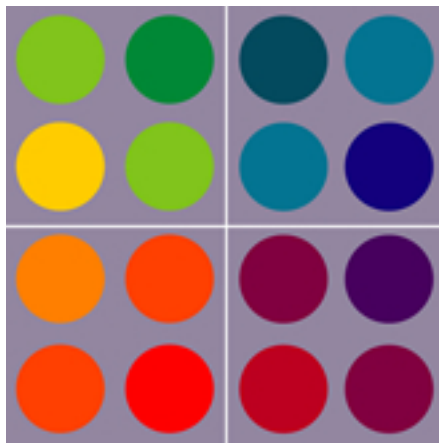


Facet Personlig Profil

Knud Eksempel

Administreret den: 20.6.2005

Virksomhed: LØKKEN



LØKKEN
C O N S U L T

Introduktion

Da du udfyldte Facet5 spørgeskemaet blev du bedt om at tage stilling til en række udsagn. Spørgeskemaet kan afdække nogle af dine holdninger, meninger og præferencer – hermed forstået at det naturligvis ikke er muligt at afgive hverken rigtige eller forkerte svar. Vi anbefaler at man ikke ser dette som værende en test, idet man hverken kan bestå eller dumpe, men rettere en profil, opgørelse eller måling.

Facet5 er designet til at kunne afdække nogle af de aspekter eller egenskaber i din personlighed som generelt er stabile og konstante, og som er bestemmende for hvordan du er som person. Resultaterne viser at du hverken gør noget rigtigt eller forkert, godt eller dårligt. Det er ud fra billedet af, hvordan du fungerer som person, at man kan forsøge at udvikle nogle idéer om, hvordan du typisk vil reagere, eller opføre dig i forskellige situationer. Denne rapport kan skitsere disse idéer, men det er i sidste ende op til dig selv at finde ud af hvor præcise de er, og hvor relevante de er for dig på et givent tidspunkt.

De faktorer som Facet5 måler, bliver sædvanligvis beskrevet af psykologer som værende de fem fundamentale "byggesten" af menneskets personlighed (The Big Five). Vi har alle en vis mængde af hver af de nedenstående faktorer koblet til vores personlighed, og ud fra dette mønster af resultater, kan man begynde at tegne et billede. De fem faktorer er:

- Vilje – Målbevidst, selvsikker, selvstændig
- Energi – Entusiastisk, selskabelig, engageret
- Relation – Åben, oprigtig, varm, generøs
- Kontrol – Struktureret, ordentlig, selvdisciplineret

Og en femte faktor, Følelser, som har indflydelse på de andre faktorer. Den indeholder elementer som stresstolerance, selvtillid og den følelsesmæssige påvirkning. Ved at betragte informationerne fra forskellige vinkler bliver vi i stand til at opdele de nævnte "Facetter" af personens karakter.

Selvom Facet5's hovedfaktorer består af en række bestemte karaktertræk, er

vi stadig i stand til at opdele dem i følgende kerneelementer:

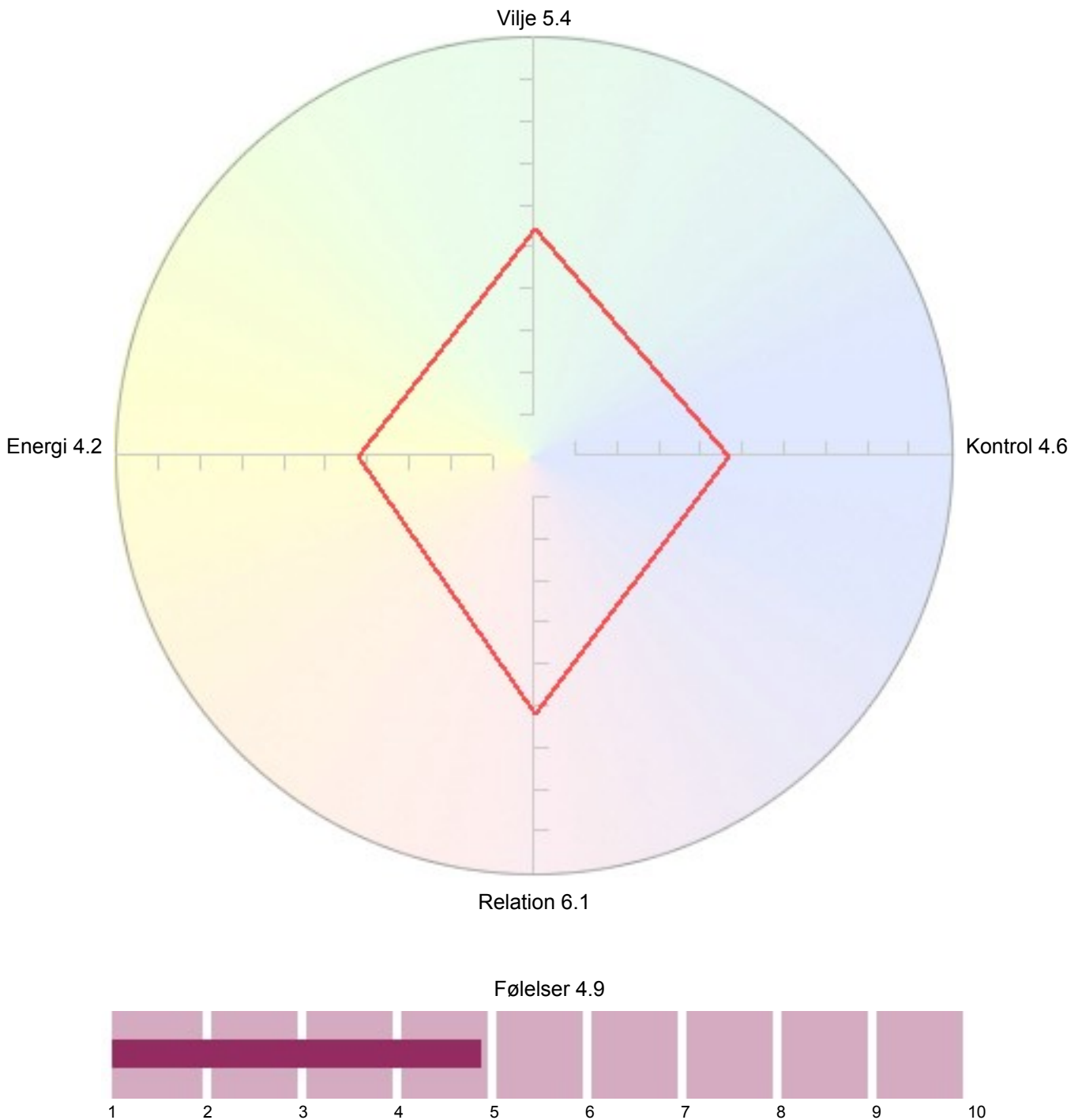
Disse underfaktorer kan beskrives yderligere for at vise, hvilken indvirkning hver enkelt faktor har. F.eks. er Vilje opdelt i tre underfaktorer – Beslutsomhed, Konfrontation, og Selvstændighed. Typisk vil en meget høj eller meget lav Vilje-score bestå af lignende resultat i underfaktorerne. Derimod kan moderat score sagtens bestå både af moderat scoring i de tre underfaktorer, eller af ulig score – altså både høj, lav og moderat. Ved at adskille disse "facetter" fra hovedfaktorerne, er det muligt at uddybe fortolkningen af Facet5 profilen betydeligt.

Måden hvorpå vi viser en deltagers resultater, er ved hjælp af en skala opdelt i ti point. Netop denne type skala kaldes en "sten" skala, som står for "Standard Ten". I denne type skala vil de ekstreme resultater (høj eller lav) være mere tydelige når man skal fastslå hvilken type person man har med at gøre end ved de moderate resultater. Din Facet5 profil og tolkningen af "facetterne" i de forskellige faktorer kan du se på de følgende sider.

● Vilje	Beslutsomhed	Viljen og evnen til at forpligte sig til egne idéer
	Konfrontation	Viljen og evnen til at konfrontere problemer som de opstår
	Selvstændighed	Tendens til at gå egne veje
● Energi	Vitalitet	Den umiskendelige entusiasme og energi
	Omgængelighed	Interessen i at være sammen med andre mennesker
	Tilpasningsevne	At involvere andre i sine tanker og idéer
● Relation	Uselvskhed	At sætte andres interesser foran sine egne
	Forståelse	Altid at forsøge at være forstående overfor andre
	Tillid	Tendensen til generelt at stole på, hvad folk siger
● Kontrol	Disciplin	At være personligt organiseret og planlægge tingene
	Ansvarlighed	At være villig til at tage et personligt ansvar
● Følelser	Spænding	En generel følelse af anspændthed eller stress
	Forudsigelighed	At være forsigtig og ikke alt for optimistisk

Overordnet Profil

Denne profil viser dine resultater på de forskellige Facet5 faktorer. Hver faktor strækker sig fra 1 til 10, hvor gennemsnittet er 5.5. Det er ikke vigtigt om scoren er høj eller lav, men i højere grad om hvor meget den afviger fra midten. Scoringer på over 7 eller under 4 betragtes som værende ekstrem score. Resultater fordeles "normalt" dvs. i forhold til en specifik "normgruppe". Disse resultater gør det derfor muligt at sammenligne flere personer.

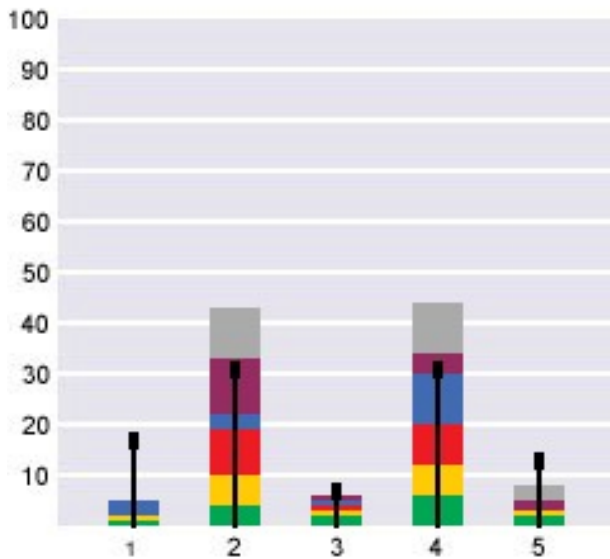


Anvendt norm:

Spørgeskema Statistik

Fordeling af svar

Denne graf viser, hvorledes svarene er fordelt i FACET5 spørgeskemaet. De lodrette søjler (i sort) viser den forventede fordeling baseret på mange tusinde tidligere besvarelser.

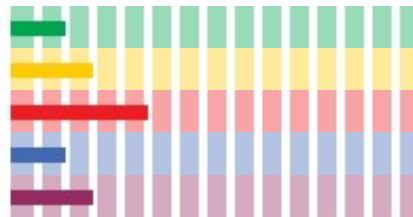


Faktor	Fordeling					Ubesvaret	Total
	1	2	3	4	5		
Vilje	1	4	2	6	2		15
Energi	1	6	1	6	1		15
Relation		9	1	8			18
Kontrol	3	3	1	10			17
Følelser		11	1	4	2		18
Ikke anvendt		10	10	3			23
Total	5	43	6	44	8	0	106

Svartidsanalyse

Denne graf viser de områder, hvor der blev anvendt ekstra tid på at besvare spørgsmålene. Hvor svarene er koncentreret omkring en eller to faktorer kan det være muligt at den samlede score kan være ukorrekt. Andre kilder til information bør undersøges for at checke præcision i scoringen.

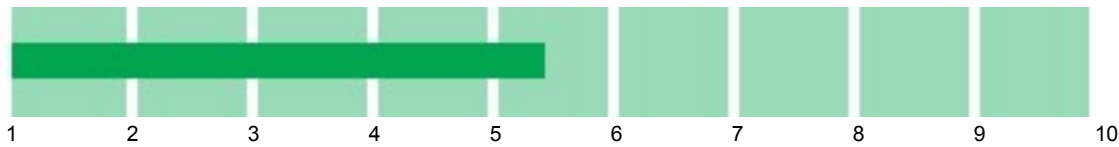
Vilje
Energi
Relation
Kontrol
Følelser



Gennemsnitlig svartid: 12.01
Hurtigste: 0.87
Langsomste: 51.14

Vilje

5.4



Personer der får høj score på Vilje vil blive set som dominerende, beslutsomme, og uafhængige. Nøglen til dette er en høj grad af motivation baseret på faste overbevisninger. Karakteristisk ved disse personer er at de er standhaftige, målbevidste og målorienterede. Nogle af de mindre favorable kvaliteter hos disse personer er bl.a. at de kan være strenge og stædige. Personer med en lavere score er mere fleksible og villige til at lytte. De har ikke faste holdninger og kan ofte tales fra ting hvis de bliver udfordret. Derfor kan det for andre virke som om de er for lette at overbevise og for afhængige af andre. Scoren på Vilje kan opdeles i følgende elementer:

Lav score

Høj score

Styrker

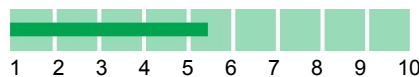
Overvejer grundigt baseret på al data
lytter og ændrer foholdsviis let sine
synspunkter
lydhør over for andre - villige til at passe
ind

Kan blive set som værende

uvillige til at træffe hurtige beslutninger
overbevises let af andre argumenter
for villige til at passe ind med andre
mennesker

Beslutsomhed

5.4



Styrker

hurtige til at fortælle andre hvad de skal
gøre
fast besluttede på at holde sig til sine
synspunkter
villige til at tage ansvar for hændelser

Kan blive set som værende

dominerende og forcerende
Ikke villige til at lytte til andre
for hurtige til at trænge sig ind på andre

Styrker

villige til at tilpasse sig andres
argumenter
forsøger at forholde sig rolig og
afdæmpet
falder ikke for andres argumenter uden
videre

Kan blive set som værende

ikke specielt begejstrede for at skulle
konfrontere emner
for hurtige til at give efter i en diskussion
går udenom problemerne, i håb om at
de går over af sig selv

Konfrontation

6.6



Styrker

kan forsvare sig selv hvis nogen går
imod dem
dygtige til at diskutere ansigt til ansigt
reagerer hurtigt og konfronterer emner

Kan blive set som værende

stridslystne
for aggressive og krævende
for hurtige til at agere og kan være
vanskelige at holde tilbage

Styrker

villige til at konsultere og søge råd
har behov for et team og accepterer
retningslinier
fleksible og villige til at passe ind

Kan blive set som værende
for afhængige af andre mennesker
for fleksible
er for nemme at lede for andre

Selvstændighed



Styrker

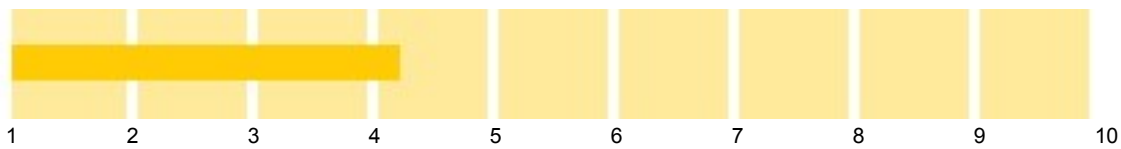
i stand til at arbejde selvstændigt
går egne veje selvom andre er imod det
er styrede af stærke overbevisninger

Kan blive set som værende
ikke villige til at bøje sig og forsøge at
tilpasse sig
kun med i et team hvis de selv er lederen
isolerede og ukuelige

Kommentarer:Du har en temmelig overbevisende væremåde, og kan være ret så direkte og udfordrende. Du diskuterer ikke for diskussionens skyld, men du giver heller ikke op uden kamp. Du har brug for at have folk omkring dig, men du er ikke afhængig af deres accept.

Energi

4.2



Som navnet antyder er folk med høj score i denne kategori energiske, vågne, aktive og entusiastiske. De er selskabelige, konkurrencedygtige, med på en spøg og meget sociale. De er optimistiske og finder det spændende at påtage sig nye opgaver. For meget Energi kan føre til at personen påtager sig for meget ansvar. Personer med lav score er mere stille, mere reservede og individualistiske. De holder sig for sig selv, kan virke generte og det kan tage lang tid at lære dem at kende, men kan til gengæld blive meget gode venner på lang sigt. De bryder sig ikke om sociale arrangementer og kan virke fraværende, kolde og reservede over for sine kolleger som gerne vil have dem til at være med noget oftere. Scoren på Energi kan opdeles i følgende elementer:

Lav score

Høj score

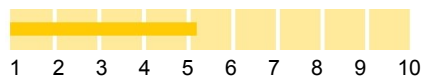
Styrker

bliver ikke overbejgstrerede
kan være tilbageholdende
er reservede og selvstændige

Kan blive set som værende

reservede og fjerne
ikke særlig entusiastiske overfor nye
idéer
kolde

Entusiasme



Styrker

entusiastiske omkring nye idéer
villige til at få sat tingene igang
tydeligt utålmodige

Kan blive set som værende

ekshibitionistiske
overfladiske
impulsive

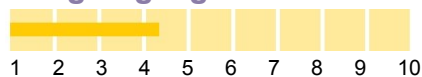
Styrker

har ikke behov for selskab for at kunne
arbejde
kan opbygge længerevarende forhold
kan holde familie og arbejde adskilt

Kan blive set som værende

vil helst ikke blande sig
ikke involverede
får andre til ikke at føle sig velkommen

Omgængelighed



Styrker

kan få folk til at føle sig involverede
villige til at være del af en familie
skaber kontakt og får nemt nye venner

Kan blive set som værende

har et for stort behov for selskab
hurtige til at gribe ind
socialt pågående

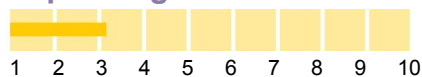
Styrker

udvikler ideer selvstændigt
tænker sig godt om inden de taler
er i stand til at holde sig til deres egne
arbejdsområder

Kan blive set som værende

uvillige til at fortælle andre om deres
idéer
langsomme til at anerkende nye idéer
for specialiserede

Tilpasningsevne



Styrker

diskuterer bredt før der handles
i stand til at skifte standpunkt hvis
beviserne taler for det
involverer andre i beslutningsprocessen

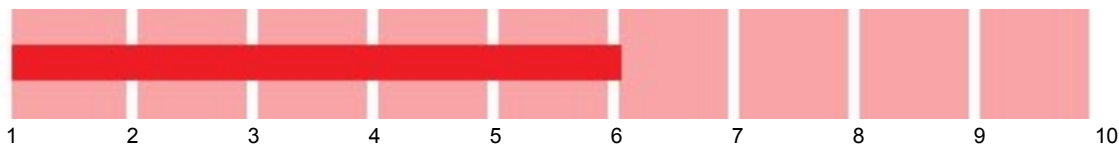
Kan blive set som værende

ude af stand til at beslutte sig
selvstændigt
for hurtige til at ændre meninger
mangler generelt en dybere forståelse

Kommentarer: Det man først lægger mærke til er din evne til at arbejde alene, og at du helst vil have fred og ro, især hvis du skal koncentrere dig. Det virker som du helst vil træffe beslutninger uden alt for megen input fra andre.

Relation

6.1



Personer som har en høj score i denne kategori er oprigtigt positive overfor andre mennesker. De er typisk varme, sympatiske, støttende, forstående mennesker der tager hensyn til andres behov. De er åbensindede og modtagelige for nye ideer. De er ofte gavmilde og parate til at ofre deres egne interesser for at hjælpe andre. De er loyale og værd at stole på, men kan risikere at blive udnyttet af mere kyniske personer. Personer med lav score er mere pragmatiske og forretningsorienterede. De tøver ikke med at gribe chancer og er gode til at udnytte en situation til egen fordel. De er hurtige til at træffe beslutninger, og lader sig ikke forvirrede af alternative løsninger. Visse mennesker vil måske endda synes at de er kyniske og usympatiske. Scoren på Relation kan deles op i følgende dele:

Lav score

Høj score

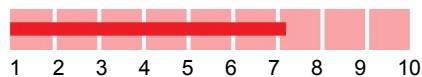
Styrker

- kan opfange og udnytte chancer
- kan beskytte deres egne interesser
- kan fokusere på de umiddelbare fordele

Kan blive set som værende

- plejer sine egne interesser
- uvillige til at hjælpe
- manipulerende

Uselviskhed



Styrker

- ivrige for at forsøge at hjælpe andre
- sætter andre menneskers behov før sine egne
- på vagt overfor folk der forsøger at udnytte andre

Kan blive set som værende

- idealistiske
- naive
- blinde over for forretningsfordele

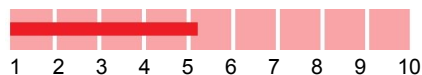
Styrker

- kan være skrappe når situationen kræver det
- evnen til at bevidst at overse smiger
- sund kynisme

Kan blive set som værende

- usympatiske
- barske i deres bedømmelse af andre
- kritiske og ikke villige til at tilgive

Forståelse



Styrker

- leder altid efter det gode i mennesker
- støtter når der opstår problemer
- villige til at give en ekstra chance

Kan blive set som værende

- for ukritiske
- tilgiver for nemt
- for flinke overfor folk

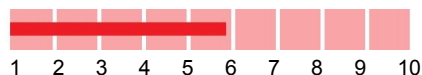
Styrker

- genkender folk der forsøger at udnytte andre
- bliver sjældent selv udnyttet
- beskytter organisationen i forhandlinger

Kan blive set som værende

- mistænksomme
- kyniske
- mistroiske

Tillid



Styrker

- tror på folk
- arbejder for at opnå et fælles mål
- villige til at tro og stole på andre

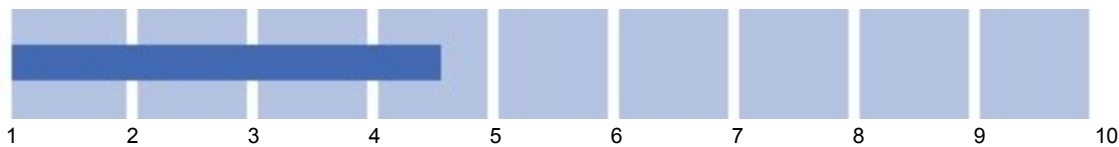
Kan blive set som værende

- naive og nemme at narre
- idealistiske
- har for meget tiltro til folk

Kommentarer: Du har en stærk tro på det grundlæggende gode i andre mennesker, og vil altid forsøge at hjælpe til. Du vil ofre dine egne interesser for andre, og generelt sætte dem i første række. Til gengæld stoler du ikke blindt på folk, og de skal normalt bevise deres værd overfor dig. Du lader dig ikke nemt udnytte.

Kontrol

4.6



Nøgleordet her er selvkontrol, konstruktiv selvkritik og konservatisme. Meget kontrollerede mennesker kan bedst lide orden, struktur, planlægning og vil helst tænke fremad. Forpligtelse og ansvar er hjørnesten i denne sammenhæng, og sådanne mennesker vil blive frustrerede og desillusionerede, hvis andre ikke deler deres opfattelse af, hvad korrekt og forkert væremåde er. De er samvittighedsfulde, loyale og etiske mennesker som man kan stole på, og man kan regne med at de konsekvent giver sig selv fuldt ud i sin opgaveløsning. Personer med lav score tager mere let på tingene og er mere tilbagelænedede. De har det med at leve i øjeblikket og tage tingene som de kommer. De er ukritiske og fordomsfrie i deres holdninger. Det kan virke som om de er ligeglade, uorganiserede og endda også upålidelige. Scoren på Kontrol kan opdeles i følgende elementer:

Lav score

Høj score

Styrker

Lærer hurtigt nye opgaver
fleksible i deres arbejdsrutiner
fritænkende

Kan blive set som værende

keder sig let
udisciplinerede
uorganiserede

Disciplin



Styrker

velovervejede og stabile i deres arbejde
stopper ikke før en opgave er gennemført
planlægger og er velorganiserede

Kan blive set som værende

forholdsvis ihærdige og proceduremæssige
stabile men ikke særlig spændende
er langsomme til at tilpasse sig forandringer

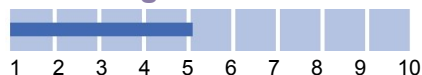
Styrker

Tilpasser sig hurtigt til forskellige situationer
tolker retningslinier som værende fleksible
udfordrer status quo

Kan blive set som værende

uansvarlige
flygtige
oprørske

Ansvarlighed



Styrker

meget ansvarsfulde
striks personlig kodeks for opførsel
stræber til enhver tid efter høje standarder

Kan blive set som værende

urokkelige når det drejer sig om deres overbevisninger
autoritære
konventionelle

Kommentarer: Du har et afbalanceret syn på tingene, udviser modenhed i din tilgang til tingene, men uden at gå for meget op i detaljer. Du føler samtidig ikke at du behøver at tage kontrollen over en situation, selvom det er dig der har fået tildelt ansvaret.

Følelser

4.9



Folk der scorer højt i denne kategori er mere omskiftelige og uberegnelige, følelsesladede og nemmere at chokere. De bekymrer sig mere om tingene og mangler til en vis grad selvtillid. De har derfor behov for støtte og opmuntring. Derimod kan de samtidig være spændende og karismatiske mennesker. Generelt er det umiddelbart de negative egenskaber fra de andre faktorer der vil blive lagt mærke til i hverdagen. Generelt kan man sige at jo højere score på Følelser, desto mindre forudsigelig og uensartet bliver det billede som de andre fire faktorer viser. Personer med lav score i Følelser er stabile og forudsigelige. De bliver ikke forfjamskede eller paniske, og vælger at tage tingene som de kommer. Nogle mennesker vil måske endda synes at de er kedelige. Ved lav score i Følelser gælder "hvad du observerer er hvad du får". Score kan opdeles i følgende elementer:

Lav score

Høj score

Styrker

Kan tage tingene som de kommer generelt afslappede og ubekymrede har det fint med at acceptere sig selv som de er

Kan blive set som værende

ubekymrede og selvtilfredse uimodtagelige for kritik uinteresserede

Spænding



Styrker

fokuserer bedre i takt med at begivenheder nærmer sig følsomme overfor ændringer omkring dem forsøger at ændre sig selv

Kan blive set som værende

ængstelige selvkritiske nervøse

Styrker

stoler på deres egne færdigheder tænker fremad og positivt ensartede fra dag til dag

Kan blive set som værende

lidt for selvsikre ude af stand til på længere sigt at forestille sig eventuelle vanskeligheder ikke følelsesbetonede

Forudsigelighed



Styrker

foretrækker at holde sig til hvad de ved dobbeltchecker for at undgå fejl kommer ikke med antagelser

Kan blive set som værende

negative og for forsigtige pessimistiske usikre og lunefulde

Kommentarer:Du er rimelig selvsikker og ensartet fra dag til dag. Det virker som du har en klar idé om hvad du gerne vil have, og du bliver ikke bragt ud af kurs selvom tingene omkring dig forandrer sig.

Familie Portræt

Hvad er Facet Familier

Facet5 viser deltagerens profil grafisk ved at dele de forskellige resultater op ved hjælp af den førnævnte "sten"-skala. Her kan man sige at jo mere ekstrem score du har, desto mere tydeligt vil de tilhørende facetter af din personlighed skinne igennem i dagligdagen. Alle tænkelige kombinationer af resultater er mulige i Facet5, og for at gøre det mere overskueligt har vi valgt at inddele de hyppigst forekommende kombinationer i et begrænset antal såkaldte "familier". Disse er en samling lignende scoringer, men med generelt de samme egenskaber udadtil.

Hvordan udregnes de?

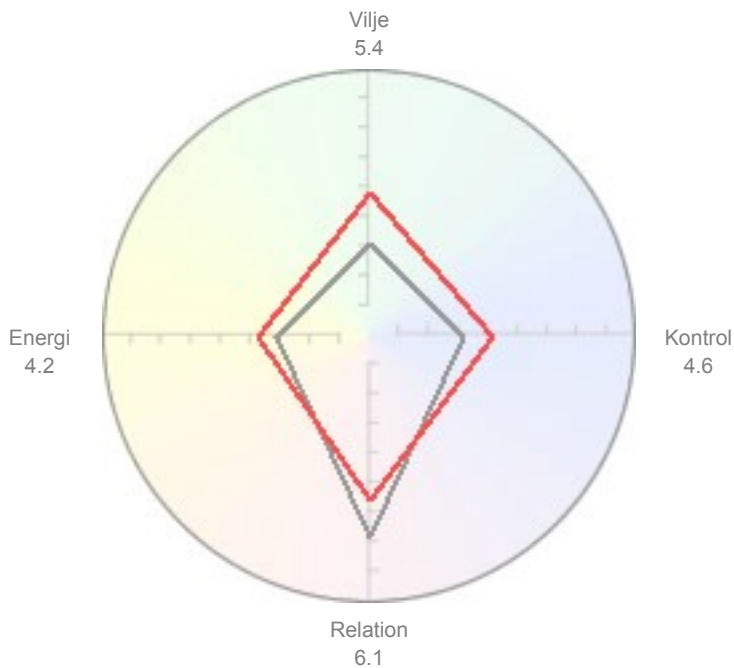
For at udregne de forskellige facet5 familier har vi inddelt hver af de fire skalaer i hhv. høj og lav score (i denne sammenhæng regner vi ikke Følelser med). Dette reducerer antallet af mulige udfald til 16, men kun ved at tvinge alle resultaterne til enten at være høj eller lav. Dette er lidt uheldigt for folk med mere moderate scoringer, og som oprigtigt kan betegnes som værende mere "almindelig" på visse områder. Dette er derfor tilgodeset ved at introducere en 17. profil, som er en kombination af moderate scoringer på samtlige skalaer.

Facet5 udskiller sig også fra andre lignende modeller, ved den måde programmet finder den familie der minder mest om den pågældende profil. Hvor andre koncepter anvender et slags "beslutnings-træ" for at kunne klassificere vedkommende, bruger facet5 en mere sofistikeret "distance" – model. Din profil sammenlignes altså med 17 referenceprofiler samt at der udregnes en statistik for hver sammenligning. Det statistiske regnestykke (Euclidean D^2) er en udregning af hvor meget din profil afviger fra de 17 generelle familier. D^2 har en minimumsmargen på 0 (hvor du ikke kan komme nærmere referenceprofilen) til 324 som det fjerneste. Disse 17 statistikker sammenlignes herefter med hinanden, og den referenceprofil med den laveste margen i forhold til dine resultater, vil blive valgt. En D^2 på mellem 3 og 4 anses som værende et præcist resultat. Facet5 vil ud fra dette regnestykke udvælge en "Familie". Denne rapport viser din egen profil sammenlignet med referenceprofilen, således at du øjeblikkeligt kan se hvor godt de passer. Bemærk venligst; i visse tilfælde kan en profil relateres til mere end én familie – i så fald er det muligt at se de andre familier til sammenligning.

Hver familie har fået tildelt et

"Familie-Navn" ud fra nogle karakteristika. Dit familieportræt vises på den efterfølgende side. Du vil kunne se to profiler på grafen – den første (rød) er din egen profil som du så tidligere. Den anden (grå) er referenceprofilen som viser hvilken familie du er inddelt i. Jo tættere de to profiler ligger op ad hinanden, desto mere præcist rammer du referenceprofilen. Familieportrættet er designet til at give et hurtigt overblik over et begrænset antal nøgleemner. Det giver en bred opsummering, beskriver overordnet hvad du kan bidrage med i et team, dine styrker som leder, og hvad din chef kan gøre for at hjælpe dig med at blive mere effektiv. Sidst er der en kort gennemgang af hvilke situationer du mest sandsynligt vil blive motiveret af. Alle disse områder vil blive yderligere beskrevet i andre Facet5 rapporter.

Familie Portræt



Reference familie :

- **Supporter**

Overordnet billede

- Tolerant og sorgløs
- Altid hjælpsom over for andre
- Sympatisk og hjælpsom
- Søger harmoni og forståelse
- Kan manipuleres af mere pragmatiske personer
- Kan være naive når det gælder forventninger til andre

Som leder

- Er loyal overfor virksomhedens vision
- Ikke dømmende og ukritisk
- Tolerant og støttende
- Hjælper, men styrer ikke
- Lader folk beherske tingene selv
- Leder altid efter det bedste i folk
- Vil støtte og fungere som en slags talsmand

Motiveret af

- Arbejde med mennesker som ikke behøver at få besked om hvad de skal
- Yde service, skabe værdi
- En sans for kammeratskab
- Delt ansvar

Bidrag til et team

- Vil arbejde for at fremme gode relationer
- Er frittænkende og åben for nye foreslag
- Lader andre komme med deres pointe
- Føler forpligtelse for gruppens sag
- Kan måske virke passiv
- Er måske ikke tydelig entusiastisk eller involveret

At lede

- Appeller til fantasien og det "større" sammenhæng
- Skab mulighed for at teoretisere, stille spørgsmålstejn og diskutere
- Skab et åbent, venligt og støttende arbejdsmiljø
- Personlig, social og velfærdsspørgsmål vil rangere højt på dagsordenen
- Mød regelmæssigt for at sikre at der er styr på prioritering og at det sker inden for tidsrammen
- Sæt pris på evnen til at få det bedste ud af andre på den mest etiske måde
- Vil være god i en rådgivende stilling, hvor der efterlyses kompromiser

Søgelys Gennemgang af kompetencer

Denne guide præciserer hvor en persons styrker vil ligge og kan derfor blandt andet bruges til at hjælpe f.eks. en interviewer med at stille de rigtige spørgsmål i en rekrutteringssituation. Man kan således vælge at strukturere en samtale som en "adfærds-samtale", hvor man leder efter konkrete og realistiske eksempler til hver kompetence, eller det kan foregå mere "situations-bestemt" hvor man opstiller hypotetiske situationer og beder ansøgeren om at specificere hvorledes denne vil tackle den givne situation. For flere detaljer, gennemse da venligst Søgelys Guide til Samtale.

Kompetence kan defineres som: "adfærdsmæssige forhold som kan påvirke en persons arbejdspræstationer". Det første skridt mod at finde frem til den mest "kompetente" ansøger til en given stilling, er at definere de hovedkompetencer der er brug for. Mange års undersøgelser viser at følgende kompetencer er direkte relateret til graden af succes i forskellige lederroller – altså, et sæt kernekompetencer, som fører til succes:

Ledelse

Evnen til at kunne vejlede og hjælpe individer eller grupper til at opnå mål eller udføre opgaver ved hjælp af passende metoder eller interpersonelle færdigheder.

Denne kompetence bygger hovedsagelig på evnen til at kunne tilpasse sin adfærd og måden man griber tingene an på i forskellige situationer.

Facet5-modellen for ledelse skelner mellem to forskellige ledelsesformer; transaktionsledelse og forandringsledelse.

Transaktionsledelse drejer sig om at kunne levere det man har aftalt, hvor forandringsledelse handler om at inspirere folk til at yde mere end det der forventes.

Kommunikation

Evnen til at formidle sine ideer kort og præcist, både mundtligt og skriftligt for at få andre til at overveje sine synspunkter, og at holde de relevante personer informerede om udviklingen. Klarsyn, overtalelsesevne, entusiasme og overbevisning er alle relevante faktorer. Selvom intelligens naturligvis spiller en stor rolle i denne kompetence, bør man tage yderlige faktorer i betragtning, som f.eks. sociale evner, selvtillid, stresspåvirkning, åbenhed og viljen til at samarbejde.

Interpersonelle færdigheder

Evnen til at være imødekommende overfor såvel interne som eksterne klienter/kunder/kolleger, og tilgodese deres behov hurtigt og effektivt. Personer der besidder denne kompetence vil være i stand til at håndtere en lang række forskellige typer mennesker, både indenfor og udenfor virksomheden på en kvalificeret måde.

Nøglen til dette er fornemmelse for andre, og viljen til at tilpasse sig forskellige situationer. Det handler ikke så meget om at kunne være den "flinke" person, men i højere grad egenskaber som empati, pragmatisme og fleksibilitet. Visse personer er menneskeligt orienterede, andre mere systemorienterede, hvor atter andre fokuserer på at opnå de fastlagte mål, eller ganske enkelt fokuserer på innovation og variation.

Analyse og beslutningstagen

Evnen til at kunne forudse eventuelle problemer, vurdere relevante fakta, generere ideer og alternativer og afslutningsvis komme frem til den mest fornuftige konklusion.

Dette ses ofte som værende en sekventiel proces med afsæt i erfaring som videreudvikles til idé-generering, analyse og til sidst teori. Hver personlighedsfaktor har sine styrker, men det er sjældent at én person

rummer samtlige af disse aspekter. Vanskelige problemer kræver måske til tider, at samtlige metoder tages i brug.

Initiativ og indsats

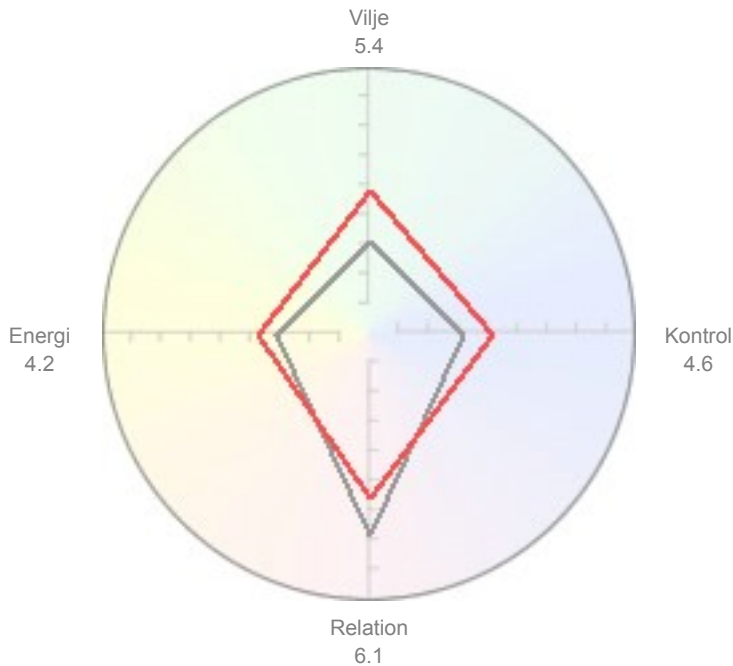
Det aktive forsøg på at påvirke begivenheder for at opnå mål.

Her drejer det sig om at være selvhjulpnen frem for at være passiv, at stadig yde sit bedste på trods af forhindringer eller ubehagelige opgaver. Personer med denne kompetence vil være hårdtarbejdende, fremadrettede, entusiastiske og målbevidste. Hvor nogle mennesker reagerer på de mål der opsættes for dem, er andre bedre til selv at opsætte sine egne mål, og selv vurdere deres egen indsats.

Planlægning og organisering

At kunne udforme en handlingsplan for sig selv og for andre, for nemmere at opnå de mål man har sat sig, samt at kunne afsætte passende ressourcer til formålet. Denne kompetence omhandler evnen til at kunne afsætte den rigtige mængde tid og indsats samt at kunne prioritere fornuftigt for at nå sine mål. Selvdisciplin og målbevidsthed er de mest essentielle faktorer i denne sammenhæng. Nogle mennesker er meget fokuserede fra naturens side og overser sjældent detaljerne, hvor andre måske blot er interesseret i den bredere sammenhæng.

Søgelys Gennemgang af kompetencer



- Knud kan absorbere gnidninger i et tema, er interesseret i at skabe gode relationer. Fordomsfri og god til at lytte, Knud har andres velfærd på sinde. Knud arbejder oprigtigt for at opnå virkelig samstemmighed, mener at alle har ret til at dele sine meninger og synspunkter.

Ledelse

Du kan forvente:

- oprigtig interesse for medarbejdertilfredshed
- omsorgsfuld, hensynsfuld og ikke dømmende
- fokuserer på mennesker, frem for målsætninger
- lytter, sympatiserer og hjælper

Vær opmærksom på:

- undgår konflikter og disciplinære problemstillinger
- ude af stand til at give klar vejledning

Interpersonelle færdigheder

Du kan forvente:

- en grundlæggende tillid til mennesker
- tager folk for hvad de giver sig ud for
- accepterer personer for deres særegenheder
- hjælpsom og pålidelig

Vær opmærksom på:

- overset af mere virksomhedsfulde personer
- ofrer deres egne behov for hurtigt

Initiativ og indsats

Du kan forvente:

- arbejder hårdt mod et fælles gode
- er ikke forhastet
- sikrer at andre mennesker har det godt
- følger retningslinjer

Vær opmærksom på:

- for hurtig til at følge andres anvisninger
- kan være den der bliver tilbage og 'holder babyen'

Kommunikation

Du kan forvente:

- en dygtig lytter
- tror på at alle meninger tæller lige meget
- tolerant, åben og støtter andre
- tænker sig grundigt om før der gives udtryk for egen mening

Vær opmærksom på:

- for hurtig til at indrømme
- lader til at vakle

Analyse og beslutningstagen

Du kan forvente:

- træffer beslutninger gennem rådgivning
- finder aldrig en overflødig løsning
- lytter til alle idéer, ligegyldigt hvor usædvanlige de er
- bidrager til opfattelse af ejerskab af problemet

Vær opmærksom på:

- for analytisk og afhængig af research
- tøvende med at tage et standpunkt eller satse

Planlægning og organisering

Du kan forvente:

- sikrer sig at alle er glade for deres arbejde
- tilbyder sin hjælp hvor det behøves
- reagerer på hvad andre efterspørger
- forsøger ikke at påtvinge andre sine meninger

Vær opmærksom på:

- for fleksibel og måske endda ubeslutsom
- langsom til at uddelegere, især upopulært arbejde

Leading Edge Ledelsesguide

Denne del af rapporten beskriver, hvad man som chef kan gøre for at motivere, inspirere og lede denne person. Som baggrund for denne del ligger den originale ledelsesmodel udformet af Bernard Bass, som fokuserer på 7 kerneelementer, der anvendes til at afgøre om en person anses som værende succesrig. Disse opdeles i to ledelsesformer; forandringsledelse og transaktionsledelse.

Transaktionsledelse drejer sig om at kunne levere det man har aftalt, hvor forandringsledelse handler om at inspirere folk til at yde mere end det der forventes.

Forandringsledere

Forandringsledere har en klar idé om hvor de er på vej hen, de er lidenskabelige og motiverende for andre. De er innovative og udfordrende. De skaber og kommunikerer en vision, er intellektuelt stimulerende og de behandler folk som individer. Elementerne består af følgende:

At skabe en vision – visionære ledere beskrives som værende motiverende, inspirerende og pålidelige. En vision kan ikke skabes bare sådan uden videre. For at sikre at kollegerne "køber" en idé, skal man være i besiddelse af gennemslagskraft, kunne virke overbevisende og skabe begejstring. Personer som gør dette godt, kan få folk til at føle forståelse for den retning organisationen har, de motiverer og hjælper andre med at opnå sine mål og de skaber klarhed for de overordnede mål med sin smittende begejstring for fremtiden.

Stimulering af omgivelserne – Personer med denne evne er i stand til at skabe positive og stimulerende omgivelser for andre. De får folk til at tænke sig om, gennemtænke sine idéer og lede efter andre muligheder. De er innovative og opfindsomme, finder hurtigt nye anvendelsesmuligheder og

fremgangsmåder. De er følger med i udvikling og trends og de anses ofte som værende eksperter og autoriteter indenfor deres fagområde.

Behandle andre mennesker som individer – At kunne skabe et miljø hvor folk føler sig værdsat og hvor man opmuntres til at deltage aktivt, hvor folk kan udforske deres egne talenter og udnytte sine individuelle styrker. Personer som tilskynder andre at gøre sådan, bliver ofte set som værende positive og retsindige. De sørger for at folk behandles retfærdigt, og er ikke dømmende. De forstår sine kollegers følelser og deres natur, og behandler dem med respekt. Sådanne mennesker kan skabe en positiv atmosfære for hver enkelt person i teamet, så de bidrager med det de er bedst til. De tager hensyn til folks individuelle forskelle, dømmer ikke folk på forhånd og forsøger ikke at påtvinge andre sine egne fordomme. De er modtagelige og opmærksomme på andres behov. De accepterer folk for det de er.

Transaktionsledere

Transaktionsledere besidder evnen til at organisere og håndtere personer og resurser for at opnå de mål man har aftalt med virksomheden. De koncentrerer sig om målsætning, effektivitetsmåling, at give feedback og medarbejderudvikling. Man taler om fire kerneelementer for transaktionsledelse.

Målsætning – Mål er operationaliseringen af en forretningsmæssig vision. De fungerer som drivkraften i virksomhedens aktiviteter, hvilket i praksis lægger et mere specifikt fokus på præstationer. Mål bliver nødt til at være konkrete hvis man vil kunne udforme klare retningslinjer. De skal endvidere være målbare, så de ansatte kan se udviklingen, og at de ikke må være uopnåelige, eftersom et urealistisk mål er demotiverende. De skal være relevante, dvs. sigter mod et realistisk

formål, og der skal være fastlagt en klar tidsbegrænset deadline for opgaven (SMART mål).

Opfølgning af resultater – Det giver ikke meget mening at opstille klare mål, hvis man ikke efterfølgende forsøger at afdække hvor vidt man har opnået dem. Effektivitetsmålinger kan struktureres meget nøje, med en central administration og opfølgning, eller mere flydende, hvor man sætter sin lid til den enkelte medarbejder frem for systemet. Det hjælper en person til at forstå hvor vidt en opgave er løst som aftalt. Det er ydermere vigtigt at folk forstår processen bag opfølgningen, hyppigheden og det individuelle ansvar som kræves for at lykkes med en sådan øvelse.

Give tilbagemelding – Udviklingssamtaler er et typisk begreb inden for dansk erhvervsliv i dag. Tilbage melding, eller "Feedback" udføres for at afdække to hovedspørgsmål:

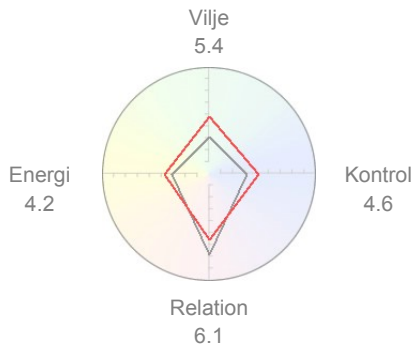
- Hvad forventer vi?
- Hvordan går det?

For at en feedback skal virke effektivt, skal den være:

- Forståelig
- Troværdig
- Acceptabel

Karriereudvikling - Nøglen til at udvikle andre er at udvise en oprigtig interesse og opmærksomhed for dem. Det indebærer at man er uselvisk og villig til at sætte andres interesser foran sine egne. For at kunne opnå dette, er man nødt til at forstå sig selv, og som følge af dette forstå andres behov, interesser og ønsker. For at være effektiv i denne sammenhæng, skal man også have en forståelse for de politiske og organisatoriske mekanismer der kan forekomme i enhver virksomhed.

Leading Edge Ledelsesguide



At skabe en vision

- Appeller til Knud's fantasi og forståelse for den bredere sammenhæng
- Knud vil acceptere logiske argumenter, men vil primært fokusere på det potentiale som andre mennesker kan udvikle
- Drag fordel af Knud's stærke ønske om at hjælpe og evnen til at finde alternativer med vægt på sociale og menneskelige fordele
- Fokuser på de positive ting og drag fordel af Knud's tendens til at påtage sig en opgave for efterfølgende at forfølge målet meget intenst.

Stimulering af omgivelserne

- Anerkend Knud's interesserede og positive natur
- Skab muligheder for at teoretisere, sætte spørgsmålstejn og diskutere
- Appeller til Knud's opfindsomhed og glæde ved nye og usædvanlige alternativer. Støt Knud til at være kreativ
- Giv Knud frihed nok til at kunne se og føle at indsatsen værdsættes og hjælper andre
- Knud anvender en åben informationspolitik. Hold opdateret og kapitaliser på evnen til at kommunikere og engagere andre mennesker

Behandle andre mennesker som individer

- Anerkend Knud's behov for et åbent, venligt og støttende arbejdsmiljø
- Det er vigtigt at Knud føler sig accepteret og at folk samarbejder og ikke konkurrerer og arbejder mod hinanden
- Team-værdier og mål er vigtigt. Knud er mere interesseret i at gøre noget for andre, end for egen vindings skyld
- Giv plads til at prøve tingene af i en ukritisk atmosfære

Målsætning

- Knud ser tingene på en meget kompleks måde og bliver nødt til at kende betydningen af hvad der kræves
- Knud har svært ved at sige 'nej' og realistiske men udfordrende problemstillinger og opgaver bliver nødt til at blive diskuteret åbent indtil der er opnået enighed
- Personlige, sociale og velfærdsmæssige emner vil rangere højt på Knud's dagsorden, så husk at lægge vægt på disse aspekter i forbindelse med nye mål og opgaver.
- Tilbyd Knud en bred vifte af udfordringer og masser af muligheder for at involvere sig og arbejde sammen med andre

Opfølgning af resultater

- Knud's stærke ønske om at hjælpe til betyder at de ikke har brug for rutinemæssigt tilsyn i nogen høj grad.
- Sørg for at afholde regelmæssige møder for at sikre at prioriteringen og det tidsmæssige overholdes - Knud kan miste fokus på kerneområderne
- Vær opmærksom på at Knud kan have svært ved at planlægge aktiviteter og håndtere det tidsmæssige ordentligt. Vær ret så bestemt omkring hvad du vil have om nødvendigt
- Tilbyd støtte og gør det klart at du er villig til at hjælpe. Husk at Knud er bedre til at give hjælp, end til at bede om det

Give tilbagemelding

- Giv anerkendelse for Knud's bidrag, evne til at få det bedste ud af folk, etiske indstilling og oprigtighed og ærlighed inden for et team
- Kritik er sjældent nødvendigt idet Knud altid vil gøre sit bedste. Hvis det bliver nødvendigt så brug en støttende, bestemt men ikke dømmende fremgangsmåde
- Forklar hvorfor du føler at et tiltag ikke vil virke, og hjælp Knud med at finde frem til en bedre løsning
- Negativ feedback vil normalt blive taget seriøst og accepteret som det skal forstås

Karriereudvikling

- Knud har brug for at føle at arbejdet har en reel værdi og en genuin hjælp for andre
- Led efter åbninger som giver Knud mulighed for at udvikle andre og tilegne sig en coachende og rådgivende ledelsesstil
- De vil fungere godt i rådgivende stillinger og i situationer som kræver at der indgås kompromis
- Hjælp Knud med at udvikle metoder der kan dække behovet for at hjælpe alle på én gang, og tendensen til at gå udenom konflikter

Gennemgang af arbejdspræferencer

Det siger sig selv at folk sandsynligvis vil forvente forskellige ting af deres karriere. Derfor vil job der indeholder attraktive elementer, naturligvis være de mest interessante og tilfredsstillende for den enkelte, og som følge af dette, vil motivationsniveauet sandsynligvis også være højere. Undersøgelser viser at virksomheders effektivitet, direkte kan relateres til medarbejdernes tilfredshed, hvorfor det vil være et stærkt organisatorisk træk, at give de ansatte mulighed for at arbejde med noget der giver dem den belønning de foretrækker.

Omvendt vil jobs, som ikke giver de ansatte disse muligheder, oftest virke demotiverende og resultere i lavere produktivitet. På samme måde vil jobs hvor virksomheden ikke giver medarbejderne en passende belønning for deres indsats, ikke blot have svært ved at motivere den enkelte medarbejder, men også virke direkte aktivt demotiverende. For eksempel kan nogle mennesker godt lide at have kontrol over beslutningsprocessen, at have mulighed for at påvirke begivenheder og frihed til at skabe og implementere deres egne idéer. Hvis disse elementer er fraværende i deres stilling, vil deres job ikke være givende for dem, og det vil virke demotiverende – hvilket i sidste ende vil mindske deres produktivitet, og resultere i høj personaleudskiftning.

Det er derfor tydeligt at det er meget værdifuldt at bruge tid på at finde den rigtige person til jobbet, (eller omvendt). Jo større nøjagtighed, desto højere produktivitet.

Facet5 kan hjælpe med dette ved at identificere dine kernerivkræfter, og afdækker hvilke elementer et job skal indeholde for at motivere/demotivere dig. Ved at anvende denne information kan du evaluere din nuværende stilling, eller designe en helt ny som vil være mere givende og tilfredsstillende for dig.

De fire kernerivkræfter der er afgørende for motivationsniveauet i din karriere er:

Indflydelse

Som navnet antyder handler dette om i hvilken grad man gerne vil influere begivenheder og andre mennesker. Personer med et stort behov for dette vil gerne føle at de har styr på tingene, og vil gerne udfordres. I den anden ende af skalaen finder man personer som helst ikke selv vil træffe beslutningerne, men i højere grad blive vejledt og hvor man ved hvad man skal gøre. I denne dimension taler man om "Indflydelse" og "Accept".

Deltagelse

Personer med anlæg for dette nyder at være sammen med andre mennesker, og være en del af sammenholdet. De er hurtige til at involvere sig, og de kan godt lide at deltage i de daglige gøremål. Personer i den anden ende af skalaen foretrækker at passe sig selv, og at de får lov til at arbejde i fred og bidrage på deres egen måde.

Proces

Personer som scorer højt i denne dimension, lægger stor vægt på at tingene gøres rigtigt. De foretrækker at arbejde med effektive systemer og processer, og de respekterer hierarki og erfaring. Personer som scorer lavt på dette område, foretrækker en mindre struktureret og mere fri-tænkende fremgangsmåde. De arbejder ud fra laissez faire-princippet med friheden til at gøre hvad de vil.

Mennesker

Personer som scorer højt i denne kategori føler et behov for at bidrage med noget set i et større perspektiv, at de hjælper til med at skabe et "Bedre" samfund. De har brug for at føle at det de laver også gavner andre og at det har en reel værdi og mening. De spørger ikke hvad de kan få, men

nærmere hvad de kan hjælpe med. I den anden ende af skalaen finder man personer der lægger større vægt på den personlige vinding, og belønning for sin indsats.

Naturligvis er mennesker mere komplekse end som så, og man vil motiveres af mere end et enkelt behov. De fleste mennesker vil have en blanding af mindst to af disse "drivkræfter", hvor andre vil virke mere sammensatte. Den følgende guide kan hjælpe dig med at få en større indsigt i hvor stor betydning de enkelte drivkræfter har i det daglige, og beskriver samtidig hvilke elementer i jobbet som kan virke enten motiverende eller demotiverende. Facet5 bruger her Familie-strukturen som basis for at udpensle blandingen af drivkræfter for det enkelte individ.

Gennemgang af arbejdspræferencer

Accept			Indflydelse			Gennemslagkraft
Isolere			Deltagelse			Deltage
Akkumulere			Mennesker			Dele
Frihed			Proces			Organisere

Dette mønster af drivkræfter antyder at Knud bedst vil passe ind i en rolle som indeholder følgende elementer

- Arbejde med mennesker som man ikke behøver at fortælle hvad de skal lave
- Servicere og tillægge værdi
- En sans for fællesskab
- Delt ansvar

Undersøgelser viser følgende job-elementer som værende nødvendige for at opretholde Knud's motivation og interesse

- Arbejde med mennesker som man ikke behøver at fortælle hvad de skal lave
- Være til andres tjeneste
- Frihed til at gøre sit arbejde selvstændigt
- Tid nok til at sætte sig ind i komplekse problemer
- Tætte og genuine relationer på jobbet
- Arbejde med koncepter og chancen for at være kreativ
- At få en chance for at specialisere sig
- Ikke at skulle 'sælge' mig selv på en aggressiv måde

Forskning viser at det vil virke demotiverende og frustrerende for Knud at bruge for meget tid på at arbejde med følgende elementer

- Konstant og stramt tilsyn
- Blive bedt om at tage en lederrolle
- At skulle viderebringe dårlige nyheder
- Blive bedt om at tage stilling "på stående fod"
- Konstant at skulle arbejde i et team
- Være i et formelt hierarki
- Konstante diskussioner og konflikter
- Blive bedt om at møde nye mennesker uafbrudt