

Introduksjon til The Leadership Circle Profile

Velkommen til det mest omfattende evalueringssystemet for ledere som finnes. *The Leadership Circle Profile* 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:

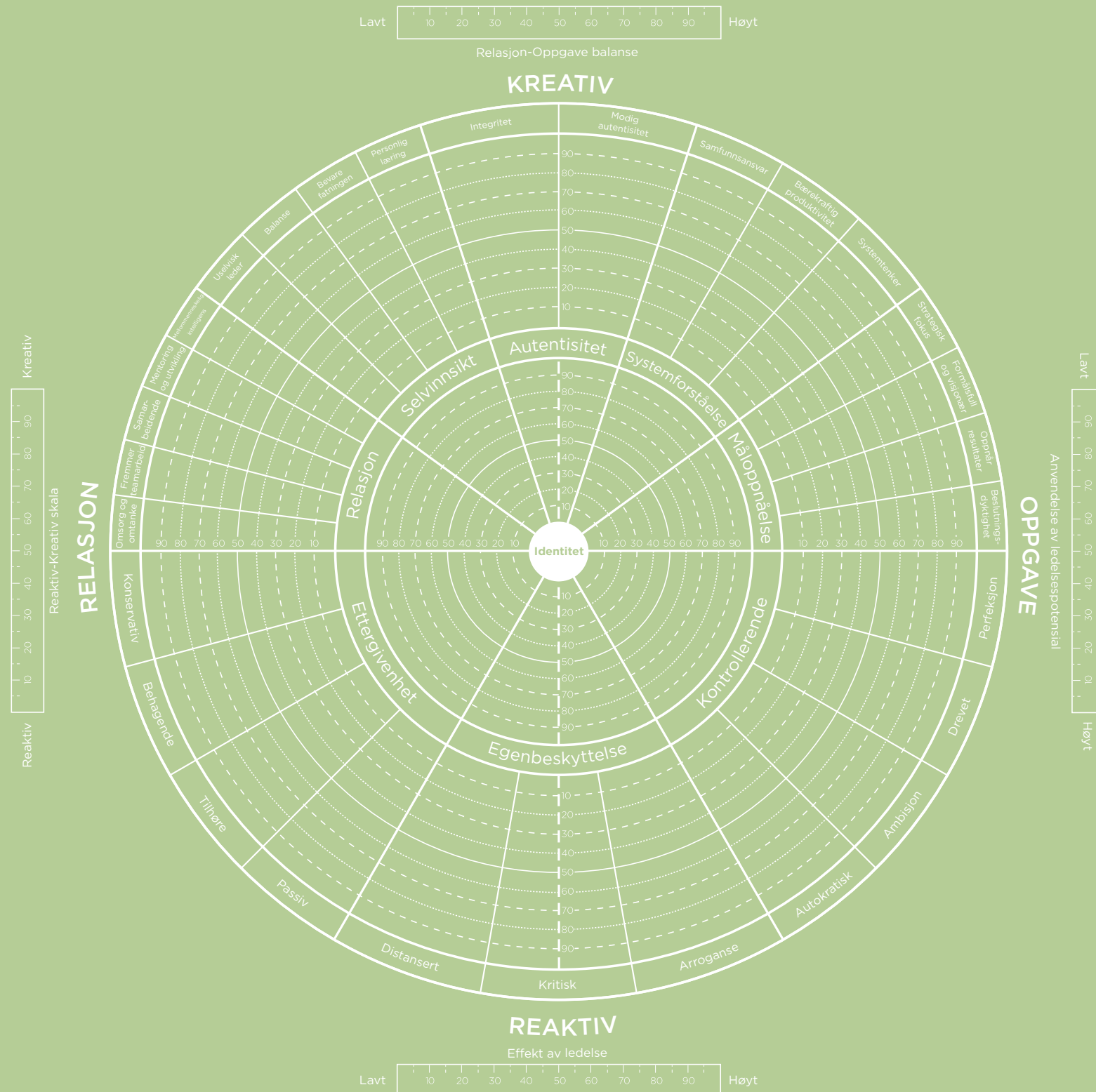
- Ledelseskompetanser
- Indre antagelser

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

The Leadership Circle Profile måler atten 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 elleve 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.

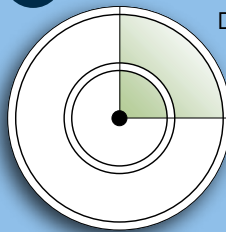
Mens du leser, vær bevisst på at det ikke finnes noe instrument som kan måle sannheten om deg. Du vil synes at noe av det stemmer mens andre ting ikke stemmer like bra. Det er nå din jobb å fordype deg i profilen din og bli mer bevisst på hva som kan påvirke din utvikling på en positiv måte. Forestill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



LEADERSHIP CIRCLE PROFILE™

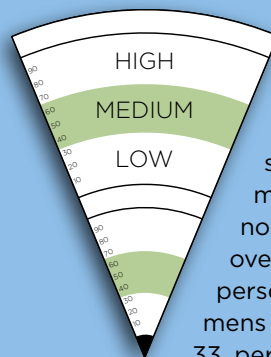
For å forstå layouten til profilgrafikken, les følgende trinn:

1 SIRKELEN I SIRKELEN



Den ytre sirkelen viser resultatene for hver av de 29 dimensjonene som måles av LCP. De 8 dimensjonene i den indre sirkelen gir en oppsummert skår av dimensjonene i den tilsvarende delen av den ytre sirkelen. Beskrivelsene av dimensjonene finner du på de følgende sidene. Plasseringen av dimensjonene i sirkelen tydeliggjør forholdet mellom dimensjonene. Tilstøtende dimensjoner beskriver lignende atferdsmønstre som er positivt korrelert. Dimensjoner som befinner seg overfor hverandre i sirkelen beskriver motsatte atferdsmønstre. Disse har en negativ korrelasjon..

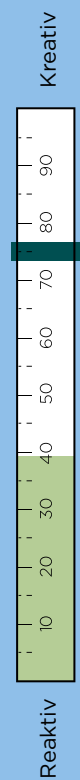
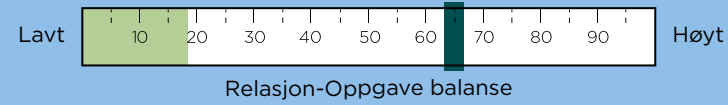
2 RESULTATER I PERSENTILER



Alle skårer angis som persentiler sammenlignet med en global normbase. Skårer over den 67. persentilen er høye, mens skårer under den 33. persentilen er lave.

3 SPESIFIKASJON

Egenvurdering
 Evaluatorenes vurdering



4 OPPSUMMERENDE MÅLINGER

I tillegg til dimensjonene som vises i den indre og ytre sirkelen, er de 4 skalaene plassert rundt den ytre sirkelen ment å gi et helhetlig bilde. De viser sammenligningen med databasen, samt mål på vesentlige mønstre som kommer frem i resultatene.

Reaktiv-Kreativ skalaen beskriver graden av balanse mellom de kreative og de reaktive dimensjonene. Resultatet som angis i persentiler, gir et inntrykk av hans/hennes resultat sammenlignet med resultatet fra andre ledere, med hensyn til hvor mye energi hun/han legger i reaktiv atferd versus kreativ atferd. Resultatet viser i hvilken grad hennes/hans ledelse, relasjoner og målrettet atferd har sitt opphav i en kreativ eller reaktiv orientering. Det foreslår også i hvilken grad hennes/hans selvbylde og indre motivasjon utvikles innenfra eller styres av andres forventninger, regler eller vilkår.

Relasjon-Oppgave balansen

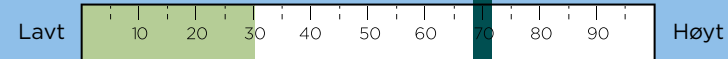
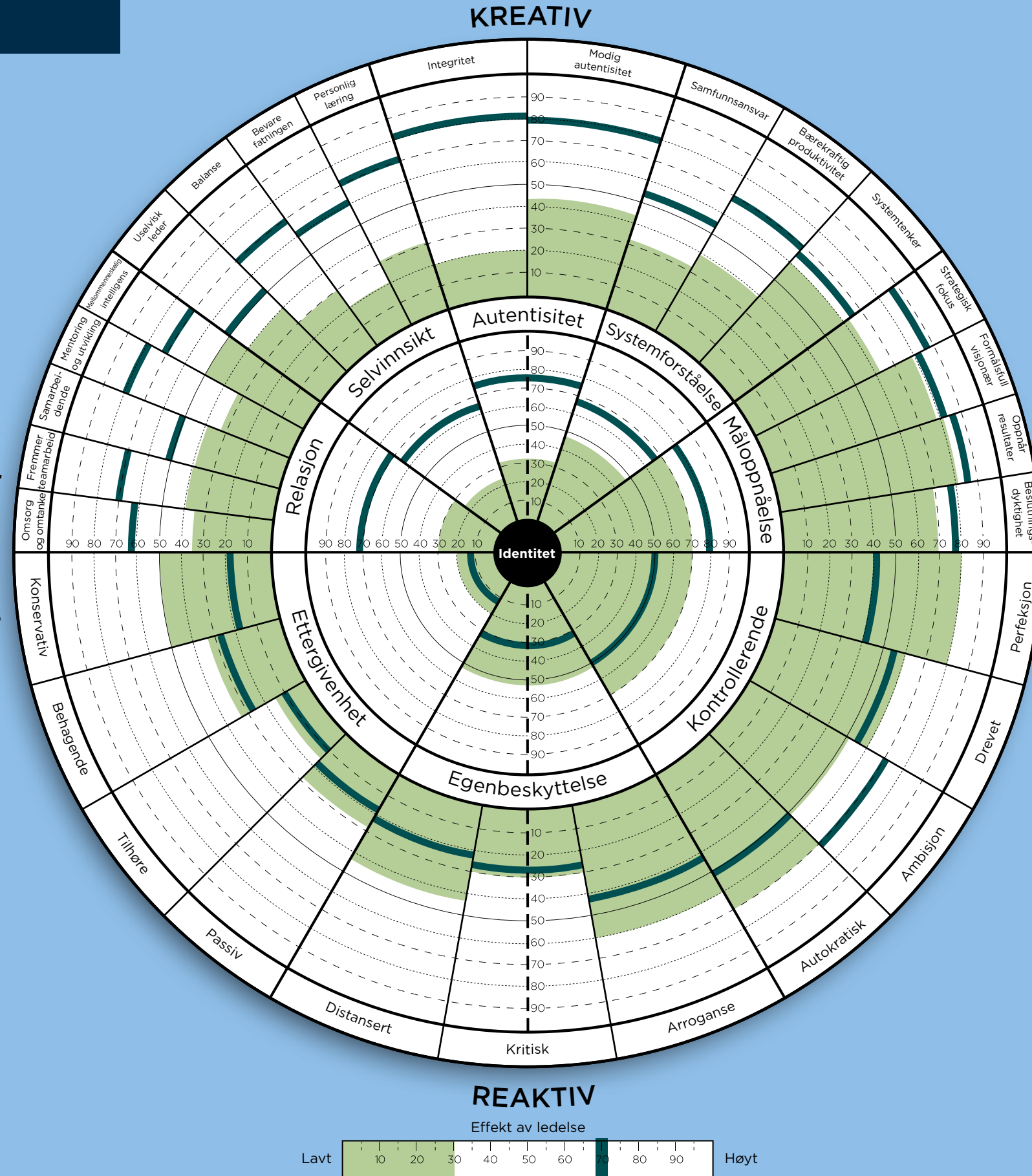
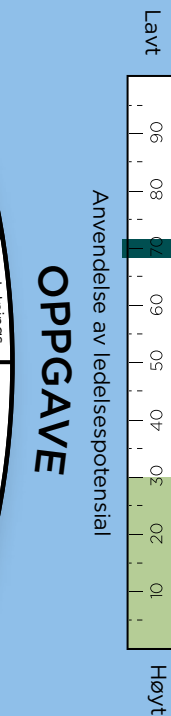
beskriver graden av balanse mellom lederens oppgavekompetanser og relasjonskompetanser. Den viser om relasjonorienteringen og oppgaveorienteringen er like godt utviklet, eller om en av dem er mer utviklet enn den andre.

Anvendelse av ledelsespotensial

er en måling av samlede resultater. Den 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 lederens effekt av ledelse oppleves. Forskning har vist en direkte sammenheng mellom lederens effektivitet og organisatoriske resultater. Denne skalaen viser hvordan det ovennevnte omsettes til en ledelse med effekt.



Forstå din grafiske profil

The Leadership Circle Profile presenteres i et omfattende diagram. Den indre sirkelen består av åtte 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 manualen.

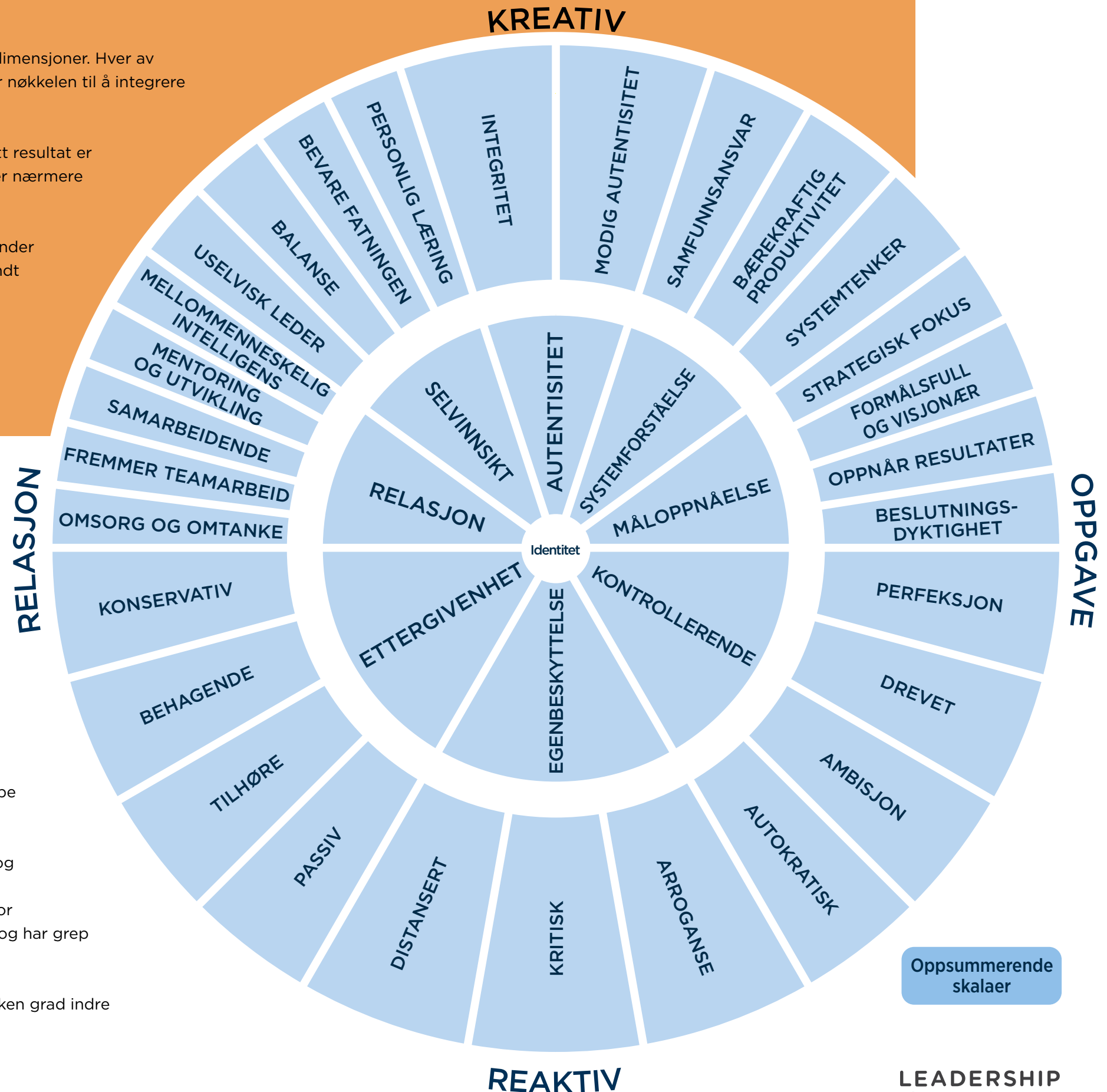
Definisjoner av dimensjoner

DE KREATIVE LEDELSESKOMPETANSENE måler nøkkelatferd og indre antagelser som fører til tilfredsstillende og høyt ytende 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:

- *Omsorg og omtanke* måler din interesse for og evne til å skape varme og omsorgsfulle relasjoner.
- *Fremmer teamarbeid* måler din evne til å fremme høyt ytende samarbeid blant dine medarbeidere, på tvers av organisasjonen og innenfor team/lag som du er en del av.
- *Samarbeidende* måler til hvilken grad du engasjerer andre på en måte som tillater alle parter å oppdage en felles plattform i konflikt, finne gjensidig fordelaktige avtaler, utvikle synergi og skape vinn-vinn løsninger.
- *Mentoring og utvikling* 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.
- *Mellommenneskelig intelligens* 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 **Selvinnsikt** måler din holdning til løpende profesjonell og personlig utvikling samt i hvilken grad indre selvbekymring uttrykkes gjennom en ledelse med høy integritet. Denne dimensjonen består av:



- *Uselvisk leder* måler i hvilket omfang du setter din egen selvinteresse til side og utøver tjenende ledelse. Den måler et høyt nivå av selvinnsett hvor behovet for anerkjennelse og personlig ambisjon er mindre viktig enn å skape resultater som tjener det felles gode i samarbeid med andre.
- *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.
- *Personlig læring* måler i hvilken grad du demonstrerer en sterk og aktiv interesse i læring, personlig og profesjonell utvikling.

Dimensjonen **Autentisitet** måler din evne til å relatere deg til andre på en autentisk, modig måte med høy integritet. Denne dimensjonen består av:

- *Integritet* måler hvor godt du holder deg til verdiene og prinsippene du omfavner; det vil si om du gjør det du sier.
- *Modig autentisitet* 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 **Systemforståelse** måler i hvilken grad du retter din oppmerksomhet mot å forbedre hele systemet og velferden til fellesskapet (den symbiotiske relasjonen mellom den langsiktige velferden i fellesskapet og organisasjonens interesser). Denne dimensjonen består av:

- *Samfunnsansvar* måler i hvor stor grad du utøver tjenende lederskap. Det måler i hvilket omfang du engasjerer deg i å tjene samfunnets og den globale velferd.
- *Bærekraftig produktivitet* måler din evne til å skape resultater på en måte som vedlikeholder eller øker den overordnede langsiktige effektiviteten i organisasjonen.
- *Systemtenker* måler i hvilken grad du tenker og handler ut fra et systemperspektiv og tar beslutninger med hensyn til systemets langsiktige helse.

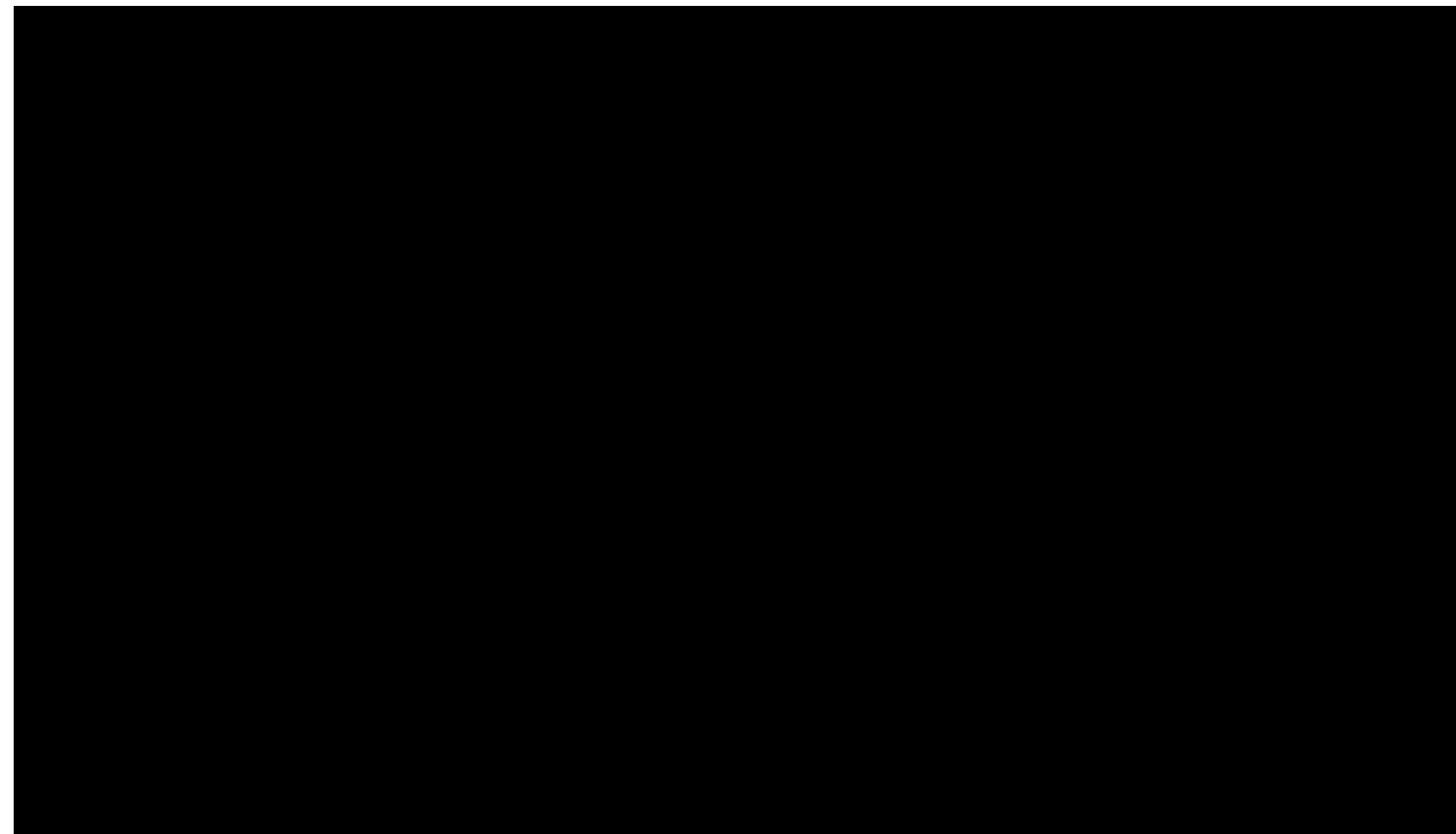
Dimensjonen **Måloppnåelse** måler i hvilken grad du praktiserer visjonær, autentisk og høytstående ledelse. Denne dimensjonen består av:

- *Strategisk fokus* måler i hvilken grad du tenker strategisk.
- *Formålsfull og visjonær* måler hvor tydelig du kommuniserer og viser din dedikasjon til egne formål og visjon.
- *Oppnår resultater* måler i hvor stor grad du er målrettet og kan vise til gode resultater og høye prestasjoner.
- *Beslutningsdyktighet* 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 LEDELSESSTILENE 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:

- *Perfeksjon* 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.
- *Drevet* måler hvor energisk og rastløs du driver saker frem mot fullføring.



- *Ambisjon* 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:

- *Arroganse* 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 tilbaketreking, 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:

- *Konservativ* måler hvor mye du tenker og handler konservativt, følger prosedyrer og lever etter de fastsatte reglene i organisasjonen som du er en del av.
- *Behagende* måler ditt behov for å søke andres støtte og aksept for å føle deg trygg og verdifull som person.
- *Tilhøre* måler ditt behov for å tilpasse deg, følge reglene og oppfylle forventningene til dem som har autoritet.
- *Passiv* måler i hvilken grad du tillater at andre og omstendigheter som er utenfor din kontroll tar over.

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 dem 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 beslutningsdyktighet, mot 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 på **Kontrollerende** gir ofte utslag i resultat med lavere skår i **Relasjon**. Høye skår i **Egenbeskyttelse** korrelerer med lavere skår i **Selvinnsett**, **Autentisitet** og **Systemforståelse**.

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

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

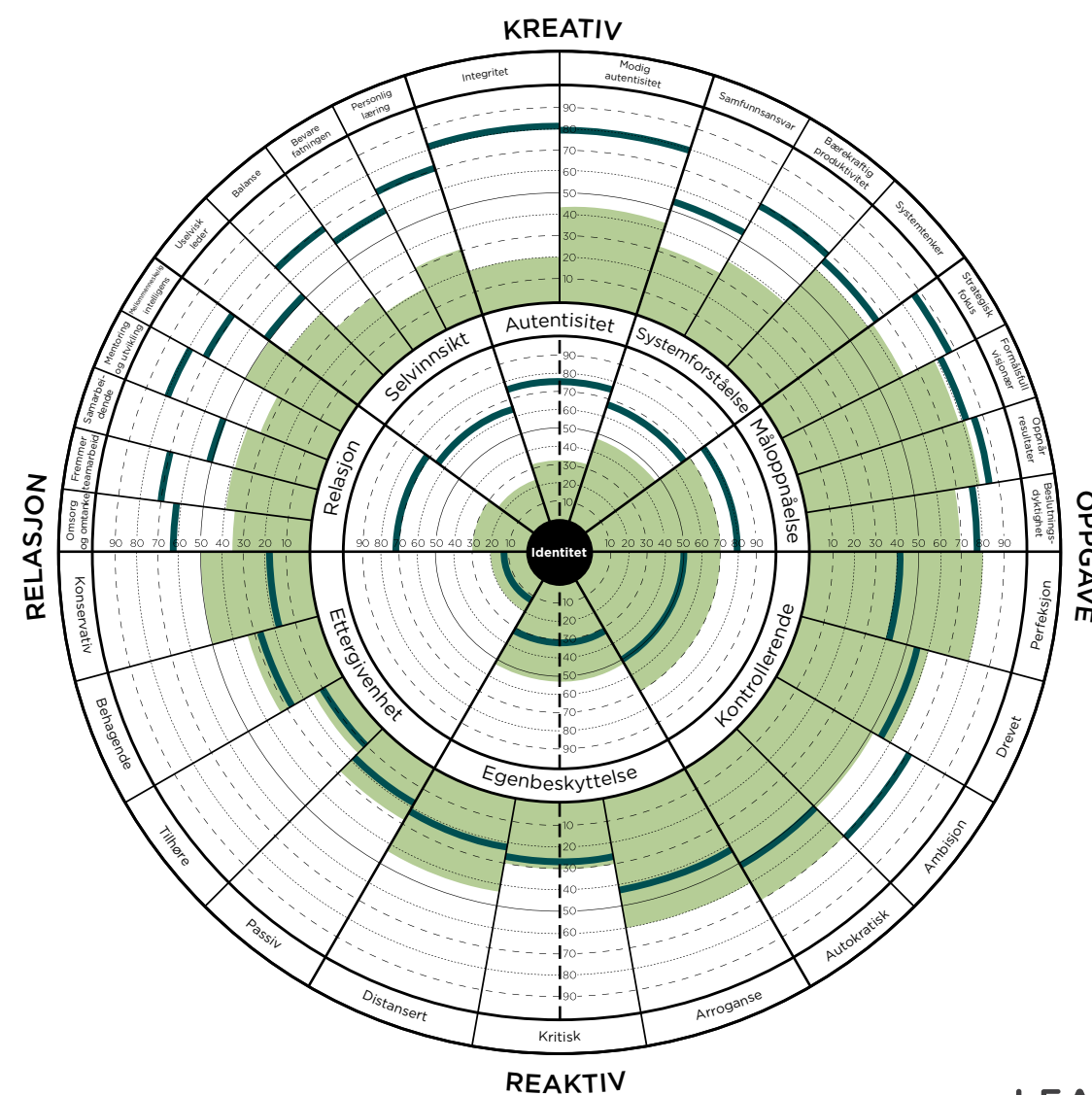
Den øverste halvdel av sirkelen kartlegger **Kreative** kompetanser som bidrar til effektivt lederskap. Den nedre halvdel av sirkelen kartlegger **Reaktive** antagelser som begrenser effekten av lederskap. Sterkere skår i den nedre halvdel av sirkelen er knyttet til svakere skår i den øvre halvdel. Dette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

Den høyre halvdel av sirkelen er relatert til **Oppgaver** (å få jobben gjort på en kreativ og effektiv måte). Den venstre halvdel 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 halvdel av sirkelen er oppsummert i resultatet på **Reaktiv-Kreativ skalaen**. Interaksjonene mellom den høyre og venstre halvdel 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. Du skaper et klima som fremmer utvikling slik at du inspirerer 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.

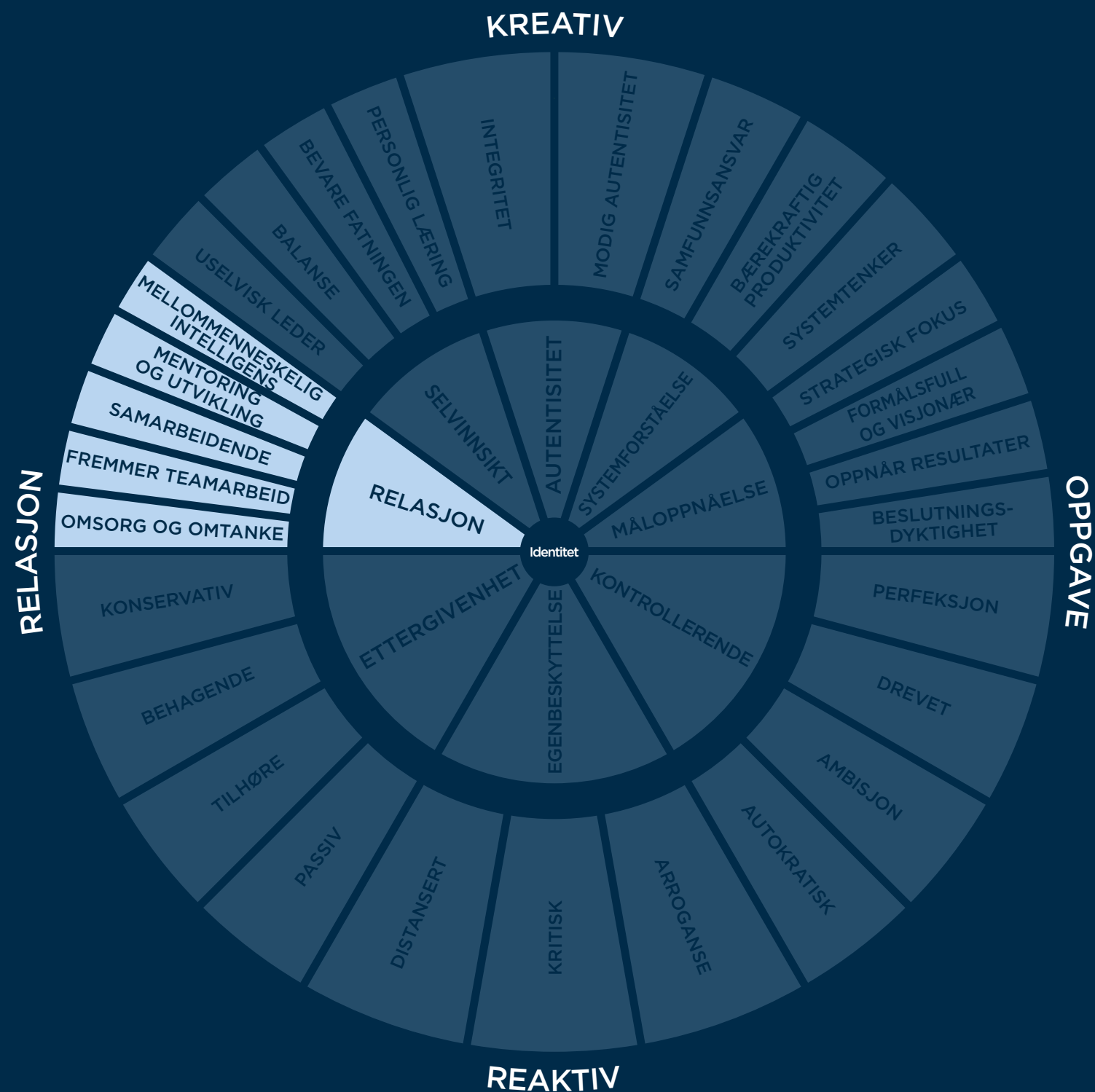
Folk blomstrer under din ledelse. Som leder har du en naturlig evne til å utvikle team og enkeltpersoner. **Relasjon** er ikke en myk form for ledelse, mens **Ettergivenhet** er det. Du er dyktig til å konfrontere og utfordre andre. Du er i stand til å gjøre dette på en måte som gjør saken, ikke personen, 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. Denne tendensen er ikke noen strategi for å få andre til å like deg (noe som et høyt resultat på dimensjonen **Ettergivenhet** tyder på), men det å ta vare på og hjelpe 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 verdenen. 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 et 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
- Hjelp 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 et 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 dine kompetanser 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 avbryte 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.

Omsorg og omtanke

Omsorg og omtanke 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 *Omsorg og omtanke* 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 *Omsorg og omtanke* 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 medfølelse 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 *Omsorg og omtanke* 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 *Omsorg og omtanke* 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 omtanke. For det andre viser forskning 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 *Omsorg og omtanke* betyr vanligvis 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.

Fremmer teamarbeid

Fremmer 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. Et høyt resultat på denne dimensjonen tyder på at du har noen av de følgende ferdighetene. Du:

- Skaper et positivt miljø som støtter folk til å gjøre sitt beste
- Fremmer et høyt nivå av motivasjon for teamarbeid
- Ber om innspill fra andre
- Fremmer åpen og ærlig dialog i teamet
- Anser suksess som hele teamets suksess – ikke bare stjernespillers
- 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 *Fremmer 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 delegerer, eller faktisk delegerer, men fortsetter 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 besluttsomhet?
- Ikke gi nok retning og la gruppen stå i uvisshet?
- Delegerer 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?

Samarbeidende

Samarbeidende måler til hvilken grad du engasjerer andre på en måte som tillater alle parter å oppdage en felles plattform i konflikt, finne gjensidig fordelaktige avtaler, utvikle synergi og skape vinn-vinn løsninger.

Hvis du skårer høyt

Høye skår på *Samarbeidende* antyder at du sørger for å skape en felles retning gjennom din ledelse. Du jobber mot å etablere felles grunnlag for enigheter og delt visjon. Selv når du jobber i miljøer med konkurransepress er atferden din ikke preget av konkurranse. Istedenfor bygger du team på en naturlig måte og skaper vinn-vinn relasjoner. Du balanserer dine personlige interesser med andres interesser. Du lytter bestandig til andres perspektiver og verdsetter dem, selv når du er uenig. Som et resultat oppmuntrer du til en sunn utveksling av ideer. Du ser etter synergien mellom motstridende ideer for å kombinere dem og danne innovative løsninger som tilfredsstiller alle involverte parter behov.

Samarbeidende beskriver ferdigheter som er ytterst viktige for effektivt lederskap. Kreative ledere har en unik evne til å innta sterke posisjoner og likevel være åpen for motstridende perspektiver. Denne åpenheten dreier seg ikke om at andre skal føle seg vel. Denne åpenheten stammer fra overbevisningen om at "to (eller flere) hoder er bedre enn ett". Du lytter for å forstå, bli påvirket og for at din mening kan endres. Dette gjør at du skaper vinn-vinn løsninger og forhandler frem de beste interessene for alle involverte parter. På denne måten skaper du en felles retning mellom nøkkelparterer mot en felles visjon og strategiske initiativer.

Høye skår på *Samarbeidende* antyder at du har noen av de følgende ferdighetene. Du:

- Arbeider mot å finne en felles plattform og skaper vinn-vinn løsninger
- Er en samarbeidende lagspiller, men ikke en "ja-person"
- Oppmuntrer samarbeid på innsiden og mellom lag/team/avdelinger
- Forhandler mot begge parter beste interesser
- Skaper vinn-vinn relasjoner og enigheter
- Er villig, men ikke den som har behov for å ta styringen
- Lytter godt til forskjellige perspektiver
- Er åpen til å bli påvirket selv når du har en tydelig mening
- Ser muligheter for synergi når andre muligens ikke gjør det

Hvis du skårer lavt

Lave skår på *Samarbeidende* betyr at du ikke møter andre på en måte som gir resultatene beskrevet ovenfor. Istedenfor har du en tendens til å omgås andre med en vinn-tape tilnærming, hvor din egen mening er den overordnede eller den viktigste. Andres meninger lyttes ikke til eller tas ikke seriøst nok. Det kan hende at du tenker at du vet best. Det kan hende at du engasjerer deg på en kontrollerende eller autokratisk måte og ikke tillater rom for dialog. Kanskje du mangler de mellommenneskelige ferdighetene som kreves for å være en effektiv samarbeidspartner. Det er mulig at du ikke inntar et klart standpunkt eller for lett gir opp din posisjon for samarbeidets skyld. Se på den nedre delen av *Profilen* for å lære mer om de spesifikke atferdene som hindrer samarbeid.

Å skåre lavt på *Samarbeidende* betyr generelt at du enten ikke aktivt oppmuntrer til samarbeid, eller at din atferd motvirker det. Dårlig eller manglende samarbeid vil svekke ditt lederskap. Medarbeidere kan vel følge deg, men det er mer sannsynlig at de gjør det ut fra lojalitet heller enn ut fra en indre overbevisning. Du har kanskje en tendens mot å begrense synergien som kunne ha utviklet seg i gruppene du er en del av. Dette betyr at mulighetene for banebrytende løsninger blir begrenset. Gruppen vil da nøye seg med suboptimale resultater, eller de går videre for å streve etter høy ytelse med deg som en hindrende faktor. Dette betyr ikke at du ikke har særlig positive kvaliteter som du kan få frem i samtaler. Det antyder derimot at du anvender dine styrker på en måte som gjør det vanskelig for andre å tilby eller bruke sine egne styrker.

Lave skår på *Samarbeidende* antyder at du gjør noe av det følgende:

- Gå inn i konflikter for å vinne
- Behandle andres posisjoner som om de er ugyldige
- Gi en følelse av at du har rett og at andre ikke har særlig mye å bidra med
- Nedsette andre for deres bidrag
- Ta beslutninger på eget vis – uten å involvere andre i viktige beslutninger
- Samle andres innspill til en beslutning etter at du har bestemt deg
- Være vanskelig å påvirkes – når du har bestemt deg er diskusjonen over
- Forhandle med selvinteresse som ditt hovedmotiv og ønskede utfall
- Være dårlig til å lytte, på en måte som gjør at andre ikke føler seg hørt eller tatt seriøst
- Handle som en individuell bidragsyter som foretar analyser, produserer rapporter og tar beslutninger alene

Mentoring og utvikling

Mentoring og utvikling 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 på *Mentoring og utvikling* 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 på *Mentoring og utvikling* 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 og utvikling er viktige kompetanser som er avgjørende for å lykkes som leder. Det er kompetanser du bare må lære deg, ellers øker sannsynligheten for at dine beste medarbeidere går sin vei; 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 når det gjelder 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?

Mellommenneskelig intelligens

Mellommenneskelig intelligens 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 intelligens* 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 flink 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 mangfoldet 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 intelligens* 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 intense 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 på *Mellommenneskelig intelligens*, 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 et 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 selververd er avhengig av hva andre sier eller gjør. Et lavt resultat på *Mellommenneskelig intelligens* 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 irritert når andre er uenige?
- Stille spørsmål som egentlig er uttalelser: "men tror du ikke at ..."
- Avbryte andre og ikke la dem snakke videre?
- 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?

“Hvis dine handlinger inspirerer andre til å drømme mer, gjøre mer og forbedre seg - da er du en leder.”

~John Quincy Adams

Dimensjonen Selvinnsikt

Dimensjonen **Selvinnsikt** måler din holdning til løpende profesjonell og personlig utvikling samt i hvilken grad indre selvbevissthet uttrykkes gjennom et balansert perspektiv og en ledelse med høy integritet. Under følger en kort oppsummering av hva ditt resultat på **Selvinnsikt** kan indikere.

Hvis du skårer høyt

Et høyt resultat i **Selvinnsikt** er en svært positiv indikasjon. Det tyder på at du aktivt søker 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.

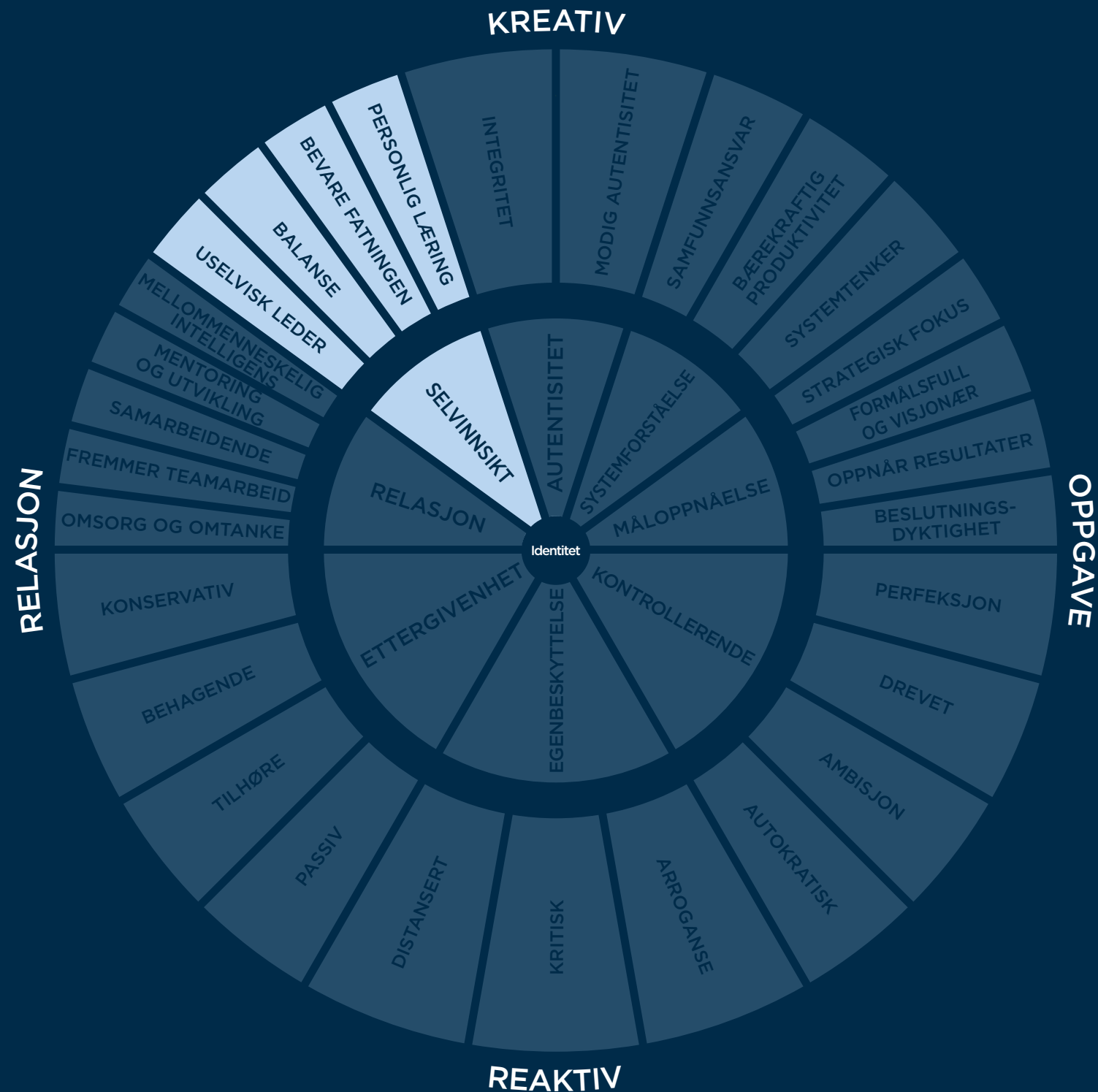
Din følelse av selvverd er basert på en iboende forståelse av at livet er en reise der du stadig lærer og utvikler deg. Du er ikke perfekt, og du aksepterer det. Du vet om dine begrensninger og har lært deg å akseptere dem. Du vet at du er en blanding av styrker og svakheter, lys og mørke. Det er lite 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 ikke fokus på å forsvare deg fordi du ser mer av den fulle kompleksiteten av deg selv. Dette frigjør deg til å engasjere andre på en mer intens og empatisk måte.

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 menneskene som jobber med deg. I andres svakheter ser du dine egne vansker når det gjelder din egen utvikling. 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 **Selvinnsikt** 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 å oppnå full selvrealisering
- Å uttrykke min kreativitet fører til et meningsfullt bidrag
- 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



Atferd

Dine indre antagelser uttrykkes i din atferd. Generell atferd som assosieres med dimensjonen **Selvinnsikt** 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
- Innrømme feil
- Bruke suksess og fiasko til å fremme bedre selvinnsikt
- 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

Hvis du skårer middels

Hvis du har et middels resultat på dimensjonen **Selvinnsikt**, 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 dine kompetanser 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 **Selvinnsikt** 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 redusering av din personlige kraft – kraften som stammer fra personlig integritet, høyt engasjement, indre vitalitet og en grunnleggende åpenhet.

Et lavt resultat tyder på at du ikke er helt i samsvar med deg selv. Atferd som assosieres med lave skår i dimensjonen **Selvinnsikt** inkluderer å:

- Ikke ta deg tid til å reflektere og til å bli kjent med deg selv
- Være fanget i “jaget” i livet, følelsen av å være ute av balanse med lite tid og rom til deg selv
- Reagere på livet og problemer i stedet for å skape livet som et uttrykk for hva som er viktigst for deg
- Definere deg selv på grunnlag av andres forventninger
- Tillate at andres forventninger definerer deg som person
- Legge skylden på andre for problemene dine og forvente at det skal være dem som skal gjøre mesteparten av endringene
- Forsvare deg selv, være treg til å innrømme feil, ignorere feil og utilstrekkeligheter
- Være ekstremt selvkritisk og kreve mye av deg selv
- Spille ulike roller i livet ditt i stedet for å handle ut fra din autentiske indre kjerne

Sammenheng mellom resultater

Lave resultater på **Selvinnsikt** kan være knyttet til lave resultater 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.

Uselvisk leder

Uselvisk leder måler i hvilket omfang du setter din egen selvinteresse til side og utøver tjenende ledelse. Den måler et høyt nivå av selvinnsikt hvor behovet for anerkjennelse og personlig ambisjon er mindre viktig enn å skape resultater som tjener det felles gode i samarbeid med andre.

Hvis du skårer høyt

En høy skår på *Uselvisk leder* antyder at du er en leder som har en oppriktig tendens og holdning til å tjene. Du ser relasjoner som muligheter til å tjene. Du er fullt engasjert og ydmyk på samme gang. Du arbeider ut fra en overbevisning om rettferdighet og likhet og ser etter gjensidige fordeler heller enn personlig belønning. Disse holdningene kommer til uttrykk i en villighet til å både dele ledelsesroller og anerkjennelse for prestasjoner.

Å skåre høyt antyder et høyt nivå av personlig utvikling. Du er autentisk, jobber mot selvaktualisering og utvikler et høyt nivå av selvbevissthet og mellommenneskelige ferdigheter. Hvis denne skåren stemmer for deg, vet du hva du har vært gjennom for å bli den lederen du er. Du har sannsynligvis vært på en personlig/spirituell utviklingsreise over tid. På veien har du lært å møte deg selv, dine gaver og dine skyggesider. Du har utviklet større kunnskap om deg selv og aksepterer deg selv for den du er. Derfor har din selvfølelse blitt mindre og mindre knyttet til de ytre målene for suksess eller andres bekræftelse. Du lever nå etter dine egne interne prinsipper, og du har kommet til å akseptere at du ikke er perfekt. Du lærer å møte og akseptere de imperfekte (endog de mørke) sidene ved deg selv. Som konsekvens av denne læringsprosessen har du også utviklet mer og mer genuin omtanke for andre. Ved å bli mer aksepterende, klarer du på en naturlig måte å få det beste ut av andre.

Høye skår på *Uselvisk leder* antyder at du har et naturlig anlegg for å oppnå resultater sammen med andre. På ditt beste kan ditt arbeid fremstå som uanstrengt og produsere utmerkede resultater. Dette er fordi du er i stand til å lede og/eller delta i grupper på en måte som muliggjør høye synerginivåer. Du klarer å få frem potensialet og den ekte styrken (som ofte ligger sovende) i gruppen.

Til tider kan du bli frustrert når andre mangler ferdigheter eller motivasjon til å overskride sin selvinteresse for å heller skape gjensidige fordeler. Ditt samarbeid med andre burde derfor være støttet av institusjonelle strukturer og gruppenormer som fasiliterer samarbeid og medvirkning.

Din suksess er bygget på følgende orienteringer og praksiser. Du:

- Er ydmyk og uselvvisk, det vil si at du har karakterstyrke uten behov for å bli sett
- Leder på en måte som gjør at andre sier "vi klarte det selv"
- Er relativt uinteressert i personlig anerkjennelse
- Pleier ikke å skylde på andre og er rask til å ta personlig ansvar
- Vet at du har både en lys og mørk side i deg selv
- Får samarbeid til å fremstå som det er naturlig for deg
- Er like interessert i andres velferd som din egen
- Er en leder med tydelig tendens og holdning til å tjene
- Leder ut i fra en posisjon av rettferdighet og likhet

Hvis du skårer lavt

Selv om høye skår tyder på et høyt nivå av personlig utvikling, vil ikke lave skår på *Uselvvisk leder* nødvendigvis indikere problemer. Hvis andre skår i de **Kreative** dimensjonene er høye og denne er lav, kan det være en mulighet for utvikling – ikke for et problem.

Ledere som tar sin personlige utvikling seriøst, kan i det lange løp utvikle seg til et nivå av selvbevissthet som ikke lenger er motivert av selvinteresse. Lave skår her betyr simpelthen at du fortsatt er på vei mot å bli en tjenende leder. Det tar lang tid og er noe som man lærer seg etter hvert.

Du synes kanskje at resultater best oppnås ved å utøve kontroll eller gjennom å vinne. Verdsetter du kontroll kan du finne det vanskelig å tillate gruppen å ta eierskap av dine initiativer eller ideer. Dette kan indikere at du frykter å miste muligheten til å få anerkjennelse. På samme tid kan det hende at du opplever gruppearbeid som en byrde og foretrekker å finne muligheter til å utmerke deg individuelt.

Et ønske om å være den første eller beste kan motivere til suksess. Likevel kan slik suksess virke isolerende hvis det mangler evnen til å utforske gjensidige fordeler med andre.

- Kan du gjenkjenne gleden av å jobbe i en høytstående gruppe? Hva bidro mest til din tilfredsstillelse og resultater?
- Kan du finne eller sette sammen grupper hvor du kan praktisere rollen som bidragsyter heller enn som leder?
- Kan du finne muligheter for økt samarbeid og partnerskap med andre?
- Kan du finne grupper som har et formål du støtter og som kan ha fordel av din tid som frivillig?

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. Du vet at de ovennevnte faktorene er avgjørende for god helse.

God balanse hjelper deg til å være rolig, omtenksum 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 jobbrelaterte 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 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 omtenkstom, 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
- 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?

Personlig læring

Personlig læring måler i hvilken grad du demonstrerer en sterk og aktiv interesse i læring, personlig og profesjonell utvikling. Den måler hvor aktivt og reflekterende du jobber mot å bli den du har potensialet til å bli – voksende i selvbevissthet, visdom, kunnskap og innsikt.

Hvis du skårer høyt

Høye skår betyr at du er nysgjerrig på verden og åpen for nye erfaringer. Fremfor alt ønsker du å lære mer om deg selv. En høy skår i denne dimensjonen antyder at du ønsker andres tilbakemeldinger velkommen og at du er opptatt av å evaluere deg selv.

Denne formen for læring er mer omfattende og krevende enn å mestre en akademisk disiplin eller å revidere en enkel arbeidsprosess for forbedring. Det krever kontinuerlig innsats, ydmykhet og evnen til å se seg selv i et objektivt lys. Denne formen for læring skjer i relasjon med andre. Derfor er sterke mellommenneskelige ferdigheter nødvendig for å kunne tolke verbale og nonverbale tilbakemeldinger på en nøyaktig måte og for å skape et klima av tillit hvor slike tilbakemeldinger er ærlige.

Denne formen for læring skjer også ved å velge erfaringer og praksiser som stimulerer personlig utvikling. Disse inkluderer reflekterende praksiser som å lese, reflektere, skrive journal, meditere, be, etc. Disse praksisene hjelper deg å forstå meningen og essensen av livet ditt, lære fra dine erfaringer og finne mening i de forskjellige øyeblikkene i ditt liv. Du driver kanskje med disipliner som yoga, massasje, kampsport og trening. Det er også mulig at du søker erfaringer som gir deg dybde og utvidelse gjennom å reise, delta på kurs i personlig utvikling, frivillig arbeid, etc. Du gjør disse tingene for å holde deg vital, livlig og i stadig utvikling.

Mange organisasjoner forstår at individer skaper verdi gjennom kunnskapen de tilfører og skaper. Du bidrar med slik verdi og blomstrer i et miljø med interessant arbeid og muligheter for å lære nye ting. Allikevel er det nødvendig å sette av nok tid til refleksjon for å kunne integrere den pågående læringen og personlige forbedringen. Det som følger er en liste over orienteringer og praksiser som du bruker til å støtte din læring. Du:

- Er dedikert til arbeidet med å forbedre deg selv
- Er bevisst dine svakheter og jobber med forbedring
- Kjenner dine styrker og svakheter
- Ber om andres tilbakemeldinger om deg selv
- Tar deg tid til refleksjon og personlig læring
- Lærer fra feil
- Er nysgjerrig om naturen av virkeligheten
- Legger merke til når det er behov for å endre personlig atferd og ledelsesatferd
- Lærer om deg selv gjennom å observere andres reaksjoner
- Er i kontinuerlig og aktiv læring
- Er åpen for endring
- Reflekterer over dine suksesser og feil for å forbedre deg selv
- Elsker å gjøre noe nytt, ukjent og utfordrende

Hvis du skårer lavt

Det kan hende at du ikke benytter muligheter for en mer produktiv karriere og personlig utvikling. De fleste studier om jobbtilfredshet har konkludert med at det å lære er det som oppleves som mest tilfredsstillende. Som barn var du nysgjerrig av natur. Du kan ha mistet din begeistring for nye ting, og derfor mistet du et viktig bidrag til din personlig og profesjonell utvikling.

Har suksess for deg noe med forbedring å gjøre? Ledere med denne forståelsen av suksess har en stor drivkraft mot personlig forbedring. For å kunne ha suksess må man ha rom for å kunne lære av sine feil. Noen tilbakemeldinger er en direkte måling av dine prestasjoner; som en golfskår. Tilbakemeldinger fra folk er derimot mye viktigere. Spør du andre om tilbakemelding og evaluering av dine prestasjoner angående din forbedring (ikke bare for å få ros)?

De som skårer lavt på *Personlig læring* er ofte redd for å få informasjon om seg selv fra andre. De kan ugyldiggjøre andres forslag for forbedring fordi de ser dem som trusler for selvfølelsen. Å øve seg på å gi og motta tilbakemeldinger er essensielt for å overvinne denne barrieren.

Personlig læring er avgjørende for å oppnå modenhet, holde seg kompetent og fleksibel og kunne bidra. Du kan ha fordel av å reflektere på de følgende spørsmål:

- Har du en mentor eller coach du stoler på som kan gi deg perspektiver på dine styrker og svakheter?
- Tar du deg tid til deg selv til å utforske nye ting?
- Vet du om noen grupper med lignende interesser som deg som kan bidra med ressurser og sosial interaksjon rundt læring?
- Tar du i bruk ny læringsteknologi (Internett)?
- Tilhører du profesjonelle foreninger som tilbyr nye læringsmuligheter?
- Hvor kan du finne områder som du ønsker å utforske i din jobb eller hobbyer som kan tenne din interesse?

“Lederskap er å øke organisasjonens kapasitet til å skape det som betyr mest.”

~Bob Anderson

Dimensjonen Autentisitet

Dimensjonen **Autentisitet** måler din evne til å relatere deg til andre på en autentisk, modig måte med høy integritet. Den måler i hvilken grad ditt lederskap er et uttrykk for ditt ekte selv – uten å være skjult bak organisasjonspolitik eller et behov for å ta seg bra ut, få godkjenning, etc. Den måler også din evne til å innta tøffe standpunkt, ta opp det “udiskuterbare” (risikofylte temaer som gruppen unngår å diskutere), håndtere problemer i relasjoner på en åpen måte og dele personlige følelser/sårbarheter om en situasjon. Mot på arbeidsplassen innebærer autentisk og direkte håndtering av risikofylte temaer i en-til-en og i gruppe-situasjoner. Under følger en kort oppsummering av hva resultatene i **Autentisitet** tyder på.

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, behandler andre på en ærlig og rettferdig måte og forblir trofast mot dine formål.

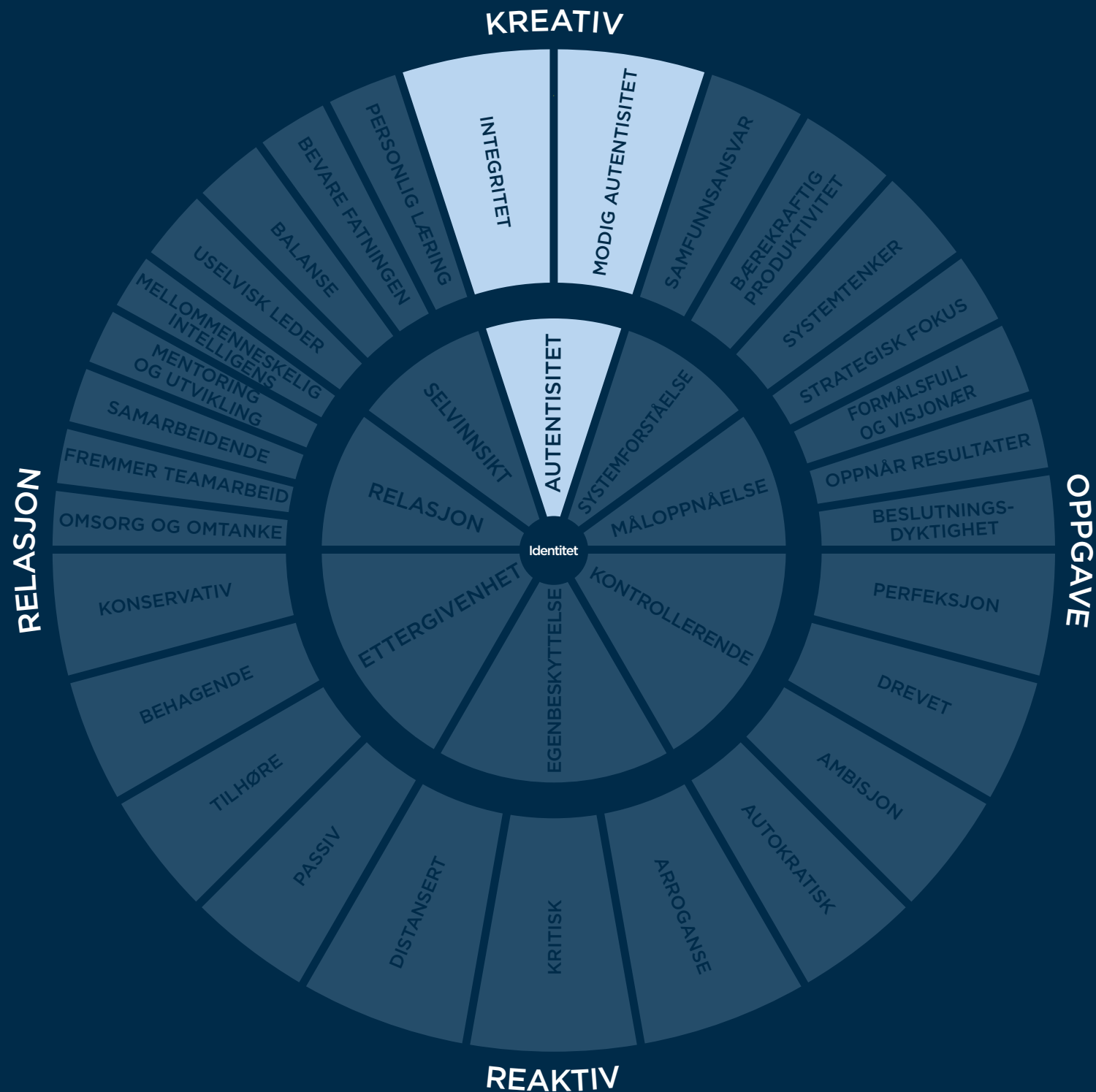
Autentisitet og integritet er kvaliteter de fleste ønsker seg i en leder. En høy skår i **Autentisitet** tyder på at andre oppfatter deg som en leder, og at de vil følge deg. De vil være ved din side fordi du gjør akkurat det du sier. Din styrke i organisasjonen er ikke primært basert på hvor du er i 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.

Høye skår på **Autentisitet** 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.

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.

Veldig høye skår på denne dimensjonen antyder 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. 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 (men som sannsynligvis blir snakket om i korridorene etter at møtet utsettes).



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 autentisitet er det som mennesker stoler mest på. Det er kilden til ditt potensial.

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 ofte assosieres med dimensjonen **Autentisitet** inkluderer:

- Jeg er verdifull – uavhengig av om andre liker meg eller ikke, eller om jeg lykkes eller ikke
- Egenverd, frihet og trygghet er i mine egne hender
- Jeg vedlikeholder min selvtillit og trygghet ved å være ekte mot meg selv
- Min største kilde til styrke er personlig integritet
- Jeg er OK, selv om jeg gjør feil eller sårer andres følelser
- Jeg innrømmer på en autentisk måte mitt bidrag til problemer vi står foran
- 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 endringen jeg vil se i verden

Atferd

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

- Være en som andre kan stole på
- Ha en høy personlig integritet
- Adressere direkte problemer som står i veien for teamets prestasjon
- Snakke direkte om problemene uten å “gå rundt grøten”
- Handle modig i møter
- Respekt andre meninger, selv om du ikke er enig med dem
- Holde deg åpen og ærlig om hva du tenker og føler
- Håndtere konflikt på en direkte og autentisk måte
- Ta opp problemer som andre er motvillige til å snakke om
- Konfrontere kolleger og overordnede når det er behov for det
- Fremstå som pålitelig når det gjelder avtaler
- Vise en personlig atferd som er i tråd med dine verdier
- Ta ansvar for din del av relasjoner og arbeidsrelaterte problemer
- Snakke åpent i nærvær av “autoriteter”
- 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 når det medfører risiko

Hvis du skårer middels

Hvis du har et middels resultat på dimensjonen **Autentisitet**, 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 dine kompetanser 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

Lave skår på dimensjonen **Autentisitet** kan ha alvorlige konsekvenser for din ledelse. De mest effektfulle ledere skårer høyt i denne dimensjonen. Les mer om noen høye resultater i de **Reaktive** dimensjonene for å utforske hvordan dine indre antagelser kan begrense din evne i **Autentisitet**.

Forskning på ledelse tyder på at den primære kvaliteten folk ønsker seg fra ledere er ærlighet, autentisitet eller integritet. Lave skår på **Autentisitet** burde derfor fange din oppmerksomhet. De antyder at din atferd tolkes som ustabil, motstridende, styrt av egeninteresse – eller i det ekstreme som prinsipløst. Mangel på integritet svekker tillit, står i veien for samarbeid og setter ditt lederskap på spill.

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 *Modig autentisitet*, 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. Reflekter om du:

- Formulerer en visjon som ikke er realistisk
- Oppfører deg på måter som ikke støtter 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
- Unngår å si noe som kanskje ikke er politisk korrekt
- Bruker språk til å maskere virkelighet (eks. å bruke positivt språk for å tilsløre en vanskelig situasjon)
- 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
- Inngår avtaler som du egentlig ikke støtter

Å la være 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 lede til at problemer (som kan være avgjørende for individuell og organisasjonens suksess) blir tilslørt eller bagatellisert. Ferdigheter som å vite når det er hensiktsmessig å konfrontere, hvordan en gjør det på en konstruktiv måte, og hvordan en forhandler under tøffe omstendigheter kan læres. Når du mestrer det, vil det gi større selvsikkerhet for å tilrettelegge for åpen diskusjon – uten frykt eller skyldfølelse. Å styrke ditt resultat på dimensjonen **Autentisitet** bidrar til å skape tillit, integritet og helhet i dine relasjoner til andre.

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. Det kan være at du er mer fokusert på politisk manøvrering enn å være tro mot deg selv.

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

Sammenheng mellom resultater

Lave skår på dimensjonen **Autentisitet** kan være knyttet til lave skår over hele den **Kreative** halvdel. Lave skår på **Autentisitet** påvirker prestasjoner negativt og står i sammenheng med lav selvinnsett. 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 har en tendens til å blokkere eller begrense din kapasitet for ærlig, autentisk lederskap med høy integritet. 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.

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 og behandler andre på en ærlig og rettferdig måte, og forblir trofast mot dine formål.

Integritet er en kvalitet de fleste ønsker seg fra en leder. En høy skår på *Integritet* tyder på at andre oppfatter deg som 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 orienteringene og har en praksis som støtter din integritet. Du:

- Lever effektivt 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. En lav skår på *Integritet* burde derfor fange din oppmerksomhet. Den antyder at din atferd tolkes som ustabil, motstridende, styrt av egeninteresse – eller i det ekstreme som prinsipløst. Mangel på integritet svekker tillit, står i veien for teamarbeid og setter ditt lederskap på spill.

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 i 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?

Modig autentisitet

Modig autentisitet måler din villighet i en-til-en og i gruppesamtaler, til å innta tøffe standpunkt, 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 *Modig autentisitet* 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. Da verdsetter du åpenhet fremfor popularitet. Din autentisitet er basert på 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 *Modig autentisitet* 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 la være 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, vil det gi større selvtillit for å tilrettelegge for åpen diskusjon – uten frykt eller skyldfølelse.

“Innsikt er veien
til økt bevissthet.”

~Cindy Adams

Dimensjonen Systemforståelse

Dimensjonen **Systemforståelse** måler i hvilken grad du retter din oppmerksomhet mot å forbedre hele systemet og velferden til fellesskapet (den symbiotiske relasjonen mellom den langsiktige velferden i fellesskapet og organisasjonens interesser).

Hvis du skårer høyt

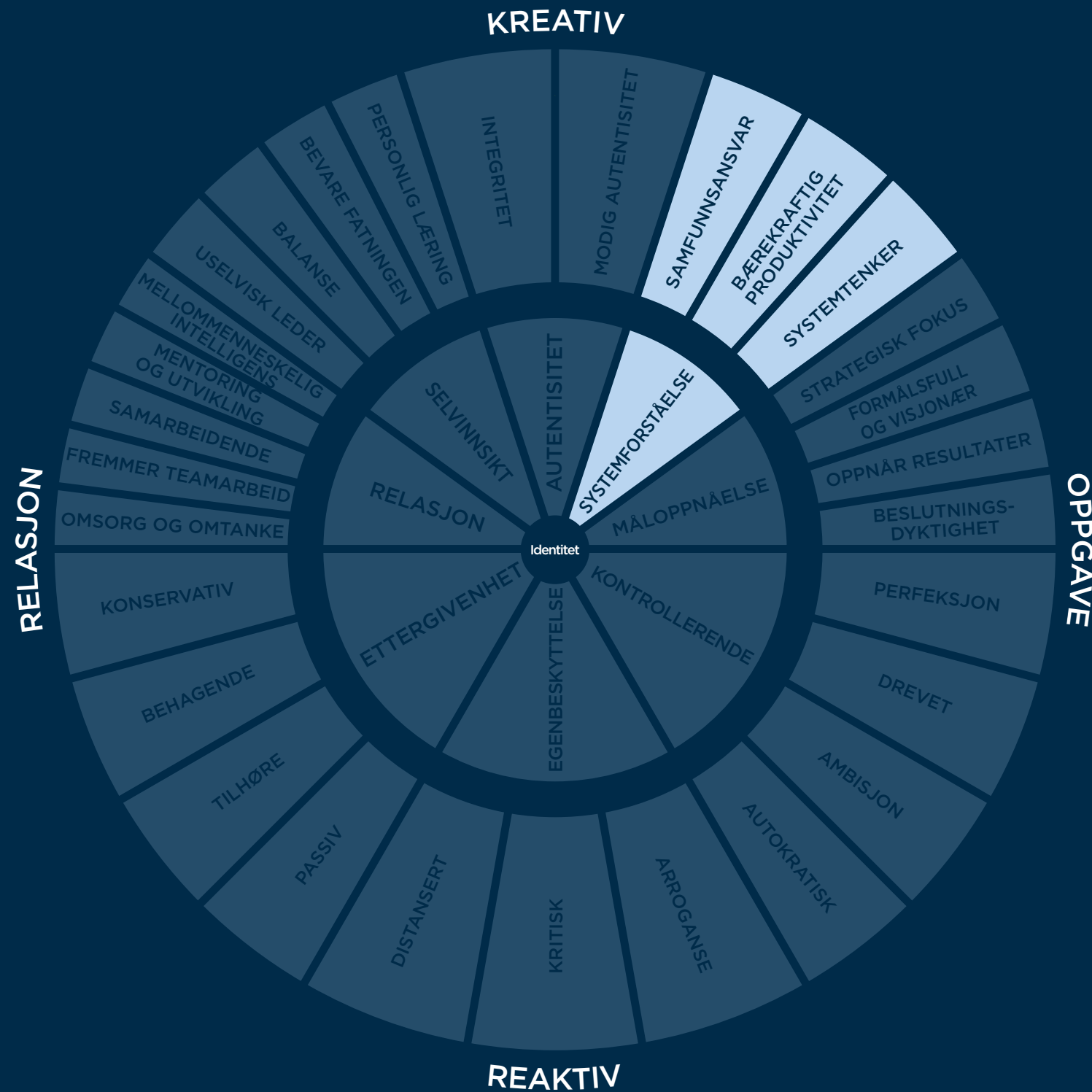
Høye skår på dimensjonen **Systemforståelse** antyder at du leder med fokus på det “store bildet.” Du hiver deg ikke rett på å fikse symptomer. Du ser etter roten til årsaken. Du vet at det som skaper de nåværende problemene ligger i systemdesignet som du opererer ut fra. Du vet at det nåværende paradigmet ikke tillater banebrytende løsninger; det kreves en bevegelse mot nye tankeparadigmer og nye prinsipper i systemdesign. Du utvikler systemer som naturlig manifesterer resultatene du ønsker å se. Med dette bredere perspektivet klarer du å finne de avgjørende punktene i systemet der endring kan skje. Dette muliggjør forandringer (som først kan være tilsynelatende små) på rett sted i systemet som fører til signifikante resultater for organisasjonen.

Om din skår her er veldig høy, blir perspektivet ditt kommunalt eller globalt. Du ser den sårbare relasjonen mellom organisasjonens langsiktige bestandighet og samfunnets velferd. Du bryr deg mer og mer om å bruke organisasjonen og ditt lederskap som et instrument for å forbedre livets velferd globalt. Du ser at det du gjør har vidtrekkende implikasjoner. Du søker etter løsninger som er bra for organisasjonen og på samme tid bra for miljøet og økonomisk bærekraftig. På denne måten blir ditt lederskap en tjeneste til fremtidens generasjoner.

Indre antakelser

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 **Systemforståelse** inkluderer:

- Jeg er en del av helheten
- Mine handlinger reflekterer og påvirker kulturen
- Årsak og virkning er ofte langt fra hverandre, både i rom og tid
- Mye av det som kjører systemet er usynlig og uhandgripelig
- Problemer kan ikke løses med samme tenkning som skapte dem
- Å etterlate noe for å gi det videre til andre handler ikke om å bli husket, men å bidra til andres velferd
- Jeg er også et komplekst system – en blanding av styrker og svakheter, lys og mørke; på denne måten gjenspeiler jeg verden rundt meg
- 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



Atferd

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

- Organisasjoner og deler av organisasjonen redesignes fortløpende
- I diskusjoner utforskes langtidseffekten av nåværende beslutninger
- Planlegging inkluderer velferden til det overordnede systemet som ditt system er en del av. Dette kan spenne fra avdelinger som vil bli påvirket til effekt på et globalt nivå
- Kunder og leverandører inkluderes i din planlegging og strategiutvikling
- I møter involveres ofte alle nøkkelinteressenter i en beslutning
- Miljøet og samfunnets velferd gis en høy prioritering

Hvis du skårer middels

Hvis du har et middels resultat på dimensjon **Systemforståelse**, 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 dine kompetanser 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 **Systemforståelse** antyder at ditt lederskap ville ha nytte av et utvidet systemperspektiv. Det antyder at du har et for snevert og kortsiktig fokus. Selv om dette tidvis kan være nødvendig for å sikre umiddelbar overlevelse og løse en krise, har det kanskje blitt for mye av en vane. Du trenger å se etter årsakene til problemene som oppstår i den komplekse relasjonen mellom flere variabler.

Du kan ta ditt lederskap til det neste nivået ved å tre et steg tilbake fra trangen til å løse den nåværende krisen. Still deg selv slike spørsmål: "Hvordan har vår nåværende tenkning og struktur utløst denne krisen? Hvordan kan vi redesigne systemet til å løse flere problemer, det vil si, omarbeide systemet slik at problemet ikke lengre eksisterer? Er vi selv årsaken til vårt eget problem gjennom måten vi tenker på og paradigmet vi fungerer ut fra?"

Systemforståelse inkluderer alltid en bevissthet om hvordan din organisasjon passer inn i et større nett av relasjoner som utgjør det økonomiske, politiske og naturlige miljøet. Det inkluderer den langsiktige årsak-og-virkning relasjonen som undersøker effekten av nåværende beslutninger på fremtidige resultater. En lav skår her antyder at ditt fokus er for snevert. Det betyr at du retter din oppmerksomhet hovedsakelig mot den optimale funksjonen av din avdeling eller divisjon. Samtidig forsømmer du å ta vare på den optimale relasjonen mellom din funksjon og organisasjonen sin overordnede fungering. Det kan være at du legger mest fokus på den kortsiktige velferden til organisasjonen og ikke tar i betraktning det bredere relasjonsnettverket som går utover grensene til organisasjonen. Du burde se på hvordan alle disse innbyrdes relasjonene kan forbedres slik at vinn-vinn løsninger kan skapes – for din organisasjon og for det overordnede systemet som din organisasjon er en del av. Til syvende og sist tenker effektive ledere globalt, det vil si ikke bare i forhold til en globalt konkurransedyktig strategi, men også den globale velferden.

En lav skår trenger ikke å være en umiddelbar grunn til bekymring, hvis ikke du er så krisefokusert at den langsiktige strategien og systemdesignet skader resultatene. Det tar tid og øving å utvikle et system- og samfunnsperspektiv. Det fører til mye større innflytelse og styrke i lederskapet. En lav skår antyder simpelthen at du har en læringskurve foran deg hvis du skal ta ditt lederskap til det neste nivået.

Sammenheng mellom resultater

Lave resultater på dimensjonen **Systemforståelse** kan være knyttet til lave resultater i dimensjonen **Måloppnåelse**. Mangel på systemperspektiv kan ha negative konsekvenser for organisasjonens prestasjon. I tillegg er lave resultater på denne dimensjonen korrelert med høye resultater på den **Reaktive** halvdel. Høye **Reaktive** skår har en tendens til å resultere i "quick-fix-atferd" og reaktiv problemløsning. Dette kan føre til at du i en kriseledelsesmodus prøver å bekjempe det nyeste symptomet, men mislykkes i å adressere roten til problemet.

Du kan oppnå mer innsikt i spesifikk atferd assosiert med ditt resultat på dimensjonen **Systemforståelse** ved å lese om underkategoriene som utgjør dimensjonen.

Samfunnsansvar

Samfunnsansvar måler i hvor stor grad du utøver tjenende lederskap. Det måler i hvilket omfang du engasjerer deg i å tjene samfunnets og den globale velferd.

Hvis du skårer høyt

Et høyt resultat på *Samfunnsansvar* antyder at ditt lederskap bidrar positivt til et større samfunn. Ditt fokus kan være på hvilken innflytelse din organisasjon kan ha på ditt lokalsamfunn. Det kan dreie seg om en enkeltutfordring som du virkelig bryr deg om eller noe så bredt som nasjonal eller planetens velferd. Du leder ut fra perspektivet om at organisasjonen har et ansvar å tjene og opprettholde det store nettverket av relasjoner som organisasjonen lever av.

Ledere som har størst positiv innflytelse over tid har hatt dette perspektivet. Forskning antyder at ledelsesutvikling når et høyt nivå når denne utvidede bevisstheten om verdens voksende behov møter en overbevisning om å tjene. Et høyt resultat betyr at du tenker og handler på noen av de følgende måtene. Du:

- Vektlegger organisasjonens rolle som en del av samfunnet
- Oppretter effektive overenskomster med politiske og ideelle organisasjoner for å adressere samfunnets behov
- Balanserer lokalsamfunnets velferd med kortsiktig profitt
- Jobber mot å forbedre organisasjonens effekt på miljøet
- Ser at organisasjonen er noe som tjener det hele/globalt samfunnet
- Bryr deg virkelig om globale/samfunnsrelaterede problemstillinger

Hvis du skårer lavt

Et lavt resultat på *Samfunnsansvar* betyr ikke nødvendigvis at du ikke bryr deg om samfunnets velferd og interesser. Du er kanskje veldig opptatt med familie og karriere. Kanskje du bidrar til samfunnet utenfor din jobb, og kanskje din rolle på jobb egner seg ikke til å ha innflytelse på større utfordringer. Kanskje jobber du for en organisasjon som ikke er så interessert i å ta ansvar for å tjene og bevare miljøet den er en del av. Hvis du har en lav skår på denne dimensjonen, er dette en mulighet til å tenke over meningen og effekten av jobben du gjør.

Reflekter om du:

- Mislykkes med å formulere eller handle på problemstillinger du bryr deg om
- Ikke har funnet ut hva ditt lederskap skal stå for og hva du ønsker å gi videre til de som kommer etter deg
- Primært er selvsentrert
- Føler deg beskyttet fra de pressende utfordringene i vår tid

En forbedring i resultatet på *Samfunnsansvar* reflekterer en endring mot et mer omfattende syn på organisasjonens rolle i samfunnet. Dette inkluderer en større bevissthet om at lederskap setter spor og etterlater noe til andre; også utover lederens livstid.

Bærekraftig produktivitet

Bærekraftig produktivitet måler din evne til å skape resultater på en måte som vedlikeholder eller øker den overordnede langsiktige effektiviteten i organisasjonen. Den måler hvor godt du balanserer menneskelige og tekniske ressurser for å sikre høy ytelse som er langsiktig og bærekraftig.

Hvis du skårer høyt

Du er i stand til å skape resultater over tid. Ditt langsiktig perspektiv muliggjør at du kan bygge på prestasjoner fremfor å satse på midlertidig gevinst. Du setter høye standarder, tilbyr hjelp for å møte dem og feirer milepæler på den lange reisen. Du vedlikeholder denne balansen. Dette antyder at du har høyt utviklede ferdigheter i håndtering av langsiktige prosjekter ved å tilby nødvendige ressurser og sette mål som utfordrer heller enn utmutter teammedlemmer.

Du utvikler og støtter en organisasjon som er i stand til å prestere på et høyt nivå og vedlikeholde prestasjon. Du gjør dette på en måte som ikke sliter folk ut men gir dem ny energi. Du:

- Bruker en praksis for administrering som sikrer langsiktig, høy ytelse
- Leder på en måte som forbedrer kapasiteter og som ikke fører til utbrenthet
- Oppnår høy ytelse som ikke går på bekostning av mennesker
- Balanserer kortsiktige resultater med den langsiktige helsen til organisasjonen
- Fordeler ressurser hensiktsmessig slik at mennesker ikke blir "brukt opp"
- Vedlikeholder høye nivåer av moral over den lange distansen
- Balanserer kortsiktig profitt med langvarige resultater

Hvis du skårer lavt

Et lavt resultat på *Bærekraftig produktivitet* antyder at du kanskje måler suksess for snevert. Fokus på kortsiktige resultater kan forvrengte prestasjonsmål og redusere din evne til å lede og kommunisere det som ligger til grunn for handlinger og aktiviteter. Det betyr at en krever at andre arbeider dag etter dag under høye krav, begrenset visjon, utilstrekkelige ressurser og lav moral.

Du er kanskje stolt av din produktivitet og at du klarer å gjøre mer med mindre. I et veldig konkurransepreget miljø anses dette ofte som en verdifull egenskap. Tross dette kan dagens suksess undergrave langsiktig helse. Krisehåndtering kan bli en del av livet som svekker moralen og reduserer eller knuser effektiviteten til dedikerte medarbeidere.

Du ser kanskje på høy ytelse som overlevelse, med et behov for å drive andre til å produsere resultater til enhver pris. Med denne innstillingen oppnås resultater på bekostning av de som utfører jobben. Da blir kortvarig produktivitet ofte viktigere enn andres myndiggjøring og læring. Etter hvert vil en slik tilnærming undergrave visjoner og oppmuntre til kynisme.

Svakhet i denne dimensjonen kan indikere at du takler stress dårlig, flykter til en oppgaveorientering, og skader den langsiktige helsen til organisasjonen. Reflekter om du:

- Fokuserer på kortsiktig vinning
- Bruker mesteparten av tiden din i kriser og "slukke brann"
- Fordeler ressurser ineffektivt
- Sjekker prestasjonstall kun over korte tidsrammer
- Sliter med å relatere deg til de menneskelige behovene til medarbeidere
- Misliker prosjektledelse
- Mislykkes å nøyaktig vurdere menneskers kapasitet
- Sjeldent etablerer mål i kontekst av langsiktige strategier

Bærekraftig produktivitet er en indikator på din innsats og dedikasjon til de langsiktige målene av organisasjonen. Hvis du forbedrer ditt resultat i denne dimensjonen, øker også din bevissthet om dine oppnåelser og effekt som leder.

Systemtenker

Systemtenker måler i hvilken grad du tenker og handler ut fra et systemperspektiv og tar beslutninger med hensyn til systemets langsiktige helse.

Hvis du skårer høyt

Systemtenkning er en måte å holde oppmerksomhet på den komplekse interaksjonen mellom mange variabler som er involvert i å skape nåværende problemer. Et høyt resultat her betyr at du er dyktig til å analysere hva som er roten til årsaken.

Du har lært deg hvordan du skal tenke over den langsiktige årsak-virkning-relasjonen mellom organisasjonen og miljøet. Du vet også hvordan komponentene av organisasjonen (skaffe ressurser, teknologi, struktur, kultur, etc.) interagerer for å produsere resultater. Du forstår effekten av nåværende handlinger på fremtidige markedsresultater og integrerer det i din strategisk tenkning. Du har et bredt perspektiv ved å se på hvordan forskjellige prosesser interagerer med hverandre. Du sørger for at organisasjonen ser nøye og kritisk på prosessens steg, om de skaper en merverdi og tillater målinger der forbedringer kan bli sporet på tvers av avdelinger og funksjoner.

Hvis du skårer høyt i *Systemtenker*, indikerer det at du håndterer kompleksitet ved å erkjenne mønstre i de ellers fragmenterte og byråkratiske aktivitetene. Som leder ser du det store bildet og jobber på et systemnivå for å skape forbedringer. For å oppnå suksess i det lange løpet, vet du at det er viktig at visjon er koblet til strategi, og at strategi er en del av systemets design. Du jobber mot å assistere andre til å se disse koblingene. Det er sannsynlig at du:

- Ser det store bildet
- Redesigner systemet slik at flere problemer løses samtidig
- Utvikler organisatoriske systemer slik at de produserer de tiltenkte resultatene
- Forstår hvordan alle delene av systemet henger sammen
- Forenkler altfor komplekse prosesser
- Forutser fremtidige konsekvenser av nåværende handlinger
- Utvikler banebrytende strategier og løsninger
- Tar det mest omfattende perspektiv når det gjelder vanskelige situasjoner

Hvis du skårer lavt

Det kan hende at du har et for snevert fokus, slukker brann, viser defensiv atferd og prøver å finne “quick fix”-løsninger for problemer. Et systemperspektiv kan svekkes når organisatoriske strukturer bidrar til at divisjoner, avdelinger og funksjoner forsvarer sitt område. I ditt hastverk med å løse problemer, ser du kanskje ikke hvordan problemet oppstår akkurat på grunn av hvordan organisasjonen er strukturert. Det er mulig at du ikke inntar et vidt og langsiktig nok perspektiv til å se hvordan nåværende problemer er et resultat av hvordan organisasjonen forholder seg til miljøet. Når du i tillegg til dette ønsker å innfri flere “politiske” krav, forsømmer du å jobbe med de dype strukturelle problemårsakene. Som et resultat vil mange av de ovennevnte problemene gjenta seg, prosesser stopper opp og optimale resultater uteblir.

For å oppnå bedre langsiktig ytelse, løse problemer og forbedre prosesser, trenger du et større og lengre perspektiv. Dette får du ikke alene. Det krever at du innhenter informasjon fra hele organisasjonen for å se på resultater. Her må du huske at resultater henger sammen med målbare prosesser. Uten en prosessorientering vil du få for lite meningsfull data angående forbedring. Hvordan prosesser samhandler vil forbli et mysterium.

Uten et systemperspektiv på alle nivåer, vil organisasjonen oppleve dårlig samsvar mellom eller blant systemer. Innsats vil være bortkastet og resultater blir ikke optimale. Reflekter om du:

- Tror på løsninger som dukker opp på “magisk” vis som gir umiddelbare resultater (mens det kan være en forbigående trend)
- Liker å tro at du har kontroll istedenfor å undersøke systemer

- Sjelden utforsker konsekvenser og resultater av dine handlinger
- Tar beslutninger basert på beskyldninger
- Bruker lite tid til å analysere hvordan ulike deler av systemet samhandler for å oppnå nåværende resultater

Å se det store bildet frigjør ledere fra defensiv micromanagement og gjør at organisasjoner kan utvikle seg positivt. Hvis du styrker din kompetanse som *Systemtenker*, bidrar det til et nytt syn på effektivitet og fører raskt til målbar suksess for organisasjonen.

“Det er tre grunnleggende elementer ved lederskap: ydmykhet, klarhet og mot”

~Fuchan Yuan

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.

Du har det lett å ta risikoer fordi du har utviklet god selvfølelse. Du utstråler din indre selvtillit tydelig til omverdenen.

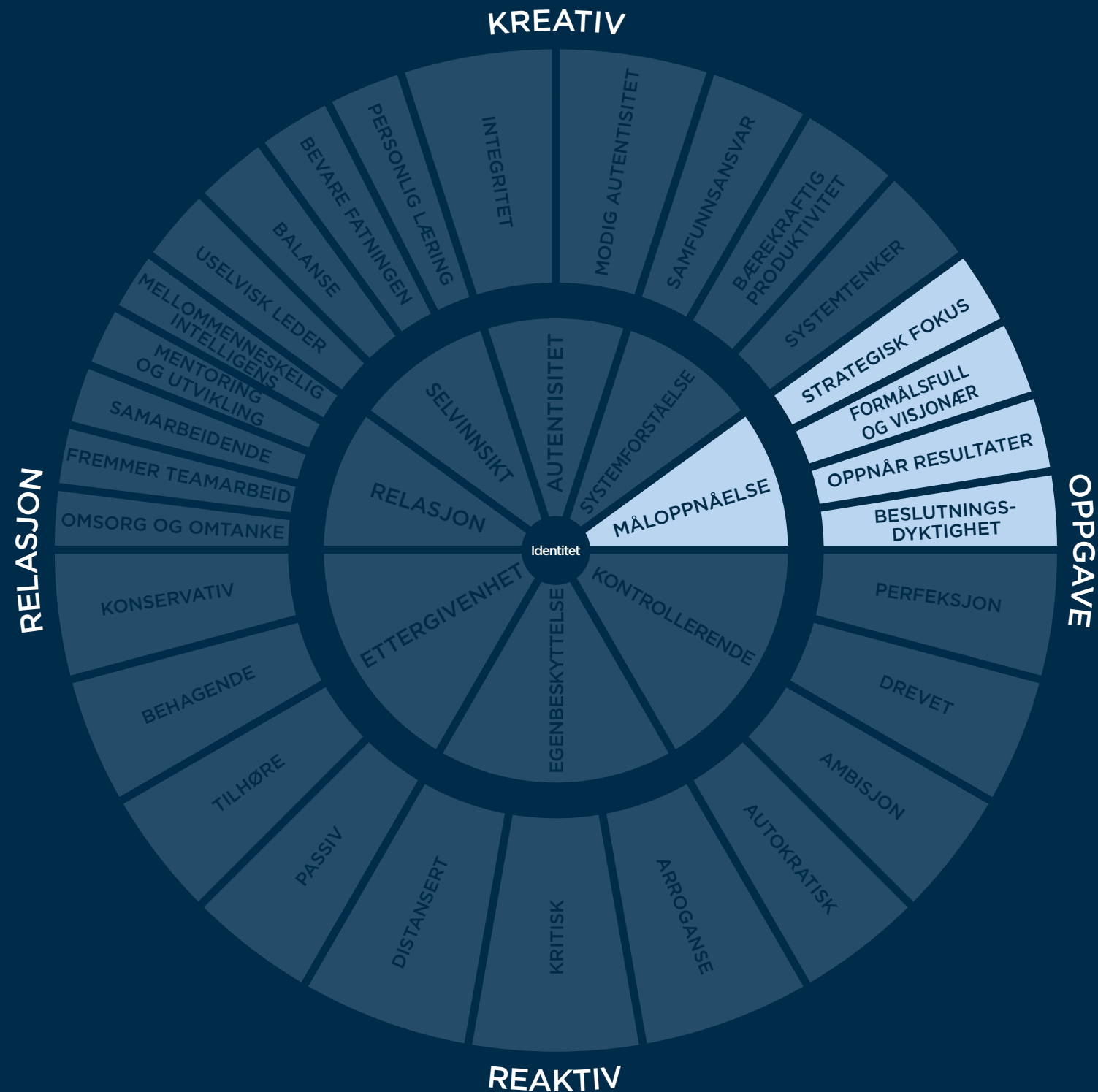
Du har en tendens til å myndiggjøre andre ved å være et forbilde og lære bort din kreative prosess. Du vet hvordan du skaper en visjon og omformer den til strategier, strategier til mål, og mål til handlinger som skaper resultater. Din optimisme, kreativitet og naturlig nysgjerrighet er smittsom. Andre 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 er målbevisst og har 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 dine kompetanser 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. 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** 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, 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.

Strategisk fokus

Strategisk fokus 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 *Strategisk fokus* 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 prøver ikke å forbedre det kortsiktige hvis 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.

En høy skår på *Strategisk fokus* kan 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 kan spille på organisasjonens 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

En lav skår på *Strategisk fokus* kan være et problem, men det må det ikke nødvendigvis. Du har kanskje en rolle som ikke innebærer strategisk planlegging. Da kan ditt lave resultat i denne dimensjonen være en konsekvens av din rolle eller ansvarsområder. I hvert fall er det slik at jo større ditt ledelsesansvar er, desto viktigere blir det å ha 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 ditt *Strategisk fokus* er utilstrekkelig, er det mer sannsynlig at andre er frustrert på grunn av at du mangler retning. Når organisasjonen mangler strategisk fokus, 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 til situasjoner 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 *Strategisk fokus* kan antyde 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 den 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

Formålsfull og visjonær

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

Hvis du skårer høyt

Du er svært formålsbevisst. 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 legger til rette for en felles retning ved å danne en visjon i gruppen. Dette oppnår du gjennom dialog med grupped medlemmene og skaper dermed et høyt nivå av dedikasjon og enighet rundt retningen.

Lederes viktigste bidrag er å utvikle visjoner 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 fasiliterer gruppens pågående prosess til å utvikle mer klarhet i forhold til visjonen for organisasjonen. Din og andres visjon er meningsfull og utvikles stadig gjennom dialog. På denne måten medvirker hele gruppen å skape visjonen og gjenkjenner seg i den.

Et høyt resultat på *Formålsfull og visjonær* 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 *Formålsfull og visjonær* betyr at du ikke utøver lederskap på en tilstrekkelig måte. 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 en krise, eller kommer deg etter 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.

Oppnår resultater

Oppnår 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 risikoer 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 menneskene du jobber med.

Du oppnår resultater på et høyt nivå fordi du:

- Er handlingsorientert og resultatfokusert
- Opprettholder et høyt nivå av energi for utfordrende resultater
- Tar kalkulerte risikoer som innebærer en rimelig sjanse til å lykkes
- Legger merke til og griper muligheter
- Streber etter kontinuerlig forbedring
- Er utholdende i møte med tilbakeslag og motstand
- Sjelden 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 *Oppnår 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 *Drevet*. Det kan godt være at du har satt dine egne standarder så høyt at du ikke kan nå dem.

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?

Beslutningsdyktighet

Beslutningsdyktighet 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. Du handler på en ansvarsfull måte 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. Ledernes handlinger observeres av andre. Hvis lederen nøler ofte eller utsetter ting, kan det hende at andre tolker det som manglende kompetanse eller ubesluttsomhet. Du opprettholder tilliten til dine evner og pleier å:

- Ta avgjørelser til riktig tid
- Forbli beslutningsdyktig under press
- Gå fremover selv med ufullstendige opplysninger, og 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

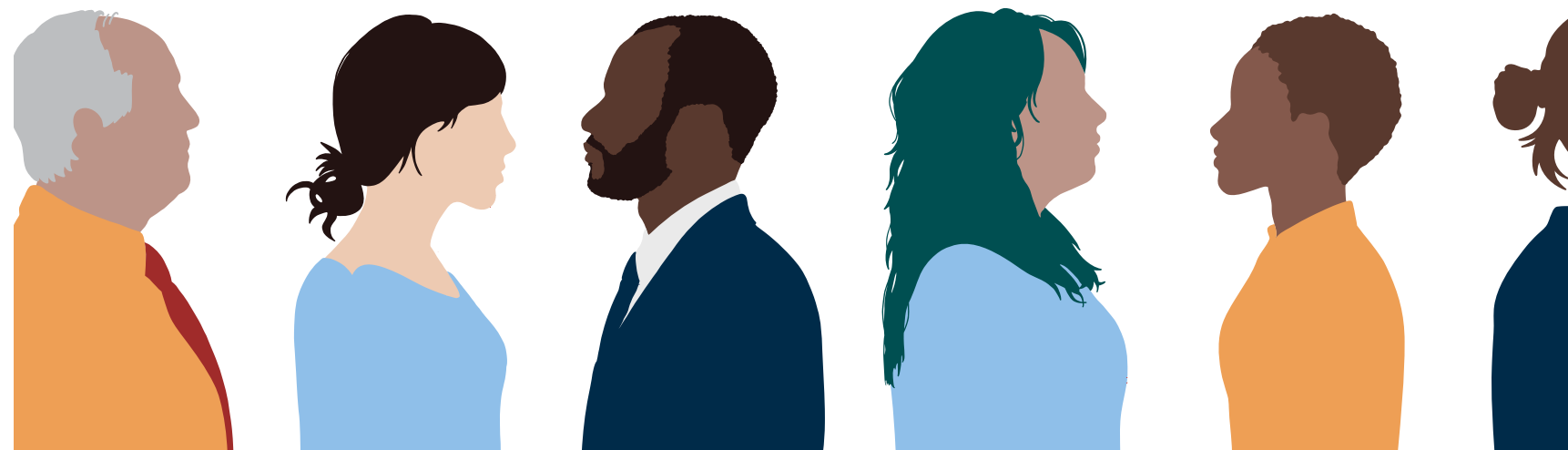
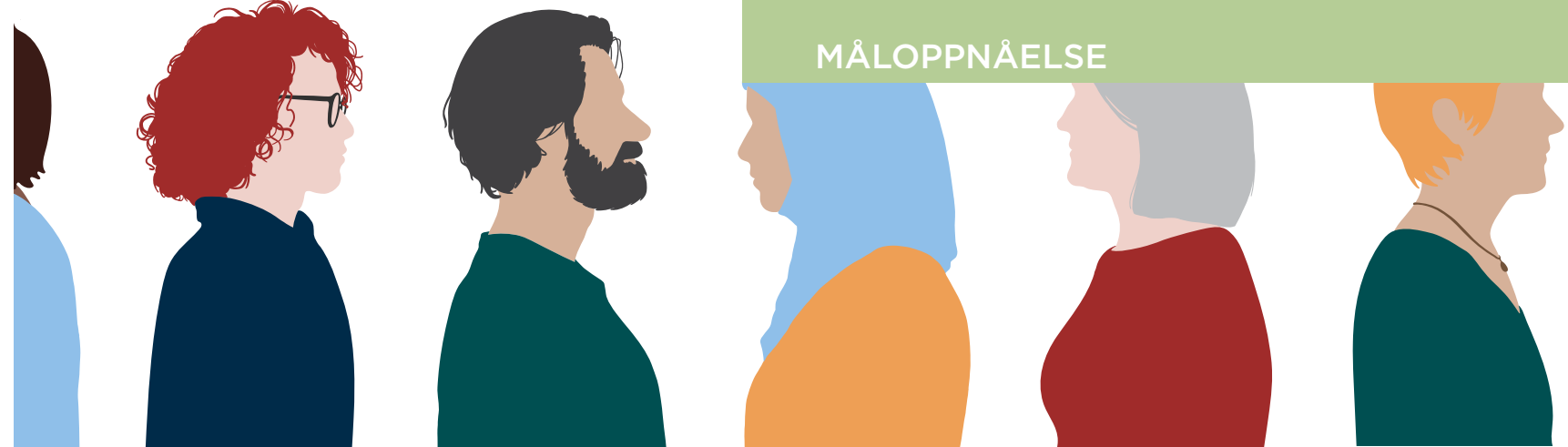
Hvis du skårer lavt

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 *Beslutningsdyktighet* ofte assosieres med en eller flere høye skår på dimensjonene **Ettergivenhet/Egenbeskyttelse**. Dette tyder på at den ubesluttsomme atferden kommer fra en indre antagelse som kobler din personlige følelse av sikkerhet og/eller selververd til å få godkjenningen av andre og møte deres forventninger.

Hvis du velger å ikke handle, overlater du konsekvensene til tilfeldighetene. Dette vil redusere tilliten andre har til dine ledelsesevner. Det er viktig å identifisere viktige områder der det kreves handling, for å oppnå best mulig informasjon og råd og deretter handle.



“Å fullføre det store er vanskelig nok: men vanskeligere og større er det å befale det.”

~Friedrich Nietzsche

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, til og med når den er kontroversiell
- 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 man kontinuerlig utmerker seg, dominerer, konkurrerer, vinner og utøver kontroll.

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 slik at du ikke tar i bruk ditt fulle potensial
- Sette resultater foran gruppemedlemmers 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 **Selvinnsikt** er ofte lavere når skårene i **Kontrollerende** er høye. Dette er fordi et høyt behov for kontroll henger sammen med en antagelse at selververd og trygghet skapes gjennom prestasjoner, status og oppnåelser. I denne ligningen er mennesker undervurdert. Sosiale ferdigheter fra dimensjonen **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 nyttig 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 egenskapene 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.

Perfeksjon

Perfeksjon 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. Selververd 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 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 *Perfeksjon*, 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
- Setter standarder for ytelse på urealistisk høye nivåer, slik at ytelsen i forhold til gjennomføring av oppgaver blir stressende
- Sette svært krevende ytelsesstandarder
- Strebe etter perfeksjon så mye slik 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 å ha suksess og perfeksjon fører ofte til høye prestasjoner og forbedringer, men her blir det til 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 *Perfeksjon* forårsaker problemer for deg. Perfeksjonisme kan resultere i atferd som er for energisk og preget av for mye rastløshet (*Drevet*), 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 at du prøver å være imøtekommende hele tiden, behagende overfor andre og/eller du 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 *Perfeksjon* rett og slett bety at du har høye standarder – men ikke overdrevent høy.

Hvis du skårer lavt

Et lavt resultat på *Perfeksjon* 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 gjennom perfeksjon 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 nødvendigvis at du leder effektivt. Det betyr simpelthen at *Perfeksjon* ikke står i veien for deg å utvikle effektivt lederskap. Dine skår i den **Kreative** halvdel av sirkelen vil gi deg mer informasjon angående hvor mye du uttrykker ditt fulle ledelsespotensial.

Drevet

Drevet måler hvor energisk og rastløs du driver saker frem mot fullføring. Det er et mål på din overbevisning om at din selvverd og trygghet er knyttet til å oppnå mye gjennom hardt arbeid. Det måler ditt behov for å prestere på et veldig høyt nivå for at du skal føle deg verdig som person. Arbeidsetikk er en styrke i denne stilen, gitt at du holder ting i balanse og er i stand til å balansere det å hjelpe andre med å oppnå dine egne mål.

Hvis du skårer høyt

Hvis du har et høyt resultat på *Drevet*, kan det hende at du har noen av de følgende tendensene. Du kan:

- Jobbe lange arbeidsdager
- Være alltid i en modus hvor du pusher deg selv

- Finne det vanskelig å slappe av eller ta din fot av pedalen
- Jobbe så hardt at du ikke har tid til å utvikle andre ved å bygge deres kapasiteter og delegere noe av det du gjør
- Forsøke å gjøre for mye, og følgelig fokuserer du ikke på de mest strategiske måtene som kan tilføre verdi
- Undervurdere hva andre kan gjøre, og dermed gjør du det selv og utvikler andre ikke
- Streve etter å bli akseptert eller behage din leder og medarbeidere. På denne måten tar du på deg for mye arbeid og mangler evnen til å si nei eller sette realistiske prioriteringer og tidsfrister
- Være direkte, drevet og veldig fokusert på å oppnå resultater
- Være opptatt av hvordan du tar deg ut, og ønsker å fremstå som ekstremt kompetent og selvsikker
- Ta på deg store arbeidsmengder som er urealistisk høye slik at oppgaveutførelsen blir stressende
- Sette veldig høye standarder for prestasjon for deg selv og andre
- Gjennom dine lange arbeidsdager kommunisere at andre trenger å jobbe like mye
- Streve så hardt til å gjøre alt at du mangler fokus
- Skape en type klima som produserer kortsiktige resultater som ikke er bærekraftig i det lange løpet fordi mennesker (deg selv og/eller andre) blir utbrent
- Overse realistiske og praktiske kompromisser som er nødvendige for å fullføre oppgaven
- Være i overkant organisert

Drevet er en holdning som setter høye krav til styrkene. En god arbeidsetikk er en ting, men når din egenverd og trygghet er koblet til å gjøre alt, blir arbeidet til noe tvangsmessig, du mangler tid til å utvikle andre og mister fokuset til å prioritere strategisk. Det kan være kontrainuitivt, men din overdrevne driv kan skade din ytelse. Ditt sterke driv kan være et resultat av et høyt resultat på *Perfeksjon*. Å være alt for drevet kan også være årsak til atferd som er *Autokratisk* og *Kritisk*. Se på resultatet i *Tilhøre* og *Behagende*. Hvis disse resultatene er høye, er det sannsynlig at du, i et forsøk for å bli akseptert, tar på deg for mye arbeid.

Hvis du skårer lavt

Et lavt resultat på *Drevet* er positivt. Siden høye skår er korrelert med lave skår over hele den **Kreative** halvdel, betyr et lavt skår at ditt fulle kreative uttrykk og ledelse sannsynligvis ikke er begrenset av et sterkt behov for å jobbe ekstremt hardt for at du kan føle deg bra. Et lavt resultat betyr ikke nødvendigvis at du leder effektivt. Det betyr simpelthen at *Drevet* ikke står i veien for deg å utvikle effektivt lederskap. Dine skår i den **Kreative** halvdel av sirkelen vil gi deg mer informasjon angående hvor mye du uttrykker ditt fulle ledelsespotensial.

Ambisjon

Ambisjon 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 selvsentrert og opptatt av konkurranse).

Hvis du skårer høyt

Hvis du har et høyt resultat på *Ambisjon*, 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 selvvverd
- Konkurrere med andre i et forsøk på å være best
- Tro at din selvtilitt 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
- Kjøpe 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 og sette langsiktig bærekraft for høy ytelse i fare

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

Hvis du skårer lavt

Et lavt resultat på *Ambisjon* 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** halvdelens betyr et lavt skår at ditt fulle kreative uttrykk og ledelse sannsynligvis ikke er begrenset av overdreven ambisjon. Et lavt resultat betyr ikke nødvendigvis at du leder effektivt. Det betyr simpelthen at *Ambisjon* ikke står i veien for deg å utvikle effektivt lederskap. Dine skår i den **Kreative** halvdelens av sirkelen vil gi deg mer informasjon angående hvor mye du uttrykker ditt fulle ledelsespotensial.

Autokratisk

Autokratisk måler din tendens til å være energisk, aggressiv og kontrollerende. Den måler i hvilken grad du sidestiller selvvverd 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 lett sint
- Være ofte irriterbar 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 bruke sarkastiske kommentarer mot andre, og ofte oppfører deg på en lite omtenssom 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
- La være 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 vise seg. 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. Men 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 gjennom samarbeid. 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 nødvendigvis at du leder effektivt. Det betyr simpelthen at *Autokratisk* ikke står i veien for deg å utvikle effektivt lederskap. Dine skår i den **Kreative** halvdelens av sirkelen vil gi deg mer informasjon angående hvor mye 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: *Arroganse*, *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 henge sammen med en mangel på selvtillit og føle seg sårbar. **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

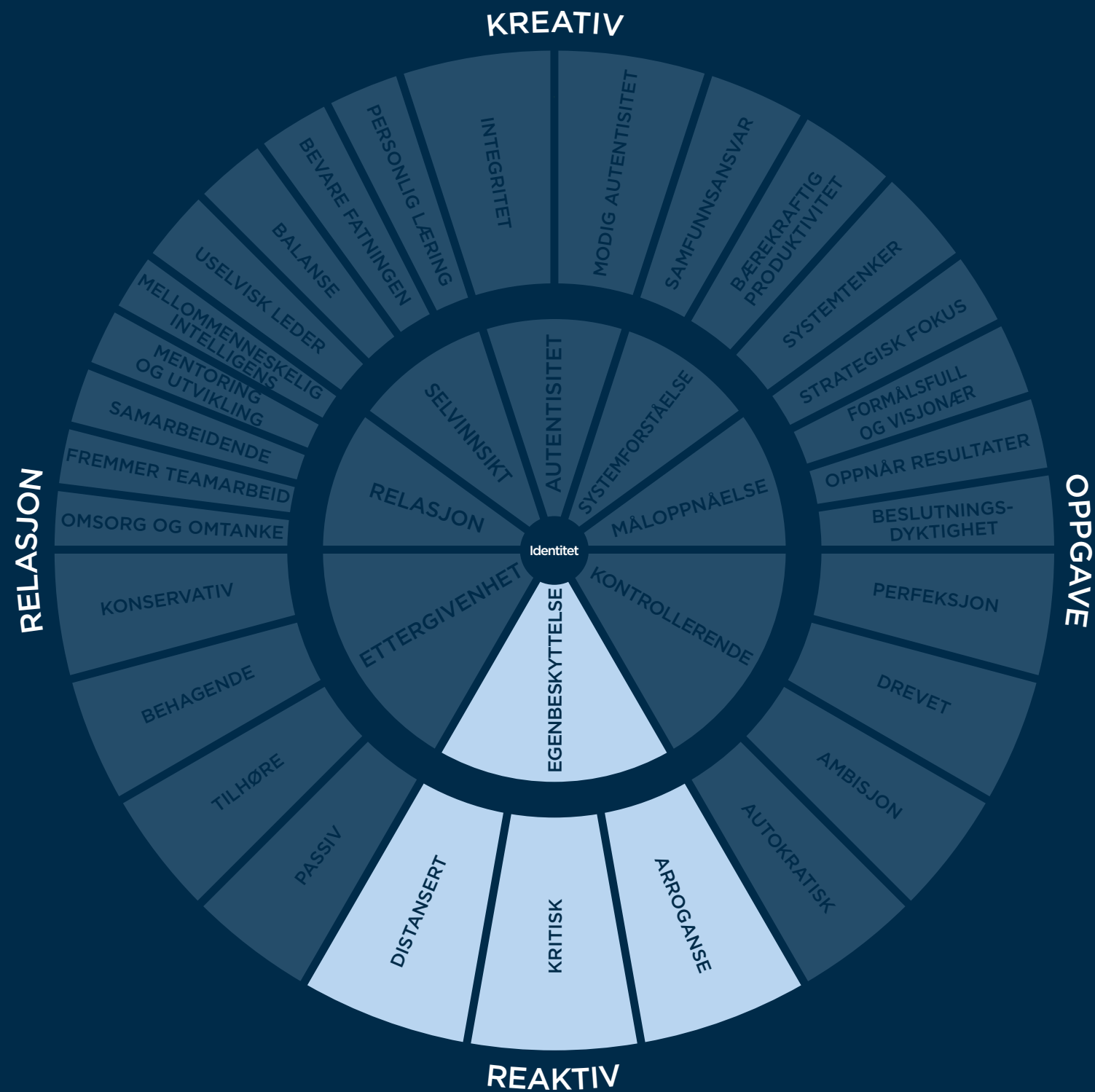
Indre antagelser er de overbevisningene du bruker til å strukturere din identitet. De er de indre reglene eller overbevisningene som definerer hvordan du ser deg selv og ditt forhold til verdenen. De indre antagelsene som ofte assosieres med dimensjonen **Egenbeskyttelse** inkluderer:

- 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, uinvolvert og unngår risikoer

Atferd

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

- Holde seg 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 du bruker **Egenbeskyttelse** i din atferd.

Disse sammenvevde tendensene kan resultere i følgende atferd:

- Fremstå som kjølig, 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 at andre ikke har nok tillit til deg.

Sammenheng mellom resultater

Høye skår på denne dimensjonen er også knyttet til lavere skår i den **Kreative** halvdel. Å forfølge din egen visjon er ofte blokkert eller begrenset fordi du ikke tror nok på deg selv. Dette fører til en mangel på innflytelse, selvhevdelse, kreativt uttrykk samt villighet til å ta risiko. Det kan skape en følelse av at en er underlegen i relasjoner, og at relasjonen ikke er basert på en forståelse 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 ulempene. Det tyder på at **Måloppnåelse**, **Relasjon**, **Autentisitet** og **Selvinnsikt** ikke holdes tilbake av denne formen for **Egenbeskyttelse**.

Arroganse

Arroganse 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 *Arroganse*, 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 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 det stilles spørsmål ved dine ideer
- 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. *Arroganse* er i stor grad omvendt korrelert med alle de **Kreative** dimensjonene. Teamarbeid svekkes hvis lederen krever for mye oppmerksomhet istedenfor å utvikle et sterkt team. *Arroganse* 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 *Arroganse* 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 fordi de var oppslukt av å bygge opp deres renommé.

Hvis du skårer lavt

Et lavt resultat på *Arroganse* er positivt. Siden høye skår på *Arroganse* er korrelert med lave skår over hele den **Kreative** halvdel, 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 nødvendigvis at du leder effektivt. Det betyr simpelthen at *Arroganse* ikke står i veien for deg å utvikle effektivt lederskap. Dine skår i den **Kreative** halvdel av sirkelen vil gi deg mer informasjon angående hvor mye 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 et 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 spørsmålstejn ved andres ideer
- Kvele kreativitet og redusere motivasjonen hos medarbeidere og gruppe-medlemmer
- 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 fører ofte til å frembringe forsvarsmekanismer hos andre. Siden det fokuseres 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 muliggjør at du leder ut fra din egen indre autoritet. Et lavt resultat betyr ikke nødvendigvis at du leder effektivt. Det betyr simpelthen at *Kritisk* ikke står i veien for deg å utvikle effektivt lederskap. Dine skår i den **Kreative** halvdelens av sirkelen vil gi deg mer informasjon angående hvor mye 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 et høyt resultat på *Distansert*, kan du ha noen av de følgende tendensene. Du kan:

- Forbli følelsesmessig uengasjert
- Fremstå som kjølig 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 ansent, 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 delegerer
- 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 andre anbefaler eller utfører en handling slik at du ikke trenger å ta fullt ansvar

Når antagelsene som er beskrevet i *Distansert* dominerer, skapes vedvarende mønstre for svikt og bortforklaring. Selv i mindre utpregede former kan det ødelegge 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** halvdelens, 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 muliggjør at du leder ut fra din egen indre autoritet. Et lavt resultat betyr ikke nødvendigvis at du leder effektivt. Det betyr simpelthen at *Distansert* ikke står i veien for deg å utvikle effektivt lederskap. Dine skår i den **Kreative** halvdelens av sirkelen vil gi deg mer informasjon angående hvor mye du uttrykker ditt fulle ledelsespotensial.

Dimensjonen Ettergivenhet

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

Dimensjonen **Ettergivenhet** består av fire underordnede dimensjoner: *Passiv, Tilhøre, Behagende* og *Konservativ*. 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 der du kunne være effektiv. Du overlater disse mulighetene til andre og underordner deg omstendighetene i livet. Det kan til og med forekomme at du opplever deg selv prisgitt til omstendigheter som du har lite 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 selvværd og trygghet ved å imøtekomme og leve opp til andres forventninger.

Indre antagelser

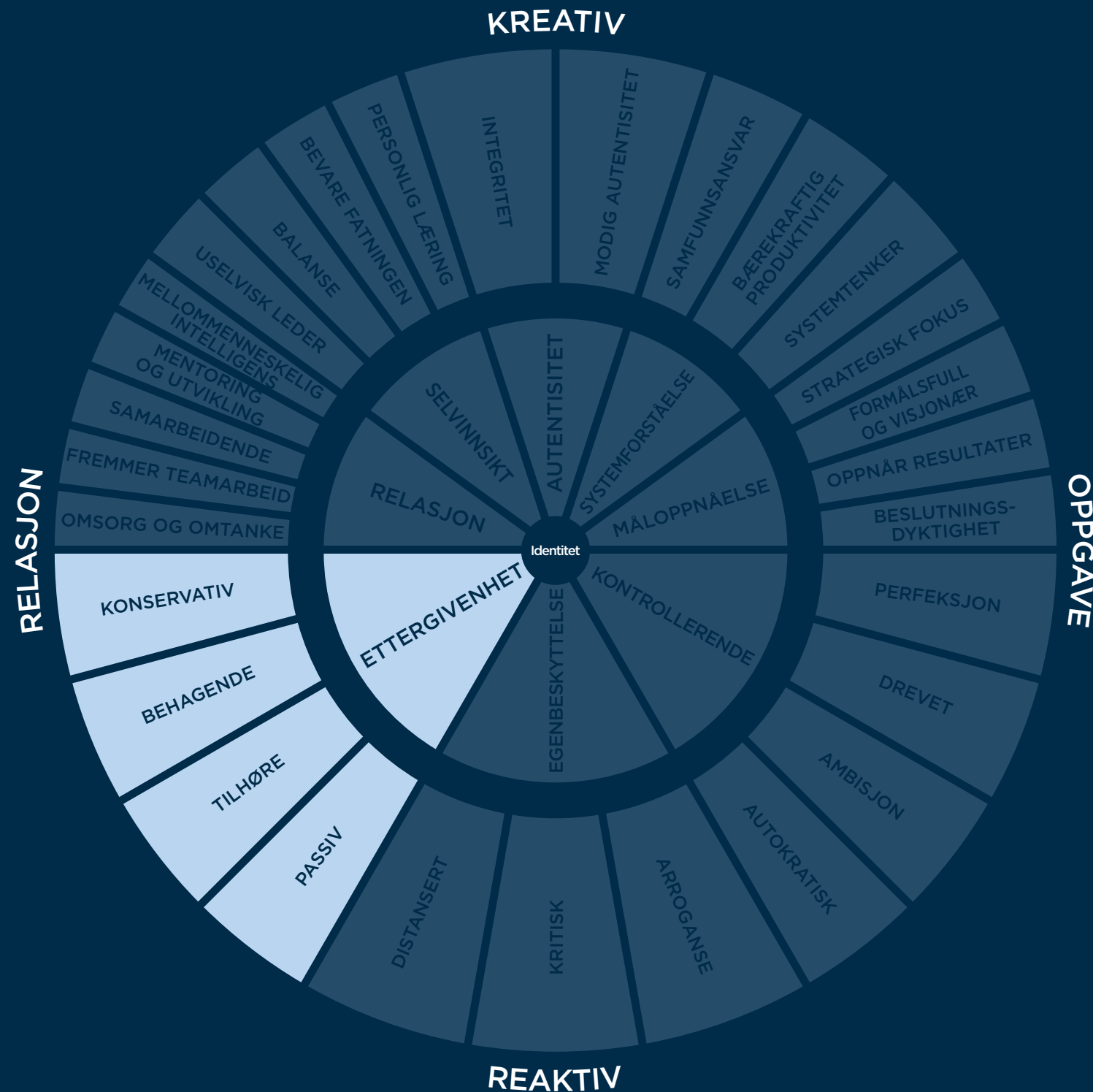
Indre antagelser er de overbevisningene du bruker til å strukturere din identitet. De er de indre reglene eller overbevisningene som definerer hvordan du ser deg selv og ditt forhold til verdenen. De indre antagelsene som ofte assosieres med dimensjonen **Ettergivenhet** inkluderer:

- 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, det 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 si noe
- 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 sannsynligere er det at du velger bort å ta sjanser til å påvirke. Du overlater disse mulighetene 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 du tror at en visjon er noe som tilhører andre, at 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 din 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** halvdelen, spesielt på dimensjonene **Måloppnåelse** og **Autentisitet**. 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 ulemper.

Konservativ

Konservativ måler hvor mye du tenker og handler konservativt, følger prosedyrer og lever etter de fastsatte reglene i organisasjonen som du er en del av. Denne dimensjonen er nøytral mot en anelse negativ i sin korrelasjon med de **Kreative** dimensjonene. Dette betyr at ditt resultat på *Konservativ* kan være en styrke eller en svakhet avhengig av din arbeidssituasjon. Se på de andre resultatene i dimensjonen **Ettergivenhet** for å avgjøre om resultatet her er en ressurs eller begrensning.

Hvis du skårer høyt

Hvis du har en høy skår på dimensjonen *Konservativ*, kan noe av det følgende gjelde for deg. Du:

- Handler med hensyn til standardiserte reglementer og prosedyrer
- Leder basert på retningslinjer, regler, forskrifter og prosedyrer
- Motiverer andre ved å oppfordre til konformitet i prosedyrer eller standarder. Du belønner de som jobber for deg om de holder seg til disse prosedyrene og standardene
- Er opptatt av det ytre utseende/hvordan en fremstår, kleskoder og å tilpasse deg de formelle relasjonene i organisasjonen
- Tenker konservativt og handler på måter foreskrevet av organisasjonens kultur

Ditt høye resultat på *Konservativ* kan, men må ikke nødvendigvis, være et problem. Å skåre høyt passer ideelt til byråkratiske organisasjoner og/eller i profesjoner hvor overholdelse av prosedyrer er en essensiell del av jobben. I disse situasjonene kan et høyt resultat være en ressurs eller i det minste ikke en byrde. Se på ditt resultat på dimensjonen *Tilhøre*. Hvis det er for høyt, antyder det at din konservativ holdning er problematisk. Kort oppsummert lever og leder du utfra en for liten ramme som styres av konvensjoner og ditt behov for å tilhøre. Du sliter derfor med å tenke og lede utenfor denne rammen.

Hvis du skårer lavt

Et lavt resultat på *Konservativ* er generelt positivt. Din lave skår betyr simpelthen at ditt fulle kreative uttrykk og ledelse sannsynligvis ikke er begrenset av et sterkt behov for å handle konservativt. Det tyder på at du er i stand til å tenke utenfor boksen og at din trygghet ikke er bundet til konvensjonelle måter å gjøre ting på. Dette muliggjør at du leder ut fra din egen indre autoritet (hvis andre skår i den **Reaktive** halvdel er lave). Et lavt resultat betyr ikke nødvendigvis at du leder effektivt. Det betyr simpelthen at *Konservativ* ikke står i veien for deg å utvikle effektivt lederskap. Dine skår i den **Kreative** halvdel av sirkelen vil gi deg mer informasjon angående hvor mye 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 bekræftelse. 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 aksept av dine ideer slik at det setter grenser til 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 ser på konflikt og uenigheter som uakseptabelt
- 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 bekræftelse), utgjør denne antagelsen i dimensjonen *Behagende* et vedvarende mønster 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** halvdel, 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 muliggjør at du leder ut fra din egen indre autoritet. Et lavt resultat betyr ikke nødvendigvis at du leder effektivt. Det betyr simpelthen at *Behagende* ikke står i veien for deg å utvikle effektivt lederskap. Dine skår i den **Kreative** halvdel av sirkelen vil gi deg mer informasjon angående hvor mye 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 du utfordrer dem ikke 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** halvdel, 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 muliggjør at du leder ut fra din egen indre autoritet. Et lavt resultat betyr ikke nødvendigvis at du leder effektivt. Det betyr simpelthen at *Tilhøre* ikke står i veien for deg å utvikle effektivt lederskap. Dine skår i den **Kreative** halvdel av sirkelen vil gi deg mer informasjon angående hvor mye du uttrykker ditt fulle ledelsespotensial.

Passiv

Passiv måler i hvilken grad du tillater at andre og omstendigheter som er utenfor din kontroll tar over. Den 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 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
- Se til dine veiledere for retning og lederskap
- Være en som hovedsakelig følger andre, men du utfordrer dem ikke 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 ubesluttsom
- 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 at du tror at en visjon er noe som tilhører andre, at den er ikke din visjon 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** halvdel, 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 muliggjør at du leder ut fra din egen indre autoritet. Et lavt resultat betyr ikke nødvendigvis at du leder effektivt. Det betyr simpelthen at *Passiv* ikke står i veien for deg å utvikle effektivt lederskap. Dine skår i den **Kreative** halvdel av sirkelen vil gi deg mer informasjon angående hvor mye du uttrykker ditt fulle ledelsespotensial.

“Utøv lederskap. Gjør det som er riktig og det det er behov for. Og gjør det med ydmykhet. Deretter kan vi snakke om lederskap.”

~David Spach

Ditt lave resultat indikerer at du skåret høyt på de **Reaktive** dimensjonene. 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 faktorer 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 dem er mer utviklet enn den andre.

Hvis du skårer høyt

Ledere trenger kompetanse i evnen til å oppnå mål 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 i begge dimensjonene, 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 er 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 aspekter. 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. Et høyt resultat i **Måloppnåelse** og et lavt resultat i **Relasjon** antyder at du burde forbedre evnene som fremmer teamarbeid for å få frem det beste i menneskene rundt deg. Slik utvikler du ditt lederskap til å bli mer effektivt. Se på styrkene i **Relasjon**. Hvilke kompetanser trenger du å utvikle? Se på seksjonen om indre antagelser. Er det noen antagelser som blokkerer utviklingen av din 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 kompetansene 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 og du trenger å finne deg til rette først. Et lavt resultat betyr ikke at du ikke er en leder, eller at du ikke er 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 å ta ansvar. Vær forsiktig med å bebreide deg selv for begrensningene som allerede 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 jobbengasjement, gjennomtrekk av ansatte etc. Forskning viser at et høyt resultat på **Effekt av ledelse** henger sammen med sterk ytelse på bunnlinjen, og et lavt resultat henger sammen med dårlig ytelse.

Spørsmålene som utgjør denne skalaen er:

- Jeg er fornøyd med kvaliteten på hans/hennes ledelse.
- Han/Hun er den type leder som andre burde strebe etter å bli.
- Han/Hun er et eksempel på en ideell leder.
- Hans/Hennes ledelse hjelper denne organisasjonen å være fremgangsrik.
- Totalt sett er hans/hennes ledelse svært effektiv.

Hvis du skårer høyt

Ditt resultat for **Effekt av ledelse** har en sterk sammenheng med alle resultater på den øvre halvdel av sirkelen. Hvis du har sterke resultater i den øvre halvdel av sirkelen (og lavere skår i den nedre halvdel 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 halvdel av sirkelen for å forstå hva som kan være årsaken til dette. Ta deretter en titt på den øvre halvdel av sirkelen for å utforske hva du ønsker å forbedre.



PLANLEGGING AV LEDERSKAPS- UTVIKLING™

Last ned en redigerbar versjon her

NAVN:

Plan for lederskapsutvikling

DATO:

INTRODUKSJON

Denne planen innebærer en overordnet intensjon for mitt eget lederskap, samt forbedringsmål som jeg definerer og forfølger.

Målene er ment å være realistiske og praktiske. Samtidig er målene en utfordring for meg selv som leder. De vil hjelpe meg med å utdype min egen tilnærming til lederskap og styrke min positive effekt og innvirkning på andre.

Jeg vil gjennomgå denne planen regelmessig og holde den oppdatert for å sikre at den gjenspeiler min aktuelle tenkning, og at jeg jobber mot den og tar i bruk det jeg har lært.

BAKGRUNN OM MITT LEDERSKAP

Jeg har basert utviklingsarbeidet mitt på innsikt jeg har fått gjennom vurderingen i min Leadership Circle Profile, på tilbakemeldinger jeg har fått på andre formelle og uformelle måter, og på min egen ærlige selvrefleksjon.

Nøkkelinnsikt om mitt lederskap som vil informere mine handlinger og min pågående utvikling:

LEADERSHIP
CIRCLE®

MIN VISJON

Min utvikling styres av en omfattende, flerårig visjon om hvem jeg ønsker å være som leder. Når jeg jobber mot mitt utviklingsmål („One Big Thing“), vil jeg gå dypere inn i min egen visjon, og kanskje belyse den fra et nytt perspektiv.

Min visjon om hva jeg prøver å virkeliggjøre gjennom mitt lederskap har følgende egenskaper:

- 1. Personlig.** Denne visjonen utvikles innenfra, og gjenspeiler hvordan mitt formål skal manifestere seg i fremtiden min.
- 2. Spesifikk.** Jeg forteller andre om min visjon slik at de og jeg vet når den er oppnådd.
- 3. Strategisk.** Ikke begrenset av hindringene i dagens virkelighet. Fastlegger en retning som gjør det mulig for organisasjonen å utmerke seg i fremtiden.
- 4. Forankret.** Denne visjonen samsvarer med mine egne og andre sine dypeste verdier, høyeste ambisjoner og personlige formål.
- 5. Kollektiv.** Denne visjonen utfordrer meg til å påvirke andre og bli påvirket, å utvikle og forbedre meg ved å skape en felles opplevelse av formål og retning.

Når jeg lager min visjon, spør jeg meg selv:

- Hva ville jeg gjort eller skapt hvis jeg kunne – hvis jeg visste at jeg ikke kunne mislykkes og ikke ville få sparken?
- Hva er mest ønsket og nødvendig å virkeliggjøre i systemet jeg befinner meg i?
- Hva vil eksistere om to år som ikke eksisterer nå? Om fem år?
- Hvor vil jeg være, hvem vil jeg bli, og hva vil jeg ha oppnådd?

Min nåværende formulering av min visjon:

HVORFOR MIN VISJON ER VIKTIG FOR MEG	HVORFOR VISJONEN ER VIKTIG FOR ORGANISASJONEN/VIRKSOMHETEN

I løpet av de neste 3-9 månedene vil jeg fokusere på et spesifikt overordnet mål og utvalgt atferd i min lederskapsutvikling. Dette vil gå hånd i hånd med en langsiktig visjon jeg har for hva mitt lederskap skal være, og en bevissthet om hvordan jeg kan komme i skade for å begrense meg selv hvis jeg ikke er oppmerksom nok.

MITT UTVIKLINGSMÅL (“ONE BIG THING”)

Mitt utviklingsmål („One Big Thing“) er et utsagn om mitt lederskap. Hvis utsagnet virkeliggjøres, vil det ha en positiv effekt på mitt lederskap og ta det til et nytt nivå. Å oppnå dette ville endre hvordan andre opplever meg som leder, og hvordan jeg videreutvikler mitt lederskap for økt positiv innvirkning på andre. Det er et ambisiøst mål som kommer til å utfordre meg. Derfor skal jeg fortelle andre om mitt mål og be dem om å hjelpe meg ved å gi meg hyppige tilbakemeldinger.

Beskriv målet ved å formulere setningen slik: „Som leder skal jeg [skriv ned egenskapen du ønsker å lære deg og omsette i praksis].“

For eksempler på utviklingsmål, [klikk her](#)

Beskriv målsetningen så kort og tydelig som mulig. Bruk ikke mer enn 10-12 ord.

MITT UTVIKLINGSMÅL - „ONE BIG THING“	HVORFOR DETTE ER VIKTIG FOR MEG <i>(innvirkning på forretningsresultater, mitt eget lederskap, privatliv, osv.)</i>
Som leder vil jeg...	

Fremgangsmåter, eksperimenter eller skritt jeg vil ta for å jobbe mot utviklingsmålet mitt (metoder, vaner, ritualer, endringer osv.):

DET SOM ER TIL HINDER FOR MEG

Hver av oss har reaktive tendenser. Hvis vi ikke er tilstrekkelig oppmerksomme på at de finnes og ikke handler tilsiktet, kan de begrense vår effektivitet ved å kreve energi og oppmerksomhet. Jeg spør meg selv: „Hvilket tanke-/atferdsmønster viser jeg som jeg burde gi slipp på slik at jeg kan ta lederskapet mitt til et nytt nivå?“ Min beste nåværende formulering av det som er til hinder for meg er følgende:

FORMULERING AV DET SOM ER TIL HINDER FOR MEG	HVORDAN DETTE BEGRENSER EFFEKTIVITETEN MIN SOM LEDER
Jeg har en tendens til...	

SPESIFIKK ATFERD

Jeg vil fokusere på én atferd jeg vil STARTE eller gjøre mer av, og én jeg vil STOPPE eller gjøre mindre av. Disse er ikke de eneste atferdsmønstrene jeg vil endre for å nå mitt utviklingsmål og forhindre at det som vanligvis er til hinder for meg tar over, men jeg skal være spesielt oppmerksom på disse to. Jeg skal ta ansvar for å jobbe med dem.

Fastsett målene dine ved å formulere setningen i nåtid. Beskriv denne målsetningen kort og tydelig og med mindre enn 10-12 ord.

START-ATFERD <i>Kreativ, observerbar, ny vektlegging for meg</i>	STOPP-ATFERD <i>Reaktiv, observerbar, kommer i veien</i>
Eksempel: Jeg sier ifra når jeg er i tvil, selv om det gjør folk ukomfortable	Eksempel: Jeg klandrer andre når ting ikke går bra

FØLGE OPP FREMGANGEN I MIN EGEN UTVIKLING

Jeg vil følge opp min fremgang mot mitt utviklingsmål og hvordan jeg endrer atferd. Derfor skal jeg aktivt be personer som observerer meg om tilbakemelding.

Jeg skal sette sammen en gruppe av 5-8 personer som skal holde meg ansvarlig for at jeg jobber mot målet mitt. De er mennesker jeg stoler på vil gi meg konstruktive tilbakemeldinger på hvordan jeg klarer meg i forhold til mitt utviklingsmål og atferdsendring. Dette kan inkludere noen av de som var evaluatorene for 360°-profilen min. De som skal holde meg ansvarlig skal være personer som jeg respekterer og som har mulighet til å observere min lederatferd regelmessig. De er villige til å gi meg konstruktive tilbakemeldinger om det de observerer.

NAVN:	E-POST:
NAVN:	E-POST:
NAVN:	E-POST:
NAVN:	E-POST:
NAVN:	E-POST:
NAVN:	E-POST:
NAVN:	E-POST:
NAVN:	E-POST:

Jeg vil diskutere mitt overordnede formål og spesifikke mål med disse menneskene og be dem om å gi meg hyppige tilbakemeldinger om hvordan jeg klarer meg.

Bemerkelsesverdige prestasjoner eller ytterligere innsikt basert på tilbakemeldinger jeg mottar:

BRUK AV PLANEN FOR LEDERSKAPSUTVIKLING

Jeg vil:

- Gjennomgå denne planen regelmessig (minimum månedlig) for å sikre at jeg lærer meg å forbedre lederskapet mitt og handler i henhold til det.
- Oppdatere planen for å gjenspeile min mest aktuelle tenkning og for å registrere og bli mer bevisst fremgangen min.
- Dele planen med andre som kan gi ytterligere innsikt og tilbakemeldinger (f.eks. de 5-8 personene som skal holde meg ansvarlig, sjefen min, coachen min).

Referanser

[Klikk her](#)

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

www.LeadershipCircle.com

