originale perspektiver
- Sette i gang prosjekter
- Strekke seg etter høye mål
- Snakke åpent i nærvær av “autoriteter”
- Lytte til folk som jobber for deg og lære fra dem

Hvis du skårer middels

Hvis du har et middels resultat på dimensjonen **Måloppnåelse**, vil du ha en tendens til å vise noen av de atferdene og gjenkjenne noen av de indre antagelsene som er beskrevet ovenfor. I tillegg kan du også være begrenset av noen av de **Reaktive** dimensjonene og dermed vise noen av de tendensene som er beskrevet i “Hvis du skårer lavt” nedenfor. Les gjennom og reflekter over betydningen av både høye og lave skår for å finne ut hvilke aspekter av hver beskriver deg.

Hvis du skårer lavt

Et lavt resultat på **Måloppnåelse** kan være et alvorlig problem. Denne dimensjonen inneholder mange av de ledelseskompetansene som tradisjonelt er ansett som lederskap. Det er kompetansene som får ting til å skje. Også se om det er indre antagelser i de **Reaktive** dimensjonene som muligens blokkerer ditt fulle kreative potensial.

Hvis du har et lavt resultat tyder det på at du ikke presterer tilstrekkelig. Atferd som assosieres med lave skår i dimensjon **Måloppnåelse** er å:

- Komme med unnskyldninger når du ikke møter mål eller forpliktelser
- Vente på at andre skal gi retning eller ta avgjørelser før du gjør noe
- Gjøre det du vet er enkelt å oppnå
- Jobbe hardt for å bevise deg selv gjennom prestasjoner
- Unngå risikoen av store utfordringer
- Skyldte på andre for dine problemer og vente på at de skal gjøre mesteparten av forandringen
- Forsvare deg selv, være treg til å innrømme feil og ignorere feil og utilstrekkeligheter
- Spille ulike roller i livet ditt i stedet for å handle ut fra din autentiske indre kjerne

Sammenheng mellom resultater

Lave resultater på **Måloppnåelse** kan være knyttet til lave resultater over hele den **Kreative** halvdelen. Alle de kompetanse som utgjør effektiv ledelse fremgår av en indre kilde til selvkunnskap. Følgelig kan lave resultater på denne dimensjonen vise seg som lave resultater på hvilken som helst av de **Kreative** kompetansene. I tillegg er lave resultater på denne dimensjonen korrelert med høye resultater på den **Reaktive** halvdelen. Høye **Reaktive** skår kan hindre deg til å ta i bruk din ferdighet til å oppdage og lede ut fra din egen indre vitalitet, integritet og visjon. Dette kan tilbakeføres til en indre usikkerhet som for eksempel, å ikke føle seg verdifull eller elsket, kjenne seg avvist, ensom, ubeskyttet og at en ikke er viktig for andre.

Visjon

Visjon måler hvor tydelig du kommuniserer og viser din dedikasjon til egne formål og visjon.

Hvis du skårer høyt

Du er svært målbevisst. Dette kommer til syne i din optimisme, entusiasme og lidenskap. Du kommuniserer en overbevisende visjon for fremtiden på en tydelig måte, og oppmuntrer andre til å ha sin egen visjon. Du fremmer en felles retning ved å danne en visjon i gruppen. Dette oppnår du gjennom dialog med gruppemedlemmene og skaper dermed et høyt høyt nivå av dedikasjon og enighet rundt retningen.

Den viktigste bidrag av ledere er å dyrke visjon og formål. Dette gjøres både gjennom det du kommuniserer (muntlig eller skriftlig) og ved å være en rollemodell av formålet og visjonen du omfavner. Menneskene du møter forstår din visjon. Kort sagt, du er en person med høye formål og vidtrekkende visjon. All forskning på ledelse tyder på at dette er viktig for at du og din organisasjon skal lykkes.

Du kan formidle din visjon på to måter-ved å være den primære visjonær eller ved å tilrettelegge for visjonen. Å være den primære visjonæren betyr vanligvis at du skaper en visjon og involverer andre i den. Å være en tilrettelegger av en visjon betyr at du vet at gruppen må være dedikert til sin egen visjon. Du fasiliteter gruppens pågående prosess å utvikle mer klarhet i forhold til visjonen for organisasjonen. Din og andres visjon er preget og utvikles stadig gjennom dialog. Resultatet er at hele gruppen har vært delaktig i skapelsen av visjonen og får derfor opplevelsen av å eie den.

Et høyt resultat på *Visjon* tyder på at du:

- Kommuniserer en overbevisende visjon
- Inviterer andre til å delta i utviklingen av visjon, og dermed etablerer en felles visjon
- Lever og jobber med en dyp følelse av mening
- Lever og leder ut fra dine kjerneverdier
- Er optimistisk og inspirerer andre
- Er både høyt motivert og motiverende for de som er rundt deg
- Tenker utenfor boksen, ser muligheter og forfølger dem
- Har mange unike og kreative ideer
- Oppnår stadig forbedringer i ytelse
- Opprettholder et fremtidsrettet og resultatorientert fokus
- Forblir fokusert på planlagte resultater selv når du møter hindringer
- Lar deg ikke begrense av tvil om hva som er mulig
- Har tro på at du kan gjøre en positiv forskjell

Hvis du skårer lavt

Et lavt resultat på *Visjon* betyr at du ikke utøver lederskap tilstrekkelig. Du kan muligens håndtere og administrere på en effektiv måte, men en klar visjon og dyp mening er essensen av lederskap. Lederskap og visjon er nesten ensbetydende.

Det er en rekke muligheter for hvorfor ditt resultat kan være lavt:

- Jobber du i en organisasjon som motarbeider din visjon gjennom en høyt kontrollerende ledelsesstil?
- Har en eller annen type ledelsespraksis redusert din motivasjon?
- Vet du hva du står for?
- Tar du deg ikke nok tid til å reflektere eller engasjere deg i samtaler som fører til mer klarhet i visjon og formål?
- Er du utbrent eller har du mistet gnisten som en gang var der?
- Er du midt i, eller gjenvinner du deg fra en krise som gjør at du for øyeblikket er uten visjon eller en opplevelse av formål?
- Er du midt i en betydelig overgangsfase i voksenlivet der gamle visjoner og formål er i oppløsning og nye visjoner ennå ikke har dukket opp?
- Krever din visjon mot? Er din mot dekket over av frykt?
- Har du noen indre antagelser (se de **Reaktive** dimensjonene for indre antagelser) som begrenser ditt visjonære ledelsespotensial?

Alle disse mulighetene har ulike konsekvenser. Bare du kan finne ut hva som skjer. Det er viktig at du gjør det, hvis det er din rolle og ditt ønske om å lede.

Strategi

Strategi måler i hvilken grad du tenker strategisk. Den måler hvor godt du omsetter strategisk tenkning til nøyaktige og grundig utviklede bedriftsstrategier som sikrer at organisasjonen ledes mot varig suksess.

Hvis du skårer høyt

Et høyt resultat på *Strategi* betyr at dine strategiske evner er en vel utviklet kompetanse. Du vet om de eksisterende trendene i miljøet og er dyktig i å utvikle strategier som sikrer organisasjonens suksess. Du utvikler innovative reaksjoner til trender i markedet. Du tenker både kort- og langsiktig. Du forbedrer ikke det kortsiktige om det går på bekostning av det langsiktige. Du kjenner din organisasjons styrker, svakheter og unike konkurransefordeler, og du tar strategiske beslutninger som posisjonerer din organisasjon i markedet på en optimal måte.

Hvis du skårer høyt på *Strategi* kan det bety at du:

- Tenker strategisk
- Ikke blir overdrevent opptatt av kortsiktig brannslukking og er i stand til å vie tilstrekkelig oppmerksomhet til strategiske initiativer
- Har en god evne til å vurdere hva som vil fungere i markedet
- Er grundig i din analyse av data som brukes til planlegging
- Har utviklet en god prosess for å vedlikeholde et kontinuerlig strategisk perspektiv i organisasjonen
- Kjenner godt organisasjonens styrker og svakheter
- Vet hvordan du skal spille på din organisasjons styrker
- Setter en kurs som sikrer organisasjonens evne til å lykkes
- Har en god sans for det rette tidspunktet for initiativer i markedet
- Stiller spørsmål om strategiske konsekvenser i dag-til-dag beslutninger som blir gjort
- Forstår det store bildet av hvordan din organisasjons mål og visjon passer inn i markedet

Hvis du skårer lavt

Hvis du har et lavt resultat på *Strategi* kan være et problem, men det må det ikke nødvendigvis. Du har kanskje en rolle som ikke er involvert i strategisk planlegging. Da kan ditt lave resultat i denne dimensjonen være en konsekvens av din rolle eller ansvarsområder. Uansett, jo større ditt lederansvar er, desto viktigere blir strategisk fokus. Hvis du mangler strategisk fokus risikerer du å gå glipp av betydelige muligheter i markedet. Det er også sannsynlig at du tar beslutninger i det korte løpet som setter organisasjonen på en kurs for redusert ytelse og til og med fiaskoer i det lange løpet.

Hvis din *Strategi* er utilstrekkelig er det mer sannsynlig at andre er frustrert på grunn av at du mangler retning. Når organisasjonen mangler *Strategi* hender det at krisehåndtering overtar. På denne måten sløses bort organisasjonens intellektuelle kapital for brannslukking av problemet som dukket opp sist. Som konsekvens blir de som er involvert så opphengt i å reagere og respondere og reagere til omstendigheten at de ikke tar seg tid til å se for seg og planlegge fremtiden. Dette fører til at organisasjonen fortsetter å være fanget i brannslukking. Et lavt resultat på denne dimensjonen antyder at ditt lederskap mangler tilstrekkelig strategisk fokus. En utilsiktet effekt av dette kan være at du bidrar til at organisasjonen ikke yter optimalt.

Et lavt resultat på *Strategi* kan tyde på at du:

- Er i overkant fokusert på dag-til-dag utfordringer og dermed gir lite oppmerksomhet til strategisk tenkning og planlegging
- Tar kortsiktige beslutninger som undergraver langsiktige strategier
- Sprer din oppmerksomhet over for mange områder
- Tar risikoer
- Viser for mye ego når det gjelder suksess. Dette medfører at organisasjonen strategisk overveldes eller følger retninger som handler mer om ditt eget livsprosjekt og renommé enn det som er den beste langsiktige interessen for organisasjonen
- Tenker at du er den eneste med en velutviklet strategisk evne. Derfor involverer du andre ikke godt nok i planleggingsprosesser
- Ikke analyserer grundig nok og stoler for mye på magefølelse og antagelser
- Blir fullstendig passiv fordi du overanalyserer så mye
- Har en utilstrekkelig prosess for å engasjere organisasjonen i strategisk planlegging

Resultater

Resultater måler i hvor stor grad du er målrettet og kan vise til gode resultater og høye prestasjoner.

Hvis du skårer høyt

Du yter kontinuerlig på et høyt nivå. Du er målrettet, tar vel kalkulerte risiko og kan vise til gode prestasjoner. Du har utviklet en reell kompetanse for å oppnå resultater av høy kvalitet på viktige initiativer. Du vet hvordan du skaper en visjon og omformer den til strategier, strategier til mål, og mål til handlinger som skaper resultater. Dette lover godt for deg.

Hvis du har høye skår i **Relasjon**, tyder det på at du får frem høye prestasjoner ved å utvikle andres evner

til å prestere høyt. Dette er ideelt. Det tyder på at du ikke bare presterer på et høyt nivå som enkeltperson, men at du også løfter nivået på prestasjon i de du jobber med.

Du oppnår resultater på høyt nivå fordi du:

- Er handlingsorientert og resultatfokusert
- Opprettholder et høyt nivå av energi for utfordrende resultater
- Tar kalkuleerte risikoer som innebærer en rimelig god sjanse til å lykkes
- Legger merke til og griper muligheter
- Streber etter kontinuerlig forbedring
- Er utholdende i møte med tilbakeslag og motstand
- Sjeldent gir opp og hvis du gjør det så er det bare når det er adekvat
- Elsker det du gjør
- Er godt kvalifisert for de tekniske aspektene av jobben
- Kan vise til at du har oppnådd mye
- Får jobben gjort

Hvis du skårer lavt

Et lavt resultat på *Resultater* behøver din fulle oppmerksomhet. Det tyder på at du ikke får jobben gjort og at du ikke møter forventninger. Spørsmålet er hvem sine forventninger du ikke møter - dine egne indre standarder eller organisasjonens mål. Hvis det er det sistnevnte, og du ikke korrigerer dette, er det mulig at du ikke kommer til å være i din nåværende posisjon så lenge.

Hvis du møter og/eller overgår organisatoriske krav, men ikke dine egne, da er det en annen sak. I så fall burde du se på de **Reaktive** dimensjonene for å finne ut hva som kan være årsaken. Se særlig på dimensjonen *Perfeksjonist*. Det kan godt være at du har satt dine egne standarder så høyt at du ikke kan nå dem.

Uansett, et lavt resultat her kan være et tegn for en forestående krise. Tenk over og svar ærlig på de følgende spørsmål:

- Får jeg jobben gjort?
- Holder jeg meg tilbake på grunn av frykt, forsiktighet, eller apati?
- Gjenspeiler dette resultatet at jeg ikke har utviklet evnen til å prestere på et høyt nivå?
- Er jeg i en ny jobb og føler tyngden av en bratt læringskurve?
- Har jeg mistet min indre følelse av dedikasjon, lidenskap, eller entusiasme for mitt arbeid?
- Undertrykker organisasjonen min evne til å oppnå resultater? Hvis ja, hvordan tillater jeg organisasjonen til å begrense meg?
- Er det noen annen kompetanse som jeg mangler og som jeg trenger for å utvikle min evne til å oppnå resultater?
- Er jeg midt i en betydelig overgangsfase i voksenlivet der det er normalt at prestasjonene stagnerer?
- Føler jeg meg overveldet?
- Styrer jeg fra en krise til den neste?
- Bruker jeg nok tid på langsiktig visjon og strategi?

Beslutninger

Beslutninger måler din evne til å ta beslutninger til riktig tid, og i hvilken grad du er komfortabel med å gå videre i usikkerhet.

Hvis du skårer høyt

Du er trygg på å ta vanskelige avgjørelser og holder fakta og intuisjon selv i usikre omstendigheter i balanse. Du tar ditt ansvar som beslutningstaker på alvor, fokuserer på det som er viktig, og foretrekker å ta kalkulert risiko fremfor passivitet. Du er ikke uvøren, men tar ansvarlige handlinger når du står overfor risiko. Et høyt resultat antyder at andre kan stole på deg til å ta opp viktige saker og at du gjør balanserte beslutninger under press.

En av lederens funksjoner er å ta avgjørelser. Andre som observerer ledernes handlinger ofte prøver å årsaksforklare nøling eller forsinkelser som en manglende kompetanse eller ubeslutsomhet. Du opprettholder tilliten til dine evner og pleier å:

- Ta avgjørelser til riktig tid
- Forbli beslutningsdyktig under press
- Gå fremover selv med ufullstendige opplysninger så lenge det er adekvat
- Fokuserer raskt på de viktigste sakene
- Benytte deg av data på en produktiv måte for å treffe beslutninger
- Være villig til å stole på din intuisjon
- Ta de tøffe beslutningene når det trengs

Hvis du skårer lavt

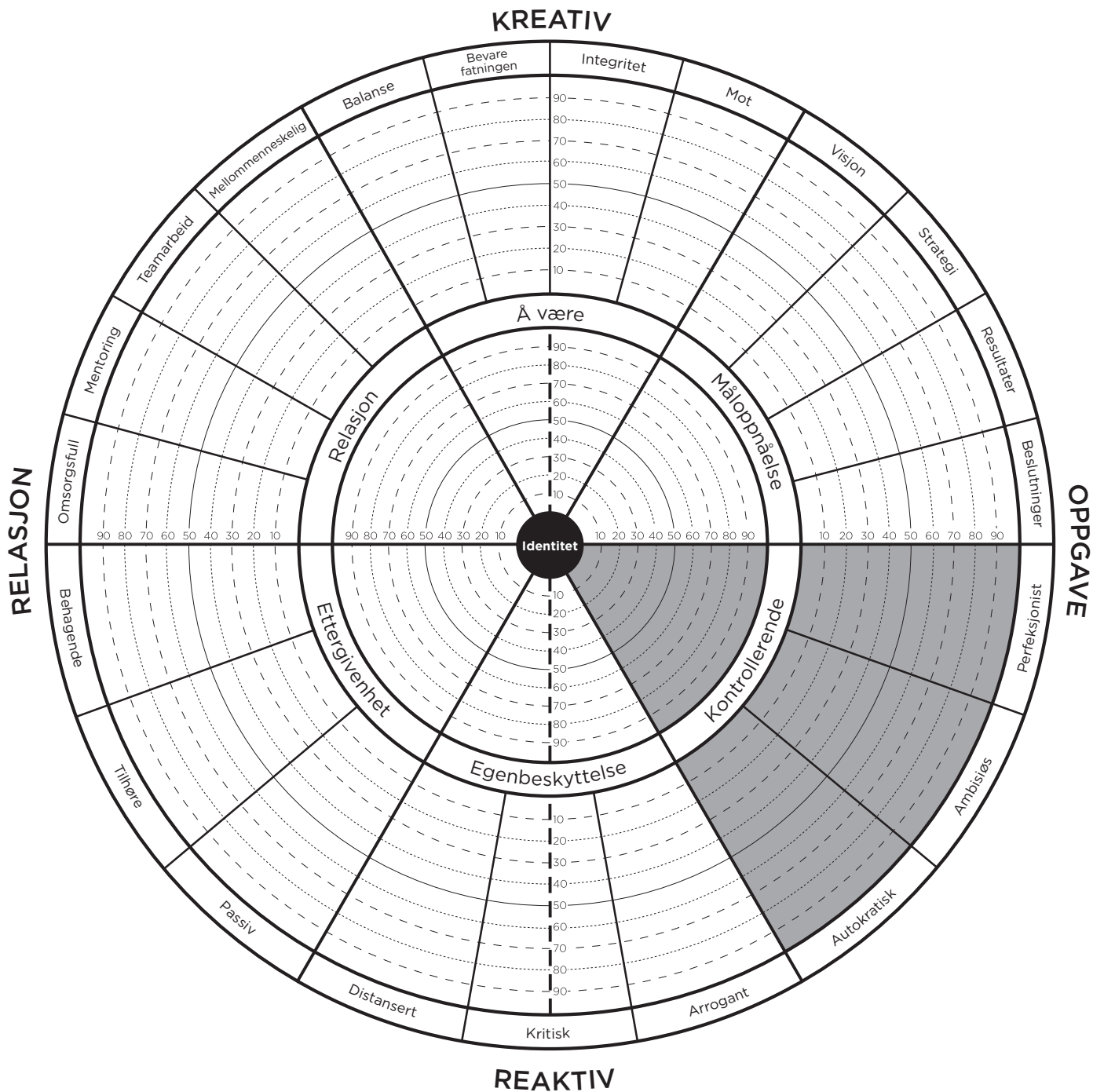
Det kan være at du prokrastinerer og undergraver andres tillit til deg ved å unngå beslutninger som du anser som risikabel. Din nøling kan få andre til å tro at du glemmer deg, i håp om at viktige saker vil løse seg selv eller om at andre vil ta på seg ansvaret som egentlig er ditt.

Det er alltid en grunn til å utsette noe. Du kan være altfor avhengig av data, og venter med å ta en avgjørelse til du har alle detaljene av informasjonen før du kommer til å handle. Det kan være at du ikke stoler på din intuisjon som en veiviser i tvetydige situasjoner. Du ønsker ikke å bryte normer for konsensus og nekter å handle før du har alles samtykke. Det kan hende at du håndterer konflikter angående prioriteringer og verdier uten å ha noen beslutningskriterier. Alt er mulig, men det er sannsynlig at hvis du om og om igjen unnlater å ta avgjørelser vil du bidra til å sette arbeidsprosesser og strategiske mål i fare.

Lave resultater på *Beslutninger* ofte assosieres med en eller flere høye skår på dimensjonene

Ettergivenhet/Egenbeskyttelse. Dette tyder på at den ubeslutsomme atferden kommer fra en indre antagelse som kobler din personlige følelse av sikkerhet og/eller selvverd til å få godkjenningen av andre, og møte deres forventninger.

Ved å unnlate å handle overlater du konsekvensene til tilfeldighetene og reduserer tilliten til din evne til å lede. Det er viktig å identifisere viktige områder der det kreves handling, for å oppnå best mulig informasjon og råd og deretter handle.



Dimensjonen Kontrollerende

Dimensjonen Kontrollerende måler i hvilken grad du skaper en følelse av selvverd og trygghet gjennom utføring av oppgaver, oppnåelse av personlige mål, makt og kontroll. Dimensjonen **Kontrollerende** består av tre underordnede dimensjoner: Perfeksjonist, Ambisiøs og Autokratisk. Hver av disse korrelerer omvendt med de fleste av de **Kreative** dimensjonene. Plasseringen av hver dimensjon i sirkelen representerer styrken av interaksjonen. Jo lavere i sirkelen, desto gradvis større blir den inverse korrelasjonen. Nedenfor er en kort oppsummering av hva dine resultater i **Kontrollerende** tyder på.

Hvis du skårer høyt

En høy skår på **Kontrollerende** tyder på at du etterstreber å påta deg styringen, ha overblikk, og utøver kontroll over andre for å oppleve selvverd, personlig trygghet og identitet. Du opplever verdenen som satt sammen av vinnere og tapere, der de som har makt er de som har de beste sjansene for å lykkes. For å overleve, må du være en av dem. Du må utmerke deg heroisk, være perfekt, prestere feilfritt, og/eller dominere. Slik blir du en av dem som har mest innflytelse i verdenen.

Indre antagelser

Indre antagelser er de overbevisningene du bruker til å strukturere din identitet. De er de indre reglene eller overbevisningene som definerer hvordan du ser deg selv og ditt forhold til verden. De indre antagelsene som ofte assosieres med dimensjonen **Kontrollerende** inkluderer:

- Jeg forblir trygg ved å påta meg styringen
- Bare de som er sterk overlever, og jeg vil være en av dem
- Jeg trenger å være bedre enn andre for å føle meg godt
- Noe mindre enn perfekt er ikke greit
- Jeg er en verdifull person når folk ser opp til meg og beundrer meg
- Verdenen består av vinnere og tapere
- Å være mindre enn andre er uakseptabelt og truer min sikkerhet
- Svikt, uansett omfang, kan føre til min nedgang

Atferd

Dine indre antagelser uttrykkes i din atferd. Generell atferd som assosieres med dimensjonen **Kontrollerende** inkluderer å:

- Konkurrere
- Sette høye standarder
- Etterstrebe perfeksjon
- Bruke autoritet til å ta styringen, påvirke, og få ting på din måte
- Utøve enorm innsats og energi for å oppnå mål
- Snakke direkte og på en lite omtenksum måte
- Pushe deg selv og andre for å vinne
- Ta styringen i de fleste situasjoner

Gaver og styrker

I hver av de **Reaktive** dimensjonene er det også dyktighet og talent. Ved å ta i bruk styrkene til dimensjonen **Kontrollerende** vil du ha en tendens til å:

- Drive frem kontinuerlig forbedring
- Utmerke deg i mange situasjoner
- Sette høye standarder
- Skape resultater
- Påvirke andre
- Fremheve din mening, selv om det er kontroversielt
- Ta styringen og handle

Ulemper

Hver Reaktiv dimensjon har ulemper og begrensninger. Skyggesiden av dimensjonen Kontrollerende er det konstante behovet (bevisst eller ubevisst) for at en kontinuerlig utmerker seg, dominerer, konkurrerer, vinner, og kontrollerer.

Disse behovene fører til atferd som har en tendens til å:

- Være altfor aggressiv
- Devaluere eller ignorere negative tilbakemeldinger
- Ikke ta inn andres synspunkt på grunn av manglende ydmykhet
- Kreve feilfri ytelse av deg selv og andre
- Ikke legge merke til andres ambisjoner og mål
- Ha et sterkt behov for å konkurrere som fører til at du ser alt i lyset av å vinne og tape
- Være redd for og unngå svikt
- Bli så opptatt av å vinne at du mister fokus på kvalitet og prestasjon, og som et resultat, ikke presterer opp til ditt virkelige potensial
- Sette resultater foran gruppe-medlemmers følelser
- Sette urealistiske standard til prestasjon for andre
- Utøve høy kontroll på måter som går på bekostning av organisasjonen

En høy skår tyder på at du har behov for å bli sett på som aggressiv, sterk, usårbar, den som har rett, har mest peiling, er bedre enn andre, er perfekt, feilfri og/eller en helt. Du har en tendens til å slite med relasjoner, teamutvikling og samarbeidsevner (se dimensjonen **Relasjon**).

Sammenheng mellom resultater

Høye skår på denne skalaen er også knyttet til lavere skår i den **Kreative** halvdel. Skår i **Relasjon** og **Å være** er ofte lavere når skårene i **Kontrollerende** er høye. Dette er fordi et høyt behov for kontroll henger sammen med en antagelse at selvverd og trygghet skapes gjennom prestasjoner, status og oppnåelser. I denne ligningen er mennesker undervurdert. Sosiale ferdigheter representert ved **Relasjon** anses som "myke ferdigheter". Dermed er de en trussel mot behovet for å være sterk og i kontroll. Tiden og energien det tar å få mer selvinnsikt er ikke verdsatt fordi det ikke fører til umiddelbar bunnlinje-resultater. Å bruke tid til å reflektere og lære om sitt indre liv er ikke sett på som praktisk eller som den "virkelige verden."

En høy skår her kan også resultere i lavere skår i **Autentisitet** fordi du kan bli så fokusert på å bevege deg oppover og for å lykkes at du blir "politisk". Det vil si at du gjør eller si hva som helst må gjøres/sies, bare for å fremme karrieren din.

Til sjuende og sist kan en høy skår her resultere i lave skår på **Måloppnåelse**. Dette kan virke overraskende, og det betyr ikke at du ikke oppnår resultater. Det kan imidlertid bety at du får de resultatene på bekostning av å bygge en kultur preget av bærekraft, høy ytelse og tilfredshet. Det kan også bety at å nå mål er for deg en måte å prøve å bekrefte deg selv på. Da er det ikke en indre motivasjon. Det indre motivasjonssystemet som opererer i dimensjonen **Måloppnåelse** omhandler det å skape for sin egen skyld, fordi du liker å gjøre det, og fordi det er i samsvar med det du opplever som meningsfylt.

Hvis du skårer lavt

Hvis du har et lavt resultat på **Kontrollerende** tyder det på at du har noen av de begrensende karakteregenskapene som er beskrevet ovenfor. Det antyder også (avhengig av dine skår på andre dimensjoner) at du kan eie mange av de sterke sidene ved denne holdningen, uten de belastende ulempene.

Perfeksjonist

Perfeksjonist er et mål på ditt behov for å oppnå feilfrie resultater og yte ekstremt høye standarder for å føle deg trygg og verdig som person. Selvverd og trygghet likestilles med å være perfekt, å prestere bestandig på heroiske nivåer og å lykkes utover alle forventninger. Det sterke behovet for høy kvalitet er en styrke ved denne reaktive stilen, forutsatt at du kan motstå trangen til å gjøre alt selv, og kan avstå fra å bli irritert (med deg selv og andre) over forholdsvis små feil i prestasjonene.

Hvis du skårer høyt

Hvis du har et høyt resultat på *Perfeksjonist* kan du ha noen av de følgende tendensene. Du kan:

- Være direkte, drevet, og ha høyt fokus på å oppnå resultater
- Være opptatt av utseende, idet du ønsker å fremstå som ekstremt kompetent og helt selvsikker
- Være så fokusert på gjennomføring av oppgaver slik at du fremstår som fjern og kald overfor andre
- Være perfeksjonistisk
- Sette standarder for ytelse på urealistisk høye nivåer, slik at ytelsen i forhold til gjennomføring av oppgaver blir stressende
- Sette svært krevende ytelsesstandarder
- Etterstrebe perfeksjon på et nivå som gjør at du blir besatt av forbedringer og eliminering av feil
- Overse realistiske og praktiske kompromisser som er nødvendige for å fullføre oppgaven
- Være i overkant organisert
- Være ute av stand til å delegere eller delegere ned til overdrevne detaljer, og dermed kommunisere en mangel på tillit til andres evner
- Sette urealistisk høye mål for andre
- Være altfor kritisk overfor andre når de ikke innfrir dine forventninger
- Bli overveldet av det tungvinte rapporterings- og evalueringssystemet som du selv har etablert

Perfeksjonisme er en holdning som avkrever for mye av styrkene. Ønsket om suksess og perfeksjon har frembragt store prestasjoner og forbedringer. Her skaper de imidlertid en felle som fører til redusert ytelse. Behovet for perfeksjon må settes inn i en realistisk balanse og sikre helse på flere nivåer; personlig, team og system.

Se på andre Reaktive skår for å finne ut om *Perfeksjonist* forårsaker problemer for deg. Perfeksjonisme kan resultere i atferd som er for energisk og preget av for mye rastløshet, overdreven kontroll (*Autokratisk*), Kritisk atferd, og at en oppfattes som *Arrogant*. Se også på dine skår i dimensjonene Behagende og *Tilhøre*. Hvis disse er høye, kan det hende du prøver å være imøtekommende hele tiden, behagende overfor andre og/eller bruker høye prestasjoner som en strategi for å få godkjenning. Hvis alle disse skårene er under gjennomsnittet og dine skår i **Relasjon** er sterke, så vil din høye skår i *Perfeksjonist* rett og slett bety at du har høye standarder - men ikke overdrevent høy.

Hvis du skårer lavt

Et lavt resultat på *Perfeksjonist* anses generelt som positivt. Ditt lave resultat betyr at ditt fulle kreative uttrykk og ledelse sannsynligvis ikke er begrenset av et sterkt behov for å utmerke deg perfekt og levere over all forventning. Det tyder på at din følelse av selvverd ikke er basert på at du presterer perfekt. Et lavt resultat betyr ikke at du faktisk leder med kraft og energi. Det betyr simpelthen at du har mindre av det som pleier å blokkere myndiggjørende ledelse. Dine skår i den **Kreative** halvdel av sirkelen vil gi deg mer informasjon om i hvilken grad du uttrykker ditt fulle ledelsespotensial.

Ambisiøs

Ambisiøs måler i hvilken grad du har behov for å komme deg videre, jobbe deg oppover i organisasjonen og være bedre enn andre. *Ambisjon* er en sterk motivator. Denne dimensjonen vurderer om den motivasjonen er positiv (fremmer fremgang) eller negativ (altfor selsentrert og opptatt av konkurranse).

Hvis du skårer høyt

Hvis du har et høyt resultat på *Ambisiøs* kan du ha noen av de følgende tendensene. Du kan:

- Arbeide hardt for å komme videre
- Pushe deg selv for å prestere
- Jobbe hardt for å bli lagt merke til som en som yter høyt
- "Fiske etter" ros fremfor å dele ros med andre
- Handle politisk ut fra egeninteresse og på bekostning av andres eller organisasjonens interesser
- Sammenligne deg selv med andre som et mål på selvverd
- Konkurrere med andre i et forsøk på å være best
- Tro at din selvtillit er relatert til hvor høy din posisjon i organisasjonens hierarki er
- Snu konflikt til å bli konkurranser med vinnere og tapere fremfor å finne vinn-vinn-løsninger
- Manipulere andre som en strategi for å beskytte dine muligheter for forfremmelse
- Kjøre deg selv og andre overdrevent hardt for å få resultater
- Snakke for mye på møtene som en måte å tiltrekke oppmerksomhet til deg selv

- Mangle fokus på å utvikle dine medarbeidere
- Slite med å utvikle teamarbeid og være et teammedlem
- Pushe deg selv og andre for hardt, sette langsiktig bærekraft for høy ytelse i fare

Ambisiøs er vanligvis sett på som noe positivt. Ambisjoner er nødvendige for å avansere i høyere posisjoner og for å kunne påta seg arbeidsmengden som følger med disse posisjonene. Når ambisjonen blir ekstrem skaper det imidlertid problemer. Din måte å være *Ambisiøs* på blir overdreven når du kobler din følelse av selvverd til det å være bedre enn andre og/eller bevege deg oppover i organisasjonen. Se på andre resultater (for eksempel i **Relasjon**, **Autokratisk** og **Kritisk**) for å finne ut om din høye skår i *Ambisiøs* forårsaker problemer.

Hvis du skårer lavt

Et lavt resultat på *Ambisiøs* er generelt noe positivt. Men hvis det er for lavt kan det tyde på en mangel på driv (se ditt resultat i *Passiv*). Siden høye skår på denne dimensjonen er korrelert med lave skår over hele den **Kreative** halvdelen betyr et lavt skår at ditt fulle kreative uttrykk og ledelse sannsynligvis ikke er begrenset av overdreven ambisjon. Et lavt resultat betyr ikke at du faktisk leder med kraft og energi. Det betyr simpelthen at du har mindre av det som pleier å blokkere myndiggjørende ledelse. Dine skår i den **Kreative** halvdelen av sirkelen vil gi deg mer informasjon om i hvilken grad du uttrykker ditt fulle ledelsespotensial.

Autokratisk

Autokratisk måler din tendens til å være energisk, aggressiv og kontrollerende. Den måler i hvilken grad du sidestiller selvverd og trygghet med å ha kontroll, være kraftfull, sterk, dominerende, usårbar, eller ha overtaket. Verdi måles gjennom sammenligning, det vil si, å ha høyere inntekt, oppnå en høyere posisjon, bli sett på som den mest/mer verdifulle bidragsyter, få “cred”, eller blir forfremmet.

Hvis du skårer høyt

Hvis du har et høyt resultat på Autokratisk kan du ha noen av de følgende tendensene. Du kan:

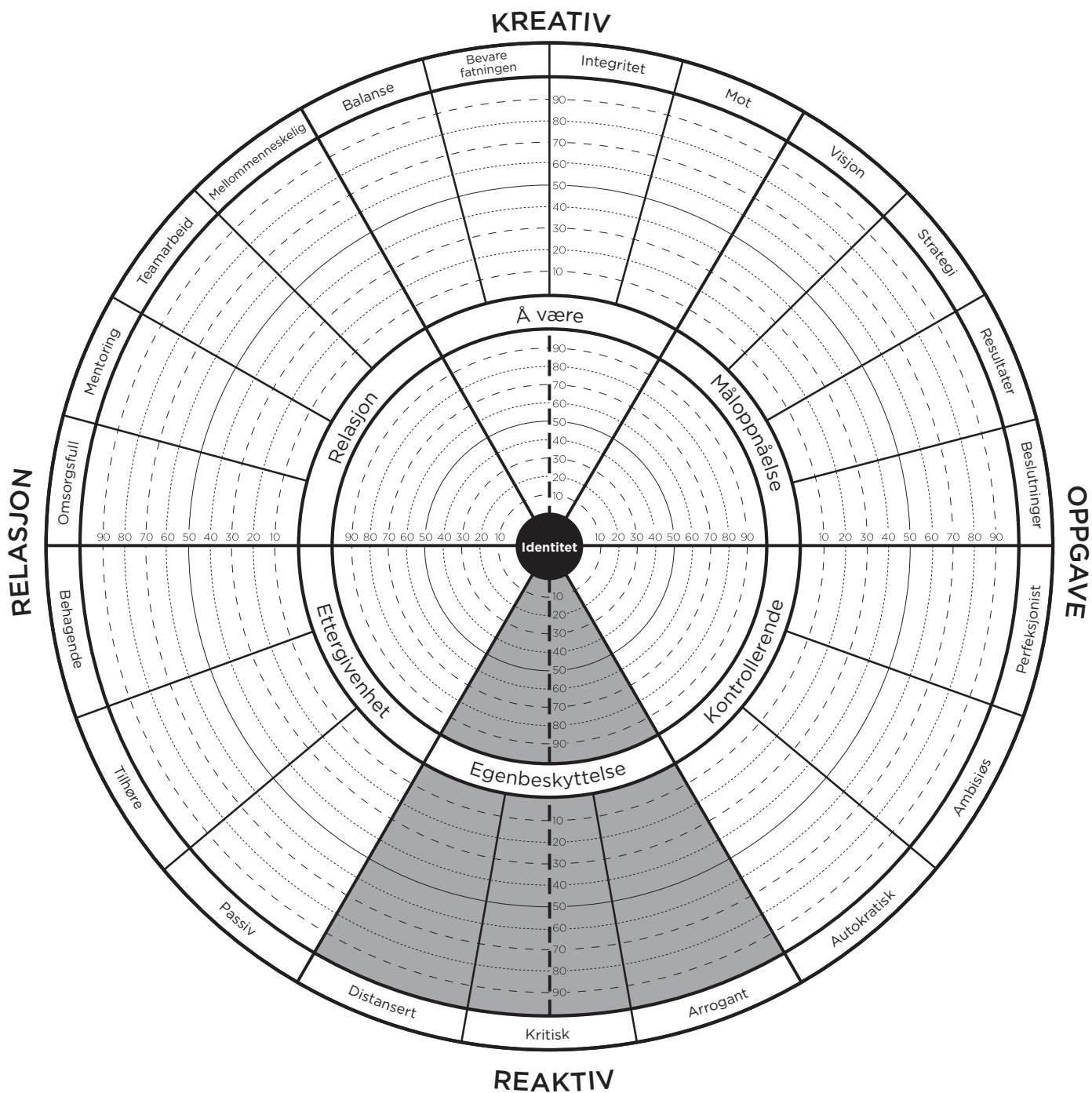
- Ha et sterkt behov for makt
- Være opptatt av å oppnå prestisje, autoritet og innflytelse over andre. Det kan være at du er så opptatt av å oppnå denne type makt at du forfølger den på en sterk, nesten nådeløs måte, istedenfor å oppnå andres respekt på en roligere, mer samarbeidende måte.
- Bli sint lett
- Være ofte irritabel og defensiv som respons på kritikk
- Trengte å være den som har styringen og gi andre lite rom til å ta ansvar
- Ha en tendens til å komme med sarkastiske kommentarer til andre, og ofte oppfører deg på en lite omtenksum måte
- Ha en tendens til å ta i bruk din autoritet og makt
- Utelate å vise tilstrekkelig interesse for følelsene til individene i en arbeidsgruppe
- Ofte utvikle planer og mål ensidig
- Unnlate å formidle informasjon til andre i gruppen fordi “de ikke trenger å vite”

- Være oppmerksom og lydhør overfor folk i høyere posisjoner
- Akseptere kun begrenset bidrag fra medarbeidere/folk som jobber for deg
- Utvikle et hierarkisk rapporteringssystem med presise og trange jobb-beskrivelser
- Generelt ha lite tillit til andre
- Tro at maktutøvelse er nødvendig for å produsere resultater
- Avhenge av andres ros og bifall for at du får en følelse av trygghet og selvvverd
- Ha et behov for å vinne over andre istedenfor å samarbeide på lik linje
- Agere innenfor en tenkemåte av “vinne eller tape”
- Ha en tendens til å velge “svake” medarbeidere som ikke setter spørsmålstegn ved dine avgjørelser eller sørger for at du “ser dårlig” ut

Å være *Autokratisk* har noen ganger blitt sett som en måte å “bevege seg fremover” og dominere. På den annen side har denne måten på lang sikt vist seg å være ineffektivt fordi den skaper mistillit og motstand og kommer i veien for de overordnede målene som ledere er ansvarlige for. Det er bekymringsfullt om våre handlinger er basert på å få makt og vi er samtidig blinde for våre egne motiver. På samme måte som de andre reaktive tendensene, *sørger Autokratisk* for at andre som er rundt oss fremmedgjøres, visjonen begrenses og ledere isoleres. Det er lett å forveksle aspekter av *Autokratisk* med et ønske om å utmerke seg. Et ønske om å utmerke seg er i seg selv beundringsverdig. Slik det er definert her, er dimensjonen *Autokratisk* drevet av en følelse av selvvverd som avhenger av sammenligning med andre. Den autokratiske holdningen er ikke opptatt av å møte den høyeste standard. Den innebærer ikke ønsket om å utmerke seg i lag med andre siden den er ofte knyttet til å søke makt og kontroll.

Hvis du skårer lavt

Et lavt resultat på *Autokratisk* er positivt. Siden høye skår er korrelert med lave skår over hele den **Kreative** halvdelens betyr et lavt skår at ditt fulle kreative uttrykk og ledelse sannsynligvis ikke er begrenset av et sterkt behov for å kontrollere andre. Det tyder på at din selvfølelse ikke er basert på å ha makt over andre. Et lavt resultat betyr ikke at du faktisk leder med kraft og energi. Det betyr simpelthen at du har mindre av det som pleier å blokkere myndiggjørende ledelse. Dine skår i den **Kreative** halvdelens av sirkelen vil gi deg mer informasjon om i hvilken grad du uttrykker ditt fulle ledelsespotensial.



Dimensjonen Egenbeskyttelse

Dimensjonen **Egenbeskyttelse** måler troen på at du kan beskytte deg selv og skape en følelse av selvverd ved å trekke deg tilbake, forbli distansert, skjult, utilnærmelig, kynisk, overlegen, og/eller rasjonell.

Dimensjonen **Egenbeskyttelse** består av tre underordnede dimensjoner: *Arrogant*, *Kritisk* og *Distansert*.

Hver av disse har en sterk omvendt korrelasjon med alle de **Kreative** dimensjonene. Nedenfor finner du en kort oppsummering av hva resultatene i **Egenbeskyttelse** tyder på.

Hvis du skårer høyt

En høy skår på **Egenbeskyttelse** tyder på at du har en tendens til å holde deg trygg ved å være utilnærmelig og opprettholde avstand i dine relasjoner. Det kan også hende at du unngår risikoer som kan frembringes hvis du virkelig tar i bruk dine kreative evner. Å være trygg likestilles på denne måten med å være på god avstand. Denne holdningen kan komme fra en indre mangel på tillit, tvil på deg selv, mindreverdighetsfølelse eller det motsatte, en følelse av overlegenhet. Det kan godt være at du utstråler overlegenhet, et behov for å ha rett, finne feil, og rakker ned på andre som en strategi for å bygge deg selv opp. Behovet for å bygge deg selv opp kan oppstå fra følelser av tvil på deg selv og sårbarhet.

Egenbeskyttelse innebærer en rekke indre antagelser som likestiller trygghet med avstand, og verdi med enten å være liten og uinvolvert, eller stor og overlegen.

Indre antagelser

Indre antagelser er de overbevisningene du bruker til å strukturere din identitet. De er de indre reglene eller overbevisningene som definerer hvordan du ser deg selv og ditt forhold til verdenen. De indre antagelsene som ofte assosieres med dimensjonen **Egenbeskyttelse** inkluderer:

- For at jeg skal ha rett, må de andre være feil (og vice versa)
- Jeg er verdifull hvis jeg har rett og finner svakheter hos andre
- Jeg er verdifull på grunn av mine overlegne evner eller innsikt
- Jeg er ikke god nok
- Jeg er trygg og akseptabel hvis jeg forblir liten, ikke involvert og unngår risikoer

Atferd

Dine indre antagelser uttrykkes i din atferd. Generell atferd som assosieres med dimensjonen **Egenbeskyttelse** inkluderer å:

- Holde tilbake og se hvordan situasjoner utvikler seg
- Identifisere hva som er feil, ulogisk eller mangelfullt i planene
- Se svakheter i andres tenkning, verbalt uttrykk og handlinger
- Analysere hva som er rett og hva som er feil

Gaver og styrker

I hver av de **Reaktive** dimensjonene er det også dyktighet og talent. Ved å ta i bruk styrkene til dimensjonen **Egenbeskyttelse** vil du ha en tendens til å:

- Håndtere kompleksitet og se problemene som andre overser
- Forbli rolig og observerende når ting blir emosjonell
- Ta et bredere perspektiv eller tilby alternative måter å tolke situasjoner på
- Bry deg dypt om noen få personer eller saker
- Beskytte ditt aktive indre liv eller spirituelle liv
- Være i stand til å dele din visdom

Ulemper

Hver **Reaktiv** dimensjon har ulemper og begrensninger. Skyggesiden av dimensjonen **Egenbeskyttelse** er det konstante behovet (bevisst eller ubevisst) for å styrke din følelse av selvverd ved å være overlegen, kynisk og ved å finne feil eller svakheter.

Disse tendensene er ofte sammenvevd med en sterk tendens til å være selvkritisk og tvile på seg selv. Dette fører til at du holder deg tilbake fra å yte bidrag, ikke hevder deg selv og forblir i bakgrunnen. Du burde be om andres tilbakemeldinger og reflektere over måtene **Egenbeskyttelse** uttrykkes hos deg.

Disse sammenvevde tendensene kan resultere i følgende atferd:

- Fremstå som kald, utilnærmelig eller likegyldig overfor andre
- Distansere deg selv fra andre ved å bedømme dem
- Innta en holdning av å være overlegen, mer intelligent, bedre og ha rett
- Holde tilbake ditt kreative uttrykk
- Unngå å ta risiko
- Redusere bidraget som du er egentlig i stand til å komme med
- Holde tilbake dine evner eller bare tilby noe ved rasjonell og distansert atferd

Slik atferd gjør at andre ikke opplever deg som støttende. De føler seg dømt på avstand istedenfor sett og støttet. Dette kan være årsaken til andre ikke har nok tillit til deg.

Sammenheng mellom resultater

Høye skår på denne dimensjonen er også knyttet til lavere skår i den **Kreative** halvdelen. Å forfølge din egen visjon er ofte blokkert eller begrenset. Dette kommer fra at du ikke tror nok på deg selv, som kan resultere i en mangel på innflytelse, selvhevdelse, kreativt uttrykk samt villighet til å ta risiko. Det kan også gi utslag som en følelse av underlegenhet i relasjoner – ikke fra en tilnærming av likeverdighet og gjensidig “gi og ta”. Istedenfor holder du deg på trygg avstand og i bakgrunnen. Til sjuende og sist betyr dette at du reduserer bidraget som du egentlig er i stand til å gjøre.

Muligens innskrenker du effekten av din ledelse ved at du er motvillig til å være sårbar, ta mer kontakt med folk, akseptere tilbakemeldinger eller ta sjansen til å uttrykke deg selv.

Hvis du skårer lavt

En lav skår på denne dimensjonen betyr at du kan ha mange av de evnene og styrkene som er beskrevet ovenfor, uten ulempe. Det tyder på at **Måloppnåelse, Relasjon, og Å være** ikke holdes tilbake av denne formen for **Egenbeskyttelse**.

Arrogant

Arrogant måler din tendens til å fremstå med et stort ego – atferd som oppleves som overlegen, egoistisk og selvsentrert.

Hvis du skårer høyt

Hvis du har et høyt resultat på *Arrogant* kan du ha noen av de følgende tendensene. Du kan:

- Vise en type atferd som tiltrekker mye oppmerksomhet til deg selv
- Snakke mye i møter, ta for mye av tiden
- Lytte for lite/dårlig fordi du allerede har løsningen og ikke trenger innspill
- Overdrive på det strategiske og økonomiske nivået for å skape resultater som fremhever din evne
- Være altfor opptatt av å gjennomføre store og prangende prosjekter som tiltrekker seg oppmerksomhet, men som ikke nødvendigvis tjener organisasjonen på lang sikt
- Snakke mye om deg selv og være relativt uinteressert i andres beskrivelser av seg selv
- Utstråle overlegenhet og/ eller utilgjengelighet
- Bli lett opprørt når dine ideer stilles spørsmål ved
- Bli frustrert når grupper diskuterer hvordan de skal ta tak i et problem fordi du mener at din tilnærming er den riktige

For å kunne lede trenger man et velutviklet ego, men når egoet blir for stort kan det være et problem. *Arrogant* er i stor grad omvendt korrelert med alle de **Kreative** dimensjonene. Teamarbeid svekkes hvis lederen krever for mye av oppmerksomheten istedenfor å utvikle et sterkt team. *Arrogant* opprettholder ensidige relasjoner der en er underlegen, mens den andre er overlegen. For å forbli stor, må andre forbli små. Dette fører til at andres fulle potensial ofte ikke kommer til innsats. Hvis det blir ekstremt, vil *Arrogant* kreve for mye av organisasjonen. Det forekom ved enkelte tilfeller at svært arrogante ledere har pålagt organisasjonen forretningsstrategier, som på alvorlig vis har satt den økonomiske fremtiden for organisasjonen på spill, bare for å bygge opp deres renommé.

Hvis du skårer lavt

Et lavt resultat på *Arrogant* er positivt. Siden høye skår på *Arrogant* er korrelert med lave skår over hele den **Kreative** halvdelens betyr et lavt skår at ditt fulle kreative uttrykk og ledelse sannsynligvis ikke er begrenset av et sterkt behov for å utstråle overlegenhet og arroganse. Et lavt resultat betyr ikke at du faktisk leder med kraft og energi. Det betyr simpelthen at du har mindre av det som pleier å blokkere myndiggjørende ledelse. Dine skår i den **Kreative** halvdelens av sirkelen vil gi deg mer informasjon om i hvilken grad du uttrykker ditt fulle ledelsespotensial.

Kritisk

Kritisk måler din tendens til å ta en kritisk, tvilende, og litt kynisk holdning. Den måler tendensen til å skape en følelse av verdi ved å finne feil, rakke ned på andre og utstråle intellektuell og moralsk overlegenhet.

Hvis du skårer høyt

Hvis du har høyt resultat på *Kritisk* kan du ha noen av de følgende tendensene. Du kan:

- Være dogmatisk, ubøyelig og rigid
- Mistro andre
- Ha en tendens til å ha en negativ, snarere enn en optimistisk holdning
- Være altfor kritisk og tendere til å legge skylden på andre når ting går galt
- Fokuserer mer på problemer enn på løsninger
- Være mer opptatt av dine personlige behov for anerkjennelse enn å bygge effektive arbeidsrelasjoner
- Ha en tendens til å få en følelse av selvverd ved å kvele, rakke ned eller sette spørsmålstegn ved andres ideer
- Kvele kreativitet og redusere motivasjonen hos medarbeidere og gruppemedlemmer
- Ta beslutninger på grunnlag av ideen som ikke kan kritiseres. Det kan hende at du drar andres forslag i tvil på en rigorøs måte og er stadig på jakt etter ting som er galt
- Synes å nyte argumenter og debatter
- Ofte befinne deg i sentrum av konflikter i organisasjonen
- Bruke strategier for motivasjon som baserer seg på å finne feil, kritisere og bebreide andre

Kritisk er ofte sløret i rasjonalitet og er derfor vanskelig å overkomme – spesielt i kulturer hvor individuelle prestasjoner og å fremstå som smart er viktig. Det har en effekt av å frembringe forsvarsmekanismer hos andre. Siden det fokuserer på bebreidelse og skyld, settes en reell analyse av prestasjoner og systemtenkning ofte til side. Hvis det kombineres med en orientering til å ha makt, dreper den moralen og isolerer de som opererer ut fra denne reaktive stilen.

Hvis du skårer lavt

Et lavt resultat på *Kritisk* er positivt. Siden høye skår på *Kritisk* er korrelert med lave skår over hele den **Kreative** halvdelens betyr et lavt skår at ditt fulle kreative uttrykk og ledelse sannsynligvis ikke er begrenset av et sterkt behov for å finne feil hos andre. Det tyder på at din selvfølelse kommer innenfra og ikke gjennom å bedømme andre. Dette tillater deg å lede ut fra din egen indre autoritet. Et lavt resultat betyr ikke at du faktisk leder med kraft og energi. Det betyr simpelthen at du har mindre av det som pleier å blokkere myndiggjørende ledelse. Dine skår i den **Kreative** halvdelens av sirkelen vil gi deg mer informasjon om i hvilken grad du uttrykker ditt fulle ledelsespotensial.

Distansert

Distansert måler din tendens til å skape en følelse av selvverd og sikkerhet gjennom tilbaketrekning, fremstå som overlegen, utilnærmelig, følelsesmessig distansert og uengasjert.

Hvis du skårer høyt

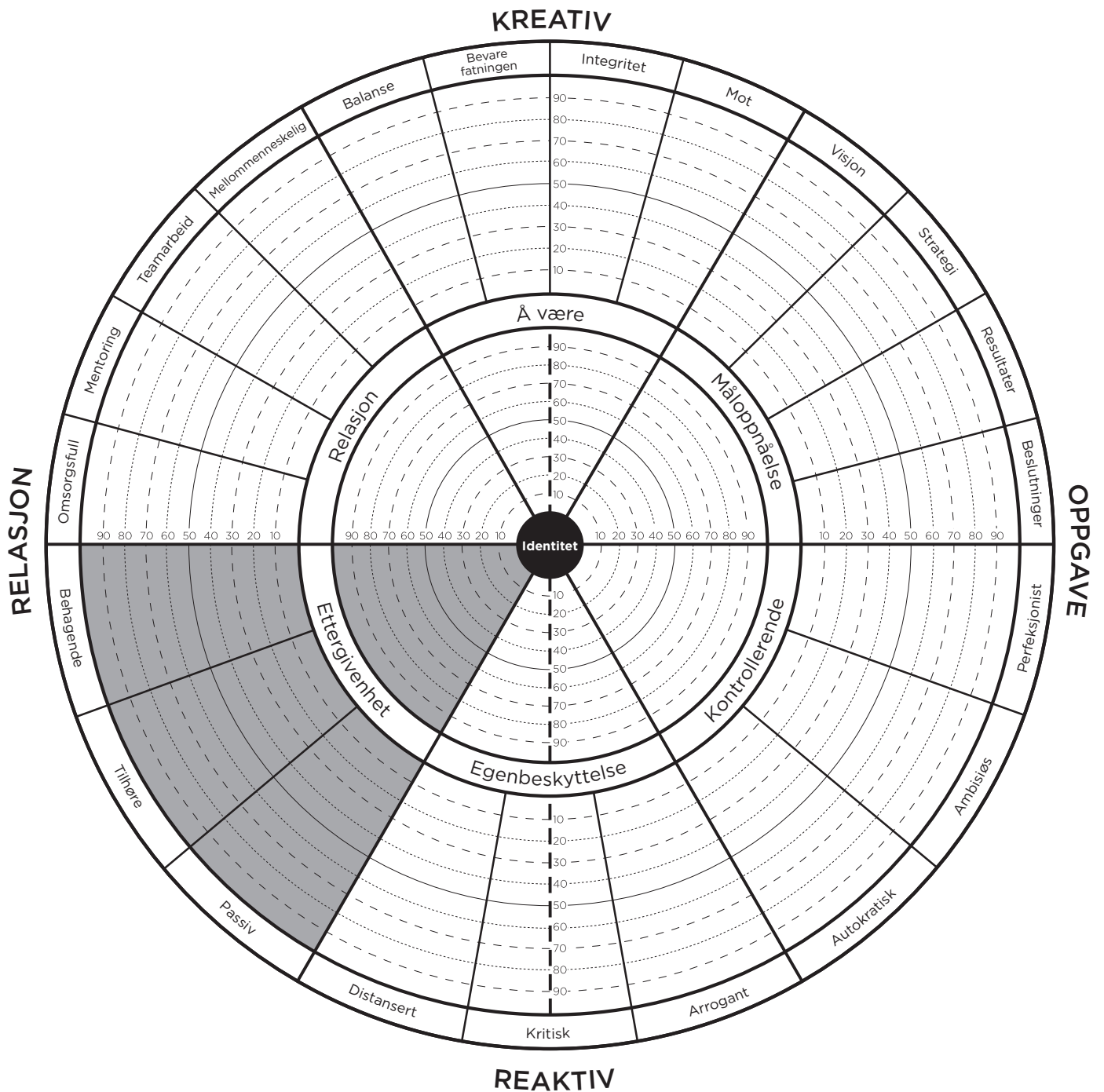
Hvis du har høyt resultat på *Distansert* kan du ha noen av de følgende tendensene. Du kan:

- Forbli følelsesmessig uengasjert
- Fremstå som kald og likegyldig overfor andre
- Opprettholde strengt rasjonelle og profesjonelle/faglige relasjoner
- Håndtere ting på en strengt logisk basis
- Forbli forsiktig og usårbar
- Ha en nådeløs holdning overfor deg selv
- Ha lav selvtillit
- Være anspent, ukomfortabel og opptatt med dine egne saker og bekymringer
- Nøle med å ta avgjørelser
- Unngå å påta deg forpliktelser
- Ofte føle en mangel på å ha en effekt (evnen til å fremkalle endring og gjøre en forskjell i hvordan ting er)
- Prøve å unngå konflikter eller beslutningsprosesser
- Kronisk utsette arbeid og ha en tendens til å skifte ansvar enten oppover eller nedover i organisasjonen
- Trekke deg heller enn å delegere
- Utsette/prokrastinere planlegging av aktiviteter og det å ta avgjørelser
- Ofte synes glemsom, spesielt når risikable eller potensielt upopulære tiltak skal/burde iverksettes
- Vente til noen ellers anbefaler eller utfører en handling, slik at du ikke trenger å ta fullt ansvar.

Når antagelsene som *Distansert* er basert på er dominerende, skapes vedvarende mønstre for svikt og bortforklaring. Selv i mindre utpregede former, fornekte det positive personlige og intellektuelle kvaliteter. Dette medfører at kolleger er frustrerte og muligheter for ledelse og personlig utvikling går i oppløsning.

Hvis du skårer lavt

Et lavt resultat på *Distansert* er noe positivt. Siden høye skår på *Distansert* er korrelert med lave skår over hele den **Kreative** halvdelen betyr en lav skår at ditt fulle kreative uttrykk og ledelse sannsynligvis ikke er begrenset av et sterkt behov for å opprettholde en trygg avstand fra andre og risikofylte problemstillinger. Det tyder på at din selvfølelse kommer innenfra og ikke gjennom å isolere deg fra andre. Dette tillater deg å lede ut fra din egen indre autoritet. Et lavt resultat betyr ikke at du faktisk leder med kraft og energi. Det betyr simpelthen at du har mindre av det som pleier å blokkere myndiggjørende ledelse. Dine skår i den **Kreative** halvdelen av sirkelen vil gi deg mer informasjon om i hvilken grad du uttrykker ditt fulle ledelsespotensial.



Dimensjonen Ettergivenhet

Dimensjonen **Ettergivenhet** måler i hvilken grad du opplever en følelse av selvverd og sikkerhet ved å tilpasse deg andres forventninger fremfor å handle på hva du har til hensikt og ønsker. Dimensjonen **Ettergivenhet** består av tre underordnede dimensjoner: *Passiv*, *Tilhøre* og *Behagende*. Hver av disse korrelerer omvendt med de fleste av de **Kreative** dimensjonene. Plasseringen av hver dimensjon i sirkelen representerer styrken av korrelasjonen. Jo lavere i sirkelen, desto gradvis større blir den inverse korrelasjonen. Nedenfor er en kort oppsummering av hva dine resultater i **Ettergivenhet** tyder på.

Hvis du skårer høyt

Et høyt resultat på **Ettergivenhet** tyder på at du har en tendens til å gi fra deg muligheter til å påvirke til andre og til omstendighetene i livet. Det kan til og med forekomme at du opplever deg selv prisgitt til omstendigheter som du har liten kontroll over. Du har en tendens til å se verdenen som full av mektige mennesker som kan kontrollere eller beskytte deg. På grunn av denne troen underkaster du deg dem som har innflytelse og makt og tilpasser deg til deres forventninger. Dette gjør du for å oppnå trygghet og godkjenning. Du synes å sette likhetstegn mellom selvverd og trygghet ved å imøtekomme og leve opp til andres forventninger.

Indre antagelser

Indre antagelser er de overbevisningene du bruker til å strukturere din identitet. De er de indre reglene eller overbevisningene som definerer hvordan du ser deg selv og ditt forhold til verdenen. De indre antagelsene som ofte assosieres med dimensjonen **Ettergivenhet** inkluderer:

- Jeg er okay hvis folk liker meg
- Jeg er verdig når andre godkjenner meg
- Jeg trenger å leve opp til andres forventninger for å lykkes
- Jeg kan forbli trygg ved å støtte andre
- Verdenen er et farlig sted. Forsiktighet gir meg trygghet
- Lojalitet, harmoni, og å prøve å behage andre for å passe inn beskytter meg fra å bli avvist/mislikt

Atferd

Dine indre antagelser uttrykkes i din atferd. Generell atferd som assosieres med dimensjonen **Ettergivenhet** inkluderer å:

- Håndtere det du gjør på en forsiktig måte for å forbli på god fot med andre
- Være en som “gjør mye godt”
- Si “ja” når du egentlig ønsker å si “nei”
- Teste og vurdere det emosjonelle klimaet i møter for å se om det er trygt å snakke
- Dobbeltsjekke med autoritetene før du handler
- Tilpasse dine formuleringer på en viss måte for at andre ikke vil ha sterke emosjonelle reaksjoner

Gaver og styrker

I hver av de **Reaktive** dimensjonene er det også dyktighet og talent. Ved å ta i bruk styrkene til dimensjonen **Ettergivenhet** vil du ha en tendens til å:

- Kjenne igjen og imøtekomme andres behov
- Være pålitelig
- Legge merke til andres emosjoner
- Gjøre en ekstra innsats
- Opprettholde lojalitet
- Opprettholde tradisjoner
- Være lett å snakke med
- Tjene andre

Ulemper

Hver **Reaktiv** dimensjon har ulemper og begrensninger. Skyggesiden av dimensjonen **Ettergivenhet** er det konstante behovet (bevisst eller ubevisst) for å imøtekomme forventninger, behage andre, tilhøre noe(n), være sensitiv/empatisk, samt behovet for å føle seg beskyttet, viktig for andre, likt, og respektert. Dette kan føre til hjelpeløshet og opplevelsen av å bli urettferdig behandlet. Jo sterkere din skår i **Ettergivenhet**, jo mer mulighet og rom for å påvirke gir du bort til andre, jo mer tror du at du ikke er skaperen av din opplevelse av ditt liv, at din innsats ikke gjør mye forskjell, og at du mangler styrken til å skape fremtiden du ønsker. En høy skår tyder på at du bygger din følelse av selvverd og sikkerhet ved å innrømme deg selv liten betydning, tilpasse deg andres forventninger de har overfor deg, og underordner dine ønsker, behov og mål til andres.

Ettergivenhet er en avgjørende hindrende faktor når det gjelder utviklingen av en kreativ holdning i ditt lederskap. Det er knyttet til antagelsen om at du gir opp og “overleverer” livet ditt til andre. Denne antagelsen er grunnleggende forskjellig fra en innstilling om å tjene. Ettergivenhet innebærer at visjon er sett på som tilhørende andre, den er ikke din visjon som du deler med dem. Denne antagelsen reduserer ikke bare ambisjoner, men også retten til å være seg selv. Disse behovene resulterer i atferd som har en tendens mot å:

- Være passiv og ikke hevde deg selv
- Følge reglene
- Tilpasse deg for å passe inn
- Føye deg andres behov
- Benekte dine egne ambisjoner
- Slite med å handle på egen hånd og foretrekke å gjøre det du blir fortalt
- Søke råd og veiledning ofte fra en annen person før du tar en beslutning. Denne tendensen er motivert av en frykt for å gjøre noe feil og et ønske om å unngå situasjoner som inneholder risiko for svikt
- Tvile på deg selv, og være altfor forsiktig, beskjeden og forutsigbar i mellommenneskelige relasjoner
- Unngå risiko ved å ikke hevde sin egen mening, ikke sette deg mål, unngå konflikt, etc.
- Ikke være bevisst din egen visjon og hva du ønsker for ditt arbeid/liv
- Holde tilbake med ditt kreative uttrykk
- Uttrykke uenighet på en indirekte måte (passiv-aggressiv)

Sammenheng mellom resultater

Høye resultater på **Ettergivenhet** korrelerer med lave resultater i den **Kreative** halvdel, spesielt i dimensjonene **Måloppnåelse** og **Å være**. Det å forfølge din egen visjon og ha en stemme for det du vil er ofte blokkert eller innskrenket. Dette kan tilbakeføres til en indre usikkerhet som for eksempel, å ikke føle seg verdifull eller elsket, kjenne seg avvist, ensom, ubeskyttet og at en ikke er viktig for andre.

Det er mulig at du begrenser ditt lederskap ved å være motvillig til å ta kontroll, "ha en stemme", initiere konflikt eller unngå ansvar. Du ser slik atferd som risikabel og at det kan resultere i at andre avviser deg.

Hvis du skårer lavt

En lav skår på **Ettergivenhet** tyder på at du har noen av de egenskapene som er beskrevet ovenfor. Det antydes videre (avhengig av dine resultater på andre dimensjoner) at du kan inneha mange av de styrkene ved denne holdningen, uten ulempene.

Passiv

Passiv måler i hvilken grad du tillater at andre og omstendigheter som er utenfor din kontroll tar over. Det måler hvor mye du tror på at du ikke er 'forfatteren av din autobiografi', din innsats ikke gjør mye forskjell, og at du mangler styrke til å skape den fremtiden du ønsker.

Hvis du skårer høyt

En høy skår tyder på at du bygger din følelse av selvverd og sikkerhet ved å innrømme deg selv liten betydning, tilpasse deg andres forventninger de har overfor deg, og underordner dine ønsker, behov og mål til andre eller gruppen.

Hvis du har et høyt resultat på *Passiv* kan du muligens ha noen av de følgende tendensene. Disse tendensene kan utløses oftere når du omgås folk som er høyere opp i organisasjonen. Det kan være at du tenderer mot å:

- Være passiv
- Mangle lidenskap, eller hvis du har lidenskap holder du det skjult
- Slite med å handle på egen hånd og foretrekke å gjøre det du blir fortalt
- Søke råd og veiledning ofte fra en annen person før en tar en beslutning. Denne tendensen er motivert av en frykt for å gjøre noe feil og et ønske om å unngå situasjoner som inneholder risiko for svikt
- Tvile på deg selv, og være altfor forsiktig, beskjeden og forutsigbar i mellommenneskelige relasjoner
- Se til dine veiledere for retning og lederskap
- Være en som hovedsakelig følger andre, men ikke utfordrer ved å ta energiske, risikable eller spontane valg
- Ofte utsette handlinger til det er klart hva sjefen trenger eller ønsker

- Godta overordnede mål og standarder uten å stille noen spørsmål, og strengt følge disse standardene når de først er blitt etablert
- Unngå risiko ved å ikke hevde din egen mening, ikke sette deg mål og unngå konflikt
- Ha problemer med folk (særlig med dem som er høyere i hierarkiet), men er ikke villig til å risikere å diskutere disse problemene med dem direkte
- Late som du er enig og støttende mens du i virkelighet har dype bekymringer om organisasjonens retning
- Være veldig sint på autoriteter, noe som bare kommer til syne i uoffisielle samtaler eller i passiv-aggressive situasjoner
- Ikke være bevisst din egen visjon og hva du ønsker for ditt arbeid/liv
- Være ubeslutsom
- Ikke ta i bruk din egen autoritet

Passiv er en avgjørende hindrende faktor når det gjelder utviklingen av en kreativ holdning i ditt lederskap. Det er knyttet til antagelsen om at du gir opp og “overleverer” livet ditt til andre. Denne antagelsen er grunnleggende forskjellig fra en innstilling om å tjene. Dimensjonen *Passiv* innebærer en holdning der visjoner anses som noe som tilhører andre, den er ikke din visjon eller noe som du deler med dem. Denne antagelsen reduserer ikke bare kreative måloppnåelser, men også retten til å være deg selv.

Hvis du skårer lavt

Et lavt resultat på *Passiv* er positivt. Siden høye skår på *Passiv* er korrelert med lave skår over hele den **Kreative** halvdelens betyr en lav skår at ditt fulle kreative uttrykk og ledelse sannsynligvis ikke er begrenset av et sterkt behov for å underordne deg andre. Det tyder på at din selvfølelse kommer innenfra og ikke gjennom å passe inn i en viss form slik andre forventer. Dette tillater deg å lede ut fra din egen indre autoritet. Et lavt resultat betyr ikke at du faktisk leder med kraft og energi. Det betyr simpelthen at du har mindre av det som pleier å blokkere myndiggjørende ledelse. Dine skår i den **Kreative** halvdelens av sirkelen vil gi deg mer informasjon om i hvilken grad du uttrykker ditt fulle ledelsespotensial.

Tilhøre

Tilhøre måler ditt behov for å tilpasse deg, følge reglene og oppfylle forventningene til dem som har autoritet. Denne dimensjonen måler i hvilken grad du skaper en følelse av selvverd og sikkerhet fra å tilhøre gruppen og leve etter de normene, reglene og verdiene av denne gruppen. *Tilhøre* måler i hvilken grad du føyer deg for å passe inn og dermed tilpasser det fulle omfanget av din egen kreativitet til omstendighetene som er preget av kulturen - noe som er utenfor deg selv.

Hvis du skårer høyt

Hvis du har et høyt resultat på dimensjonen *Tilhøre* er det mulig at du har noen av de følgende tendensene. Du kan:

- Ha en tendens til å være svært respektfull
- Være stødig, pålitelig og omgjengelig, men ofte mangle spontanitet

- Unngå konflikt
- Agere i henhold til standardregler og -prosedyrer
- Ha en tendens til å motstå endring og innovasjon
- Grue deg for svikt
- Mangle på aggressivitet og slite med å være besluttsom
- Ha en tendens til å agere på grunnlag av retningslinjer, regler, forskrifter og prosedyrer, og på den måten skape et byråkratisk klima som forsterker status quo
- Motivere andre ved å sterkt oppfordre dem til konformitet i prosedyrer eller standarder
- Ofte sette mål som innebærer relativt lav risiko
- Kan være altfor opptatt av utseendet/hvordan en fremstår, kleskoder, og konformitet med de formelle relasjonene i organisasjonen
- Ha en sterk orientering til fortiden og “måten ting har alltid blitt gjort på”
- Se til dine veiledere for retning og lederskap
- Være en som hovedsakelig følger andre, men ikke utfordrer ved å ta energiske, risikable, eller spontane valg
- Ofte utsette handlinger til det er klart hva sjefen trenger eller ønsker
- Godta overordnede mål og standarder uten å stille noen spørsmål, og strengt følge disse standardene når de først er blitt etablert

Tilhøre er en trygg retning. Den er ideelt egnet for byråkratiske organisasjoner og omgivelser der det er lite turbulens. Det tillater deg å virke innenfor reglene uten å sette noen spørsmålstegn ved dem, og til å verdsette tradisjon og konformitet. En av de viktigste dydene er å være harmløs. Men denne indre antagelsen hindrer deg til å teste ditt fulle potensial. Det ofrer motet i ledelsen i bytte mot uttrykksløs komfort. Under turbulente omstendigheter kan det føre til at du blir defensiv og nedtrykt siden reglene som ligger til grunn for denne antagelsen ikke lenger gjelder.

Hvis du skårer lavt

Et lavt resultat på *Tilhøre* er positivt. Siden høye skår på *Tilhøre* er korrelert med lave skår over hele den **Kreative** halvdelens betyr en lav skår at ditt fulle kreative uttrykk og ledelse sannsynligvis ikke er begrenset av et sterkt behov for å tilpasse deg gruppens normer. Det tyder på at din selvfølelse kommer innenfra og ikke gjennom å være medlem av en gruppe. Dette tillater deg å lede ut fra din egen indre autoritet. Et lavt resultat betyr ikke at du faktisk leder og skaper med kraft og energi. Det betyr simpelthen at du har mindre av det som vanligvis pleier å blokkere myndiggjørende ledelse. Dine skår i den **Kreative** halvdelens av sirkelen vil gi deg mer informasjon om i hvilken grad du uttrykker ditt fulle ledelsespotensial.

Behagende

Behagende måler ditt behov for å søke andres støtte og aksept for å føle deg trygg og verdifull som person. Folk med sterke behov for godkjenning har en tendens til å knytte sin følelse av selvverd til andres velvilje og bekreftelse. Det å unngå personlig avvisning er viktig for dem. Derfor er det sannsynlig at de gjør ting for at de forblir på god fot med andre. De kan være altfor sjenerøse, vennlig hele tiden, altfor snill, eller generelt underkaste seg andres ønsker.

Hvis du skårer høyt

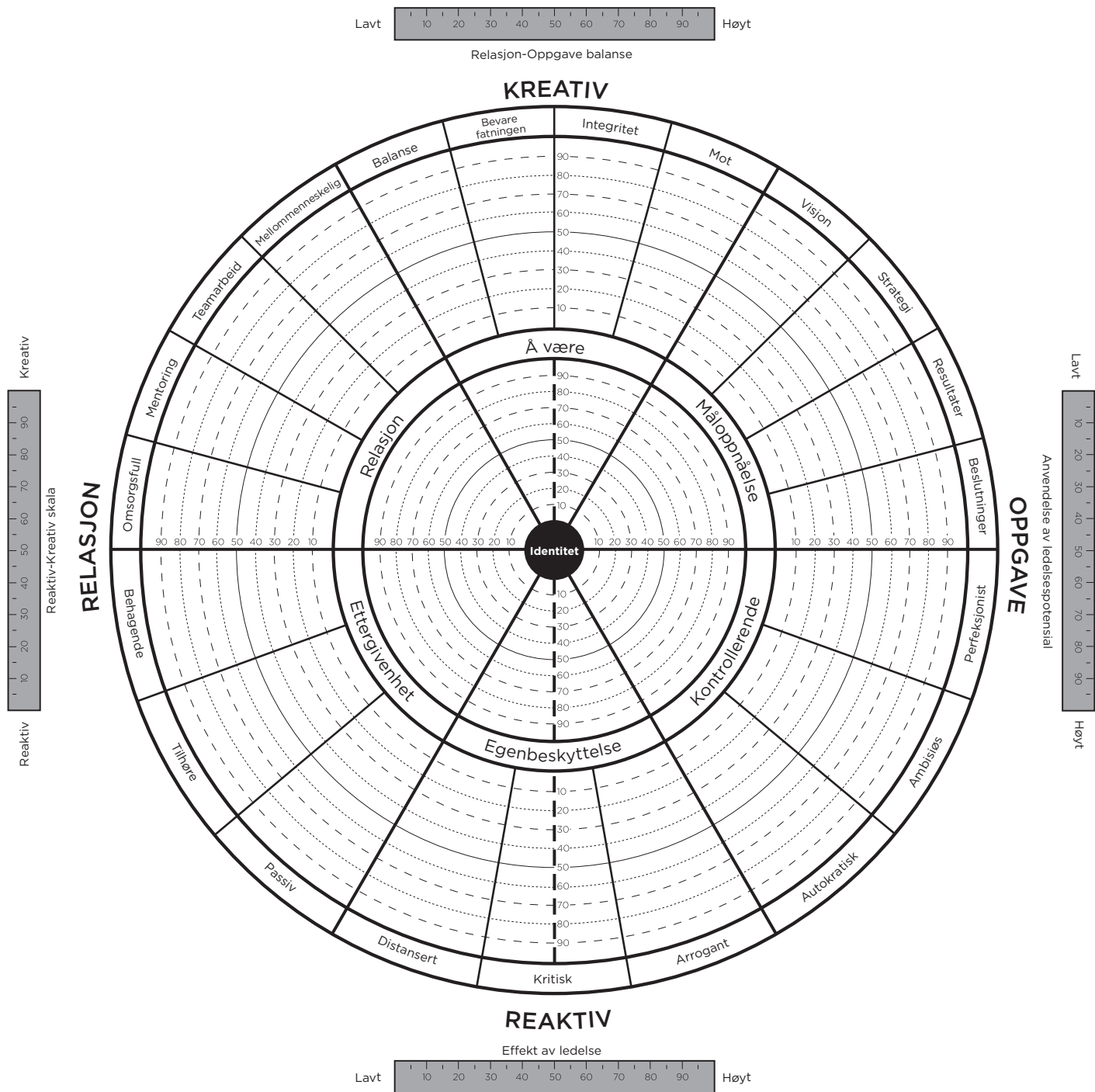
Hvis du har et høyt resultat på *Behagende* kan noe av det følgende gjelde for deg. Du:

- Fokuserer på hvordan folk reagerer på deg eller hvordan de tar deg imot
- Er ganske følsom overfor kritikk eller å ikke få godkjenning
- Kan være så bekymret over å få dine overordnede akseptere av dine ideer som gjør at du begrenser din kreativitet eller hvor selvsikker du legger frem dine ideer
- Kan sette mål for å glede andre eller 'for at det ser godt ut'
- Unngår vanligvis alt som er kontroversielt eller upopulær fordi du opplever konflikt og uenigheter som uakseptabel
- Setter vanligvis lave standarder for prestasjon for medarbeidere/folk som jobber for deg
- Klarer deg i organisasjonen ved å gjøre det som forventes av deg
- Prøver muligens å få andres støtte ved å imøtekomme dem med små tjenester, eller ved å se den andre veien når noe går galt

Mens det å søke godkjenning og aksept ikke er noe usunt i seg selv (vi alle trenger av og til noen bekreftelse), utgjør denne antagelsen i dimensjonen *Behagende* et vedvarende mønster, noe som fører til at egenverd blir avhengig av andre. Dette har noe å si siden det blokkerer full virkeliggjøring av ditt potensial for kreativ handling.

Hvis du skårer lavt

Et lavt resultat på *Behagende* er positivt. Siden høye skår på *Behagende* er korrelert med lave skår over hele den **Kreative** halvdelen betyr en lav skår at ditt fulle kreative uttrykk og ledelse sannsynligvis ikke er begrenset av et sterkt behov for å behage andre. Det tyder på at din selvfølelse kommer innenfra og ikke gjennom å behage andre. Dette tillater deg å lede ut fra din egen indre autoritet. Et lavt resultat betyr ikke at du faktisk leder med kraft og energi. Det betyr simpelthen at du har mindre av det som pleier å blokkere myndiggjørende ledelse. Dine skår i den **Kreative** halvdelen av sirkelen vil gi deg mer informasjon om i hvilken grad du uttrykker ditt fulle ledelsespotensial.



Reaktiv-Kreativ skala

Reaktiv-Kreativ skalaen beskriver graden av balanse mellom de **Kreative** og **Reaktive** dimensjonene. Resultatet som angis i persentiler gir deg et inntrykk av hvordan ditt resultat er sammenlignet med resultatet fra andre ledere i forhold til hvor mye energi du legger i reaktiv atferd versus kreativ atferd. Det viser i hvilken grad din ledelse, relasjoner og målrettet atferd har sitt opphav i en kreativ eller reaktiv orientering. Det foreslår også i hvilken grad ditt selvbilde og indre motivasjon utvikles innenfra eller styres av andres forventninger, regler eller vilkår.

Hvis du skårer høyt

Et høyt resultat antyder at du lever, bygger dine relasjoner, arbeider og lærer primært fra en kreativ orientering. Dette betyr at ditt fokus er på å skape og gi liv til det du ønsker mest. Ditt fokus er på en visjon om de resultatene du bryr deg om. Din motivasjon er det å bli trukket inn i handlinger ut av en naturlig nysgjerrighet, lyst, engasjement, og til og med kjærlighet for fremtiden du beveger deg mot. Du tilnærmer deg livet med en "spille for å vinne" orientering (hvor det å vinne ikke er fokusert på å vinne over andre, men å bringe frem det beste i deg). Dette er veldig forskjellig fra en reaktiv orientering som fokuserer på "å prøve å ikke tape". Du beveger deg mot det du ønsker oftere enn at du beveger deg bort fra det du ikke ønsker. Veldig dyktige og kreative mennesker lever etter dette prinsippet mesteparten av tiden. Forskning antyder at dette har en sterk sammenheng med høy prestasjon, måloppnåelse, relasjoner med høy kvalitet, personlig utvikling og god helse.

Et høyt resultat antyder at din følelse av egenverd er ikke lenger knyttet til å møte andres standarder eller forventninger. Dette viser at din motivasjon kommer innenfra og at du har lært deg å bestemme selv hva du gjør. Ditt egenverd er skapt innenfra. Du er et skapende mennesket som bygger relasjoner på en måte som uttrykker hvem du er og hva du verdsetter; ikke for å bevise deg selv.

Hvis du skårer lavt

Et lavt resultat på **Reaktiv-Kreativ skalaen** betyr ikke at du er en mislykket person. Det antyder at det finnes en annen måte å handle på som resulterer i høyere ytelse og økt tilfredshet. Ditt lave resultat antyder at du heller lever, forholder deg til andre, arbeider og/eller lærer ut fra en reaksjon på det du ikke ønsker, enn det å gi liv til det du ønsker mest. Du spiller ikke for å ikke tape, mislykkes, eller å miste ansikt. Du beveger deg bort fra hva du prøver å unngå. Ditt primære fokus er å redusere trusler eller eliminere problemer. Du har en tendens til å følge andres visjoner eller leve opp til andres forventninger i stedet for å forfølge din egen på en samarbeidende måte. Den primære motiverende emosjonelle energien for å ta handling er en form av angst eller indre konflikt. Forskning antyder at denne orienteringen har en svær sammenheng med det å forbli på det nåværende ytelsesnivå, krisehåndtering, vansker med relasjoner, hindret personlig utvikling, og lavere nivåer av helse.

Ditt lave resultat indikerer at du skåret høyt på de **Reaktive** dimensjonene over. Hver av disse dimensjonene beskriver en annen måte å vedlikeholde din identitet, egenverd og sikkerhet utenfra. Det betyr at mye av det du gjør og hvordan du forholder deg til andre kommer fra et indre behov for å bli sett på som en viktig og verdifull person. Likevel har du ikke helt lært deg hvordan du får dette til fra innsiden. Om du vet det eller ikke, så er et lavt resultat her en antydning om at dine handlinger er mer styrt av ytre forventninger og kulturelle forhold enn av din egen indre følelse av hvem du er og hva du ønsker å bidra.

Relasjon-Oppgave balanse

Relasjon-oppgave balansen beskriver graden av balanse mellom dine oppgavekompetanser og relasjonskompetanser. Den viser om relasjonorienteringen og oppgaveorienteringen er like godt utviklet, eller om en av de er mer utviklet enn den andre.

Hvis du skårer høyt

Ledere trenger kompetanse i både evnen til å oppnå og evnen til å danne effektive, vekstfremmende relasjoner preget av synergi. En høy skår antyder at du utvikler disse evnene. Det er mulig å ha en høy skår på denne skalaen hvis dine resultater i både **Måloppnåelse** og **Relasjon** er lave. Dette ville bety at du har en balansert kapasitet med begge, men at ingen av dem er en styrke. Hvis derimot resultatene i begge dimensjonene er høye og resultatet på denne skalaen også er høyt betyr det at ditt lederskap har en unik blanding av begge delene: høy måloppnåelse og utvikling av mennesker. Dette er sjeldent. Dette muliggjør den mest effektive formen for lederskap.

Hvis du skårer lavt

Et lavt resultat betyr at oppgaver og relasjoner er i ubalanse. Det vil si at den ene er noe høyere enn den andre. Jo større ubalanse i skårene, desto lavere vil resultatet være i **Relasjon-Oppgave balansen**. Lave resultater antyder en ubalanse i din lederskapsutvikling.

Det kan hende at du har høyere resultater i **Måloppnåelse** og relativt lave resultater i **Relasjon**. Hvis dette er tilfellet kan det være at du ser på relasjoner som “myke, sentimentale greier” og ikke relevant for den harde verden av konkurransepreget business. Du kan være god på det harde og ikke så god med det myke. Forskning viser helt klart at en slik holdning ikke er så effektiv som det å verdsette begge. Du kan ha brukt mesteparten av karrieren din til å utvikle tekniske eller administrative ferdigheter, og mens du verdsetter relasjoner og vet hvor viktig det er å utvikle den menneskelige siden av virksomheten, mangler du ferdighetene. Uansett, et høyt resultat i **Måloppnåelse** og lavt resultat i **Relasjon** antyder at en burde forbedre evnene som fremmer samarbeid. Å bringer ut det beste fra de rundt deg kan forbedre ditt lederskap. Se på styrkene i **Relasjon**. Hvilke styrker trenger du å utvikle? Se på seksjonen om indre antakelser. Er det noen forutsetninger som blokkerer utvikling av relasjonskompetanse?

Det kan hende at du har et lavere resultat i **Måloppnåelse** enn du har i **Relasjon**. Hvis dette er tilfellet kan det være at du overfokuserer på relasjoner på bekostning av å oppnå resultater. Du kan være for myk. Det er mulig at du reduserer ytelsen for å opprettholde harmoni. Du må kanskje fokusere mer på måloppnåelse, og/eller håndtering av problemer på en mer direkte måte. Se på styrkene oppført i **Måloppnåelse**. Hvilken av dem burde du utvikle? Se på avsnittet med de indre antagelsene. Er det noen antagelser som blokkerer utviklingen av dine ferdigheter til å fokusere på høy ytelse?

Anvendelse av ledelsespotensial

Anvendelse av ledelsespotensial er en måling av samlede resultater. Den ser på alle dimensjonene målt ovenfor, og sammenligner den samlede skåren til skårene av andre ledere som har tatt denne undersøkelsen. Den tar alle de høye og lave skårene i beregning for å svare på spørsmålet, "Så, alt i alt, hvordan klarer jeg meg som leder?"

Hvis du skårer høyt

Et høyt resultat betyr ganske enkelt at når man ser på alle dimensjonene og hvordan de er i interaksjon med hverandre, vil styrkene overveie svakhetene. Du kan ikke skåre høyt på denne dimensjonen med mindre det er betydelig styrke i de **Kreative** dimensjonene og relativt lave skår i de **Reaktive** dimensjonene. Du skårer også høyere her hvis du har god balanse mellom relasjons- og oppgavekompetansene. Det betyr at du leder og jobber på svært effektive måter og på måter som fremmer høy ytelse og bærekraft. Gratulerer!

Hvis du skårer lavt

Et lavt resultat antyder at når man ser på alle dimensjonene og hvordan de er i interaksjon med hverandre, vil svakhetene overveie styrkene. Det betyr at det er mer energi som går mot den reaktive retningen enn mot den kreative og/eller at det er en ubalanse i relasjons- og oppgavekompetansene. Det betyr at du er blokkert fra å uttrykke ditt fulle potensial. Det betyr at noe ligger foran deg – det er bare ikke fullt tilgjengelig.

Selvfølgelig kan et lavt resultat her bety mange ting. Det kan være så enkelt og så vanskelig som å være i en jobb/karriere som ikke uttrykker hvem du er. Det kan bety at du er ny i jobben og har mye å lære. Det kan bety at du er i en overgangsfase, hvor de gamle flammene dør ut og de nye ennå ikke har blitt påtent. Et lavt resultat betyr ikke at du ikke er en leder eller ikke i stand til å lede. Det antyder at ditt lederskap av en eller annen grunn ikke er synlig. Det kan være nyttig å reflektere dypt over hva disse resultatene betyr for deg. Vær forsiktig med å legge skylden på andre eller miljøet som en måte å slippe deg selv av kroken. Vær forsiktig med å bebreide deg selv for begrensninger som er i miljøet. Et lavt resultat antyder at du har noen vanskelige sannheter å møte. Det er viktig å tenke på at alle fremragende mennesker har måttet møte seg selv. Først kan sannheten gjøre vondt, men etter hvert kommer innsikten til å gi deg frihet.

Effekt av ledelse

Effekt av ledelse gjenspeiler hvordan effekten av din ledelse oppleves. Det er en oppsummerende måling som skal hjelpe deg å svare på følgende spørsmål: "Så, alt i alt, hvordan klarer jeg meg som leder?"

Effekt av ledelse (som evaluert av andre) har vist seg å ha en sterk sammenheng med organisasjonens resultater som avkastning på investering (ROI), ansattes jobbtrivsel, ansattes jobbensgjement, gjennomtrekk av ansatte etc. Forskning viser at et høyt resultat på **Effekt av ledelse** er forbundet med sterk ytelse på bunnlinjen, og et lavt resultat er forbundet med dårlige resultater.

Spørsmålene som utgjør denne skalaen er:

- Jeg er fornøyd med kvaliteten på lederskap som han/hun gir.
- Han/hun er den type leder som andre bør strebe etter å bli.
- Han/hun er et eksempel på en ideell leder.
- Hans/hennes lederskap bidrar denne organisasjonen å trives.
- Totalt han/hun gir svært effektivt lederskap.

Hvis du skårer høyt

Ditt resultat for **Effekt av ledelse** har en sterk sammenheng med alle resultater på den øvre halvdelen av sirkelen. Hvis du har sterke resultater i den øvre halvdelen av sirkelen (og lavere skår i den nedre halvdelen av sirkelen) burde ditt resultat på denne skalaen være høyt.

Hvis du skårer lavt

Hvis ditt resultat for **Effekt av ledelse** er lavt, se først på den nedre halvdelen av sirkelen for å forstå hva som kan være årsaken til dette. Ta deretter en titt på den øvre halvdelen av sirkelen for å utforske hva du ønsker å forbedre.

Anbefalt litteratur

- 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 1: 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 Organisation*. 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 Organisation*. 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.

Poesi-referanser

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.

Nettside-referanser

www.TheLeadershipCircle.com

