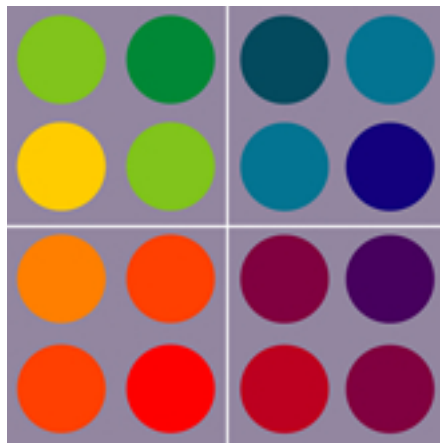


Facet personlig profil

Harriet Collins

Dato: 28.6.2009

Organisasjon: Demonstration Client



Introduksjon

Da du fylte ut Facet5 spørreskjemaet ble du bedt om å ta stilling til en rekke utsagn. Spørreskjemaet avdekker noen av dine holdninger, meninger og preferanser - og det må forstås slik at det verken er riktige eller gale svar. Det er ingen test hvor du kan bestå eller ikke bestå, men oftest kalt en profil.

Facet5 er utviklet for å avdekke noen personlighetsmønstre som er relativt stabile og konsistente og som gjør deg til den du er. Resultatene sier ingenting om du gjør noe riktig eller galt eller om noe er godt eller dårlig. Med utgangspunkt i beskrivelsen av deg som person kan vi utlede hvordan du vanligvis vil reagere eller oppføre deg i ulike situasjoner. Denne rapporten beskriver dette, men det er opp til deg selv å finne ut hvor presis beskrivelsen er og hvor relevant den er for deg i nåværende situasjon.

De faktorene som Facet5 måler blir vanligvis beskrevet av psykologer som "The Big Five" - de 5 grunnleggende faktorer i menneskets personlighet. Vi har alle en viss mengde av hver faktor som beskriver vår personlighet. Faktorene er:

- Vilje - bestemt, hevdende, uavhengig
- Energi - entusiastisk, sosial, involvert
- Relasjoner - åpen, oppriktig, varm, generøs
- Kontroll - strukturert, samvittighetsfull, selvdisiplinert

og en femte faktor, Følelsesstyrt, som samspiller med de andre faktorene og påvirker stresstoleranse, selvtilit og den emosjonelle stabilitet. Den vil også påvirke tolkningen av de andre faktorene. Selv om Facet5s hovedfaktorer består av en rekke definerte karaktertrekk kan vi dele dem i følgende underfaktorer:

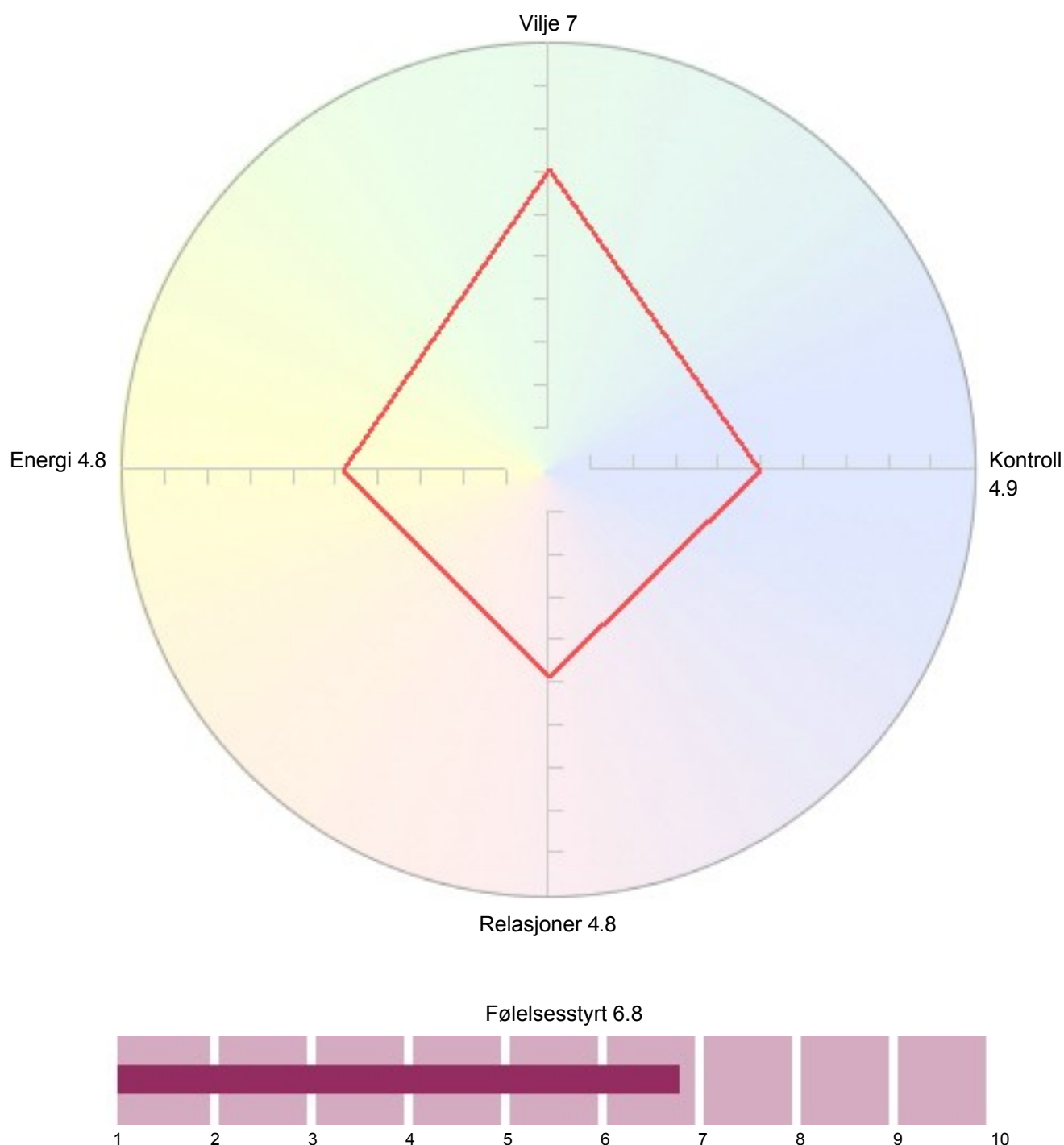
Disse underfaktorene beskriver mer detaljert den aktuelle hovedfaktor. For eksempel er Vilje sammensatt av tre underfaktorer (fasetter) - Besluttsomhet, Konfrontasjon og Uavhengighet - tverrsummen av disse 3 fasettene gir skåren på Vilje. Oppdelingen av hovedfaktorene i fasetter muliggjør en mer kvalifisert tolkning av Facet5 profilen.

Vi bruker en skala gradert fra 1 - 10 for å beskrive personprofilen. Denne skalaen kalles en "sten" skala, som betyr "Standard Ten". På en slik skala vil ekstreme skåre (svært høye eller lave) tydeliggjøre personligheten mer enn moderate skåre. Din Facet5 profil og fasettene for hver hovedfaktor vises på de følgende sidene.

● Vilje	Besluttsomhet	Trang til å holde fast på egne ideer
	Konfrontasjon	Trang til å argumentere for egne standpunkter
	Uavhengighet	Tendens til å gå sine egne veier
● Energi	Vitalitet	Viser entusiasme og engasjement
	Sosial	Interesse for å være sammen med andre
	Tilpasningsevne	Involverer andre i sine tanker og ideer
● Relasjon	Uegennytte	Setter andres interesser foran sine egne
	Støtte	Forsøker alltid å være forståelsesfull
	Tillit	Stoler på hva mennesker sier og gjør
● Kontroll	Disiplin	Personlig organisert og planmessig
	Ansvarlighet	Nøyaktig og punktlig, tar personlig ansvar
● Følelsesstyrt	Spenning	En følelse av spenning eller stress
	Engstelse	Forsiktig, bekymret og ikke for optimistisk

Personprofilen

Den viser dine skår på hver faktor. Det brukes en skala fra 1 - 10 som gir et gjennomsnitt på 5,5. Skår som er under 4 eller over 7 betraktes som "ekstreme". Skårene blir holdt opp mot en konkret normeringsgruppe som gjør det mulig å sammenligne en person med andre.



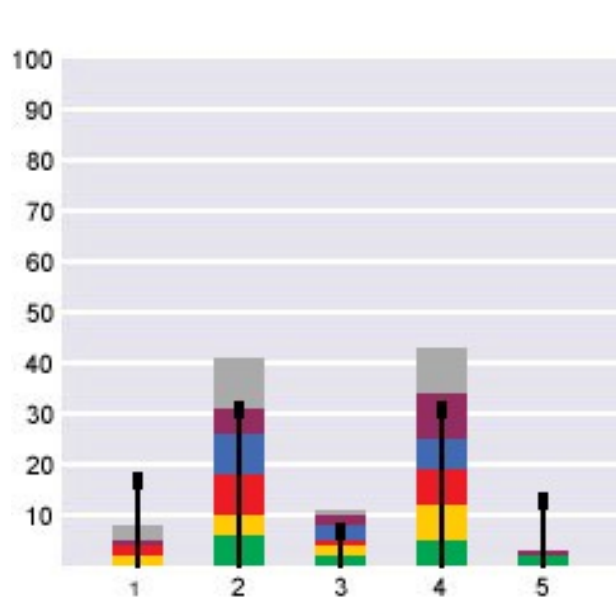
Normeringsgruppe brukt: English Speaking

Norms are based on a sample of over 18500 Facet5 profiles completed in English. 65% completed the profile on paper. 65% were male. The profiles were collected from the UK, USA, Australia, Singapore and NZ. The largest numbers were from IT, Manufacturing, Financial services and the Public Sector. For full details contact your Facet5 distributor.

Statistikk vedrørende utfylling av spørreskjemaet

Svarfordeling

Denne grafen viser din svarfordeling. De vertikale søylene (sorte) viser den forventede fordeling basert på et stort antall tidligere besvarelser.

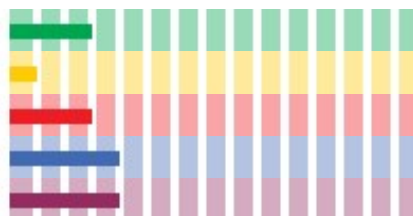


Faktor	Svar					Ikke besvart	Totalt
	1	2	3	4	5		
Vilje	6	2	5	2			15
Energi	2	4	2	7			15
Relasjoner	2	8	1	7			18
Kontroll		8	3	6			17
Følelsesstyrt	1	5	2	9	1		18
Ikke brukt	3	10	1	9			23
Totalt	8	41	11	43	3	0	106

Svartidsanalyse

Denne grafen viser svar på områder hvor det ble brukt lengst tid. Hvis svarmønstret viser konsentrasjon om en eller to faktorer kan det være mulig at skåren på disse faktorene ikke er korrekt. Søk derfor andre informasjonskilder for å undersøke om skårene er riktige.

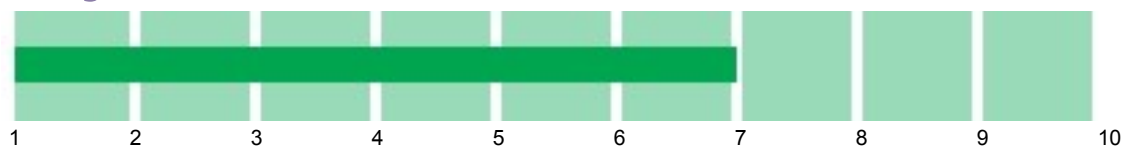
Vilje
Energi
Relasjoner
Kontroll
Følelsesstyrt



Gjennomsnittlig svartid: 4.20
Hurtigste: 1.75
Langsomste: 9.31

Vilje

7



Personer som skårer høyt på vilje oppleves som dominerende, beslutsomme, engasjerte og selvstendige. Grunnlaget er en sterk motivasjon basert på faste overbevisninger. Det som karakteriserer slike personer er at de er urokkelige, målrettede og målbevisste. Mindre fordelaktige trekk kan være stahet og fastlåste oppfatninger. Personer med lavere skår er mer fleksible og villige til å lytte. De har sjeldent sterke synspunkter og kan derfor lett endre oppfatning ved påvirkning fra andre. Noen kan oppfatte dem som for lette å overtale og for avhengige av andre. Vilje består av følgende fasetter:

Lav skår

Høy skår

Styrke inneholder

lydhør overfor andre - villig til å tilpasse seg
beslutter etter nøye vurdering av alle data
lytter og endrer forholdsvis lett sine synspunkter

Kan oppfattes som

overbevises lett av alternative argumenter
føyer seg for lett etter andre
lite villig til å ta raske beslutninger

Beslutsomhet

8.8



Styrke inneholder

rask til å fortelle andre hva de skal gjøre
fastholder sine synspunkter
villig til å ta ansvar for oppgaver

Kan oppfattes som

dominant og påtrengende
lite lydhør overfor andre
hurtig til å fortelle andre hva de skal gjøre

Styrke inneholder

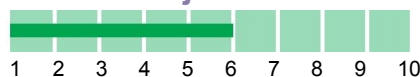
aksepterer ikke uten videre andres argumenter
forsøker å holde seg behersket og rolig
villig til å tilpasse seg andres argumenter

Kan oppfattes som

unngår problemstillinger i håp om at de glir over
for rask til å gi etter for et argument
uvillige til å ta opp vanskelige saker

Konfrontasjon

6



Styrke inneholder

lar seg ikke vippe av pinnen ved utfordringer
reagerer raskt og konfronterer problemer
effektive i diskusjoner ansikt til ansikt

Kan oppfattes som

overdrevne aggressive og krevende argumenterende
reagerer for raskt og kan være vanskelige å holde tilbake

Styrke inneholder

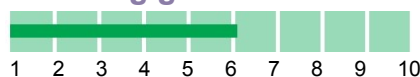
villig til å konsultere andre og søke råd
har behov for et team og aksepterer retningslinjene
fleksible og villig til å tilpasse seg

Kan oppfattes som

for fleksible
lar seg lett lede av andre
for avhengig av andre mennesker

Uavhengighet

6.1



Styrke inneholder

er styrt av sterke overbevisninger
går sine egne veier selv ved motstand
istand til å arbeide selvstendig

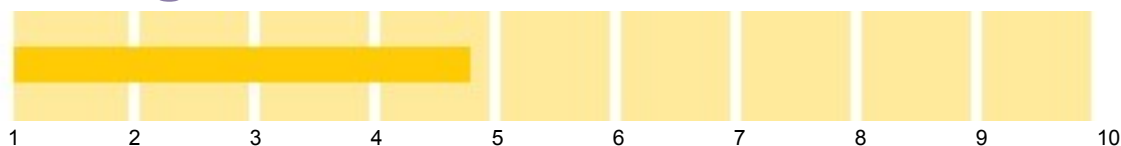
Kan oppfattes som

isolerte og lite smidige
lite villig til å bøye av og tilpasse seg
deltar kun i et team hvis de selv er leder

Kommentarer: Hovedtrekket ved din stil er en sterk indre trang til å få gjennomslag for dine ideer. Du er rask til å gi direktiv og instruere mennesker og har klare oppfatninger om visjon og hensikt.

Energi

4.8



Personer som skårer høyt på Energi blir opplevd som energiske, våkne, aktive og entusiastiske. De er selskapelige, konkurranseorienterte, lekende og sosiale. De er optimistiske og de begeistres av nye utfordringer. For mye Energi kan føre til at man påtar seg for mange oppgaver. Personer med lave skår er mer stillfarene, reserverte og private. De holder seg for seg selv og kan virke sjenerte. Det tar tid å lære dem å kjenne men de utvikler gode og varige vennskapsforhold. De bryr seg mindre om sosiale sammenkomster og kan bli sett på som fjerne, kjølige og reserverte av kolleger som ønsker at de deltar mer. Energi består av følgende fasetter:

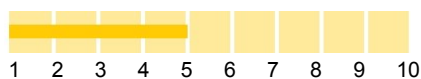
Lav skår

Høy skår

Styrke inneholder
er reserverte og selvstendige
kan være beskjedne
blir ikke overbegeistret

Kan oppfattes som
kjølig
viser lite entusiasme overfor nye ideer
reservert og fjern

Vitalitet



Styrke inneholder
åpenbart oppglødd
entusiastisk overfor nye ideer
villig til å få satt tingene i gang

Kan oppfattes som
lettsindig, overfladisk
like å eksponere seg
impulsive

Styrke inneholder
kan holde familie og arbeid adskilt
kan arbeide alene
kan bygge langvarige relasjoner

Kan oppfattes som
ønsker ikke å involvere seg
får andre mennesker til å føle seg
uvelkomne
vil helst ikke blande seg inn

Sosial



Styrke inneholder
får lett kontakter og nye venner
villig til å være del av en familie
får mennesker til å føle seg involvert

Kan oppfattes som
selskapssyk
rask til å gripe inn
sosialt pågående

Styrke inneholder
tenker seg godt om før de uttaler seg
utvikler ideer på egen hånd
er istand til å holde seg til egne
arbeidsområder

Kan oppfattes som
for konsentrerte om egne ting
bruker tid på å godta nye ideer
uvillig til å fortelle andre om sine ideer

Tilpasningsevne



Styrke inneholder
involverer andre i beslutningsprosessen
diskuterer grundig før handling
tilpasser seg til endrede forutsetninger

Kan oppfattes som
for raske til å endre mening
ute av stand til å ta selvstendige
beslutninger
mangler generelt en dypere forståelse

Kommentarer: Andre vil oppleve deg som tilbaketrukket og reservert, at de bruker tid på å bli kjent med deg og at du fungerer best sammen med mennesker som du har kjent i en viss tid. Det kan se ut til at du bruker tid på å bli godt kjent, men du vil arbeide godt i et team hvor du har hatt anledning til å passe inn. Du trenger rom for privatliv.

Relasjoner

4.8



Personer som skårer høyt på denne dimensjonen viser en positiv holdning overfor andre mennesker. De er varme, støttende, lydhøre, sympatiske og forståelsesfulle. De er åpne for andres behov og mottakelige for nye ideer. Tenderer til å være uselviske og er forberedt på å ofre egne interesser til fordel for andres ønsker. De er lojale og tillitsfulle, men kan lett utnyttes av mer kyniske mennesker. Personer med lav skår er mer pragmatiske og forretningsmessige. De griper raskt mulighetene til egen fordel og tar kjappe beslutninger uten å la seg forvirre av alternativer. Noen vil oppfatte dem som kyniske og usympatiske. Relasjon består av følgende fasetter:

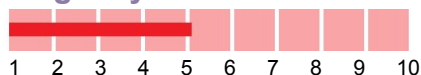
Lav skår

Høy skår

Styrke inneholder
kan fokusere på de umiddelbare fordelene
ser og utnytter muligheter
kan beskytte sine egne interesser

Kan oppfattes som
uvillig til å hjelpe
manipulerende
pleier sine egne interesser

Uegennytte



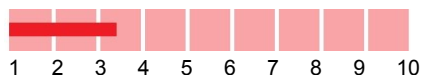
Styrke inneholder
utnytter ikke andre
setter andre menneskers behov foran sine egne
opptatt av å hjelpe andre

Kan oppfattes som
idealistisk
naive
lite forretningsmessig

Styrke inneholder
sunn kynisme
overser smiger
kan være tøff om nødvendig

Kan oppfattes som
kritisk og mindre villig til å tilgi
er hard i sin vurdering av andre
usympatisk

Støtte



Styrke inneholder
støtter når det oppstår problemer
villig til å gi en ny sjanse
ser alltid etter det gode i mennesker

Kan oppfattes som
tilgir for lett
for lite kritiske
for snille

Styrke inneholder
beskytter organisasjonen i forretningsforhold
gjenkjenner de som forsøker å utnytte andre
blir sjeldent selv utnyttet

Kan oppfattes som
kynisk
mistroiske
mistenksom

Tillit



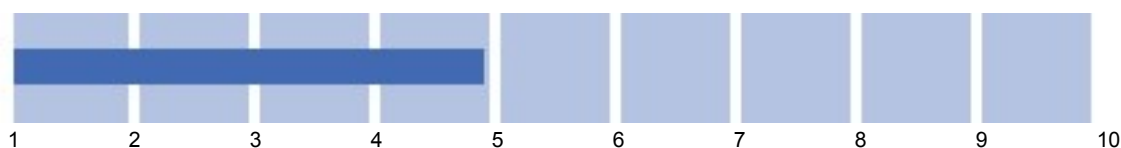
Styrke inneholder
arbeider mot et felles mål
villig til å tro og stole på andre
tror på mennesker

Kan oppfattes som
naive og lette å narre
idealistisk
overdreven tro på andre

Kommentarer: Du har en omtensom og velmenende stil, men du kan virke noe kritisk og rask til å si hva du mener. Konsekvensen av dette er at mange føler at du ikke er særlig støttende og kan bli ganske hard i dine vurderinger.

Kontroll

4.9



Personer som skårer høyt på Kontroll har selvkontroll, er konstruktivt selvkritiske og konservative. De er opptatt av orden, struktur, planlegging og de tenker fremover. Plikt og ansvar er viktig. Slike personer blir frustrerte og desillusjonerte hvis andre ikke deler deres oppfatninger om hva som er riktig og galt. De er samvittighetsfulle, lojale og etiske. Samtidig er de pliktoppfyllende med hensyn til sine arbeidsoppgaver. Personer med lav skår fremstår som ubekymrede og tilbakelente. De tenderer til å leve i øyeblikket og tar tingene som de kommer. De er mindre kritiske og mer liberale i sine meninger. De kan virke skjødesløse, ustrukturerte og kan forsømme eller glemme oppgaver. Kontroll består av følgende fasetter:

Lav skår

Høy skår

Styrke inneholder

fleksible i sine arbeidsmetoder
rask til å gripe fatt i nye oppgaver
tenker fritt

Kan oppfattes som

uorganiserte
udisiplinerte
kjeder seg lett

Disiplin



Styrke inneholder

gjennomfører alle oppgaver
planmessige og velorganiserte
veloverveide og stabile i sitt arbeide

Kan oppfattes som

stødige men lite spennende
møysommelige og følger prosedyrer
er sene med å tilpasse seg forandringer

Styrke inneholder

utfordrer "status quo"
tilpasser seg raskt forskjellige
situasjoner
tolker retningslinjer romslig

Kan oppfattes som

flyktige
opprørske
mindre ansvarlige

Ansvarlighet



Styrke inneholder

korrekt personlig oppførsel
arbeider alltid etter høye standarder
sterk ansvarsfølelse

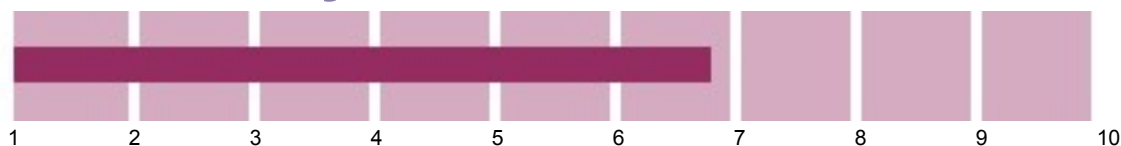
Kan oppfattes som

urokkelige i sine overbevisninger
autoritære
konvensjonelle

Kommentarer: Du er ikke spesielt opptatt av detaljer og prosesser, men foretrekker å se på de store linjene i sakene. Du er på ingen måte uansvarlig og inntar heller ikke en streng og dømmende holdning. Du foretrekker å håndtere tingene etter hvert som de dukker opp istedet for å planlegge for mye.

Følellesstyr

6.8



Personer som skårer høyt på Følellesstyr er lettere å bringe ut av likevekt, er uberegnelige, emosjonelle og blir lettere opprørte. De bekymrer seg mer og kan mangle selvtillit. Av den grunn kan de ha behov for mer støtte og oppmuntring enn de med lavere skår. Dette er ofte interessante og spennende personer. Jo høyere skår dess mindre forutsigelige vil personene være i hverdagen og de kan eksponere mere av de negative egenskapene som man finner i de andre fasettene. Personer som viser mindre Følellesstyr atferd er mer stabile og forutsigbare. De blir ikke så lett oppskaket eller får panikk, men tar tingene mer som de kommer. Noen kan oppleve dem som mindre spennende. Ved lave skår - "what you see is what you get". Følellesstyring består av følgende fasetter:

Lav skår

Høy skår

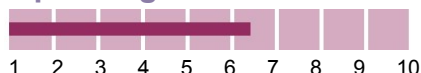
Styrke inneholder

fornøyd med seg selv
generelt avslappet og ubekymrede
kan ta tingene som de kommer

Kan oppfattes som

uinteresserte
uimottakelige for kritikk
ubekymrede og selvtilfredse

Spennning



Styrke inneholder

sensitive til endringer i omgivelsene
forsøker å endre seg selv
fokuserer mer når tidsfristene nærmer seg

Kan oppfattes som

selvkritiske
engstelige
nervøse

Styrke inneholder

stoler på egne ferdigheter
tenker fremover og er positive
opptrer på samme måte fra dag til dag

Kan oppfattes som

ser ikke problemer
ikke følelsesbetonet
litt for selvsikre

Engstelse



Styrke inneholder

dobbeltsjekker for å unngå feil
foretrekker å holde seg til det de kan
kommer ikke med antagelser

Kan oppfattes som

negative og for forsiktige
pessimistiske
usikre og lunefulle

Kommentarer: Selvom du kan oppleves positiv av utenforstående kan de som kjenner deg godt se en mer forsiktig og til og med pessimistisk side ved deg. Dette vil bli mer synlig under press og stress.

Familieportrett

Hva er Facet5 familier

Facet5 bruker en skala gradert fra 1 - 10 for å beskrive personprofilen. Denne skalaen kalles en "sten" skala, som betyr "Standard Ten". På en slik skala vil ekstreme skårer (svært høye eller lave) tydeliggjøre personligheten mer enn moderate skårer. Faktorene er uavhengig av hverandre slik at alle kombinasjoner er mulig. Sten skår som avviker mer enn 1 vil normalt vise observerbare forskjeller i atferd. Av denne grunn er det mer enn 1.000.000 mulige skårkombinasjoner som vil gi merkbart ulike profiler. For enkelhets skyld har vi delt det store antall mulige mønstre inn i et begrenset antall "familier" med beslektede profiler. Således er en Facet5 familie en gruppe av Facet5 personlighetsprofiler som er nært beslektet.

Hvordan er de beregnet?

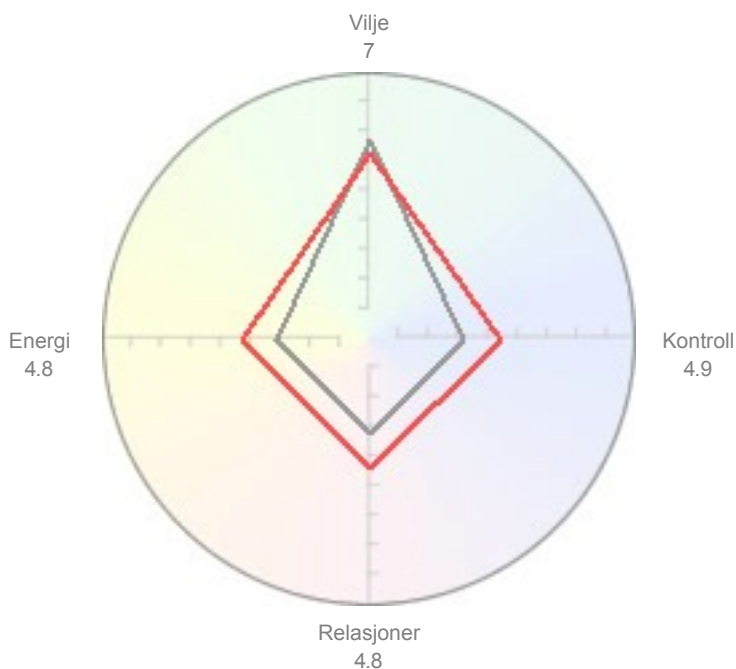
For å beregne Facet5 familiene har vi delt hver av de 4 hovedfaktorene inn i høye og lave skår (i denne sammenheng regner vi ikke med Følelsesstyrt). Dette reduserer mulige kombinasjoner til 16 gjennom å tvinge alle skår til enten å være høye eller lave. Dette er litt uheldig for de som har mer moderate skår og som normalt vil havne midt på en skala. For å fange opp de som har en kombinasjon av moderate skår på alle skalaene har Facet5 laget en familie nummer 17.

Facet5 adskiller seg fra noen andre tester i måten den avgjør hvilken familie en profil tilhører. Hvor noen bruker et beslutningstre for å bestemme en klassifisering, bruker Facet5 en mer sofistikert "distansemodell". Din profil blir sammenlignet med 17 referanseprofiler og hver sammenligning blir kalkulert statistisk. Statistikken (Euclidean D^2) er et mål på hvor lik din profil er de 17 referanseprofilene. D^2 har en minimum skår på 0 (hvor din profil er identisk med den aktuelle referansefamilien) og opp til 324 hvor du er så langt fra referansefamilien som overhode mulig. Disse 17 kalkulasjonene blir sammenlignet med hverandre og den med den laveste verdi blir valgt som den nærmeste familie. En D^2 på mellom 3 og 4 indikerer et nært slektskap. Facet5 vil deretter tildele deg denne familien. Rapporten viser din profil og referanseprofilen slik at du umiddelbart kan se hvor nært de er i "slekt". Vær klar over at i noen tilfeller kan en profil være nær mer enn en familie. I så fall er det mulig å se alternative familier som sammenligning.

Hver familie har fått tildelt et navn som karakteriserer familien. Ditt familieportrett blir vist på neste side. Det er 2 profiler på figuren. Din profil (rød) som du tidligere har sett og

referanseprofilen (grå) for din familie. Hvor liten eller stor forskjellen mellom de 2 profilene er viser hvor nær du er referansefamilien. Familieportrettet er utviklet for å gi et raskt overblikk over et begrenset antall nøkkelområder. Det gis en bred oppsummering, beskriver dine bidrag til et team, dine sterke sider som leder og hva din overordnede trenger å gjøre for å hjelpe deg til å bli mer effektiv. Til sist er det en kort oppsummering av hva som motiverer i en arbeidssituasjon. Disse forholdene blir mer detaljert gjennomgått i andre Facet5 rapporter.

Familieportrett



Referansefamilie:

- **Arkitekt**

Generell beskrivelse

- Er meget målrettet
- Fantasifull og kreativ, men kan virke selvsentret
- Sikker på sine meninger
- Forventer at andre gir uttrykk for hva de mener
- Fremmer egne ideer på bekostning av andres
- Kan virke usympatisk, ufølsom og svært selvstendig

Som leder

- Har et klart bilde av veien fremover
- Kan være oppglødd og orginal
- Lite lydhør overfor andre
- Forventer at mennesker motiverer seg selv
- Følger ikke tett opp
- Går rett på de viktige sakene
- Tillater andre å finne sin "vei"

Motiveres av

- Kontroll og innflytelse
- Være kreativ og tenkende
- Ta alle viktige beslutninger selv
- Ha frihet til å handle etter egne vurderinger
- Arbeide med egne saker

Bidrag til et team

- Vil ta ledelsen for å få det på sin måte
- Klargjør retningen fremover
- Aksepterer andres særtrekk
- Ønsker gode resultater
- Kan være for selvstendig og egenrådig
- Kan virke selvopptatt

Å lede

- Selg inn nye ideer
- Involver i utfordrende og vanskelige oppgaver
- Gi ansvar, anerkjennelse og status
- Gi anledning å utøve autoritet og kontrollere andres arbeidsinnsats
- Gi rom for egne valg, men vær tøff om nødvendig
- Anerkjenn suksess på en personlig og direkte måte
- Imøtekom behovet for avansement og visualiser fremtidig karriereutvikling

Searchlight Kompetanseoversikt

Denne oversikten viser personens sterke sider og identifiserer områder som bør diskuteres nærmere under et intervju. Man kan strukturere intervjuet enten som et "atferdsintervju", hvor man ser etter konkrete og realistiske situasjoner under hvert av kompetanseområdene eller som et "situasjonsorientert" intervju hvor man beskriver en hypotetisk situasjon og ber kandidaten forklare hvorledes situasjonen bør håndteres.

Kompetanse kan defineres som: "atferdsmessige dimensjoner som påvirker arbeidsprestasjoner". Å fastlegge kompetansene som kreves i en jobb er det første skritt i prosessen med å klargjøre hvem som er i stand til å prestere godt. Mange års forskning har avdekket at de følgende kompetansene er sammenhengende med suksess i en rekke forskjellige lederroller - med andre ord et sett kjernekompetanser som fører til suksess:

Ledelse

Bruk av passende metoder eller mellommenneskelige ferdigheter når man skal lede individer eller grupper mot måloppfyllelse. Denne kompetansen bygger på evnen til å tilpasse atferd og tilnæringsmåter i henhold til situasjonen og individet.

Når det gjelder ledelse skiller Facet5 mellom transformasjons- og transaksjonsorientert ledelse. Transaksjonsledelse handler om å optimalisere kostnader, effektivisere og levere avtalte resultater - om struktur, systemer og klare kommandolinjer. Transformasjonsledelse handler om å inspirere folk til å yte mer enn det som forventes - om visjon, strategi, lederskap og kultur.

Kommunikasjon

Evnen til å formidle sine ideer klart og presist både skriftlig og muntlig samt i tillegg få andre til å vurdere ulike innfallsvinkler. Samtidig en evne til å holde riktige personer informert om prosjektenes fremdrift.

Klarhet, overtalelsesevne, entusiasme og overbevisning er alle relevante faktorer. Selv om intellektet naturligvis spiller en stor rolle, har sosiale evner, selvtillit, mestring av stress og utfordringer stor innvirkning. Åpenhet og vilje til å samarbeide er også viktige faktorer.

Mellommenneskelige ferdigheter

Evne til å bli sosialt akseptert av så vel interne som eksterne kunder og reagere raskt på deres behov. Personer som viser denne evnen vil være i stand til å samarbeide på en god måte med en rekke forskjellige mennesker innenfor og utenfor bedriften.

Nøkkelen til dette er å være sensitiv overfor andre og vilje til å tilpasse seg ulike situasjoner. Det har lite å gjøre med det å være en "hyggelig" person, men mer med å være empatisk,

pragmatisk og fleksibel. Noen er personorienterte mens andre er mer oppgaveorienterte. Andre igjen er mer opptatt av målsettinger eller ganske enkelt innovasjon og variasjon.

Analyse og beslutningsevne

Evnen til å identifisere problemer, evaluere relevante fakta, generere ideer og alternativer for deretter å trekke fornuftige konklusjoner.

Dette betraktes ofte som en prosess som starter med erfaring og som beveger seg videre til idegenerering, analyse og sluttlig til en bærende teori. Det er sjeldent at mennesker er like gode på alle disse elementene i beslutningsprosessen. Imidlertid ved komplekse problemstillinger kreves det at alle elementene blir behandlet.

Initiativ og innsats

Aktiv handling for å påvirke situasjonen for å nå de mål som er satt.

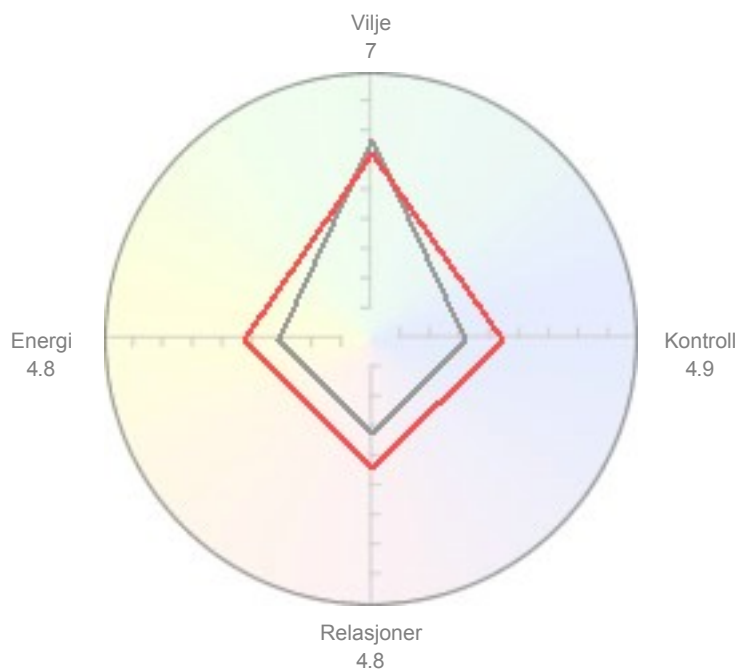
Det handler om å være en igangsetter fremfor å være passiv og holde høyt energinivå selv når man møter hindringer eller det er uenighet om hvordan oppgavene skal løses. De som har denne evnen vil være iherdige, hardtarbeidende, proaktive, entusiastiske og målrettede. Hvor noen mennesker arbeider etter mål som er satt for dem, vil andre sette sine egne mål og selv vurdere sin innsats.

Planlegging og organisering

Å etablere en handlingsplan for seg selv eller andre slik at man når et konkret mål, innbefattet en fornuftig anvendelse av ressursene. Denne evnen innebærer å etablere mål, foreta tidsplanlegging og prioritere aktiviteter.

Selvdisiplin og målorientering er viktige faktorer. Noen mennesker er av natur målrettet og overser ingen detaljer, mens andre bare er interessert i det store "bildet".

Searchlight Kompetanseoversikt



- **Personer som Hettie kan være svært innflytelsesrike i en organisasjon eller bedrift. De er fokuserte, besluttsomme og målorienterte og deres konkurranseinnstinkt innebærer at de sjelden mislykkes.**

Ledelse

Du kan forvente:

- bidrar med en sterk oppfatning om retning
- oppfinnsom og fokusert
- setter klare mål
- forventer at andre leverer resultater

Se opp for:

- tendens til å bruke for mye av sin makt
- liten interesse for å utvikle mennesker

Mellommenneskelige ferdigheter

Du kan forvente:

- bruker tiden på det som kan gi resultater
- verdsetter mennesker som bidrar
- flink til å identifisere nøkkelpersoner
- oppmuntrer kreativ tenkning

Se opp for:

- er bare opptatt av egne saker
- kranglevoren eller kritisk i forsvar av egne ideer

Initiativ og innsats

Du kan forvente:

- villig til å ta initiativ og påta seg ansvar
- søker en lederrolle
- i stand til å delegere
- reagerer raskt og presser på for å få et resultat

Se opp for:

- tar lett ansvar
- er døv for motforestillinger

Kommunikasjon

Du kan forvente:

- imponerende og overbevisende stil
- beskriver sakene klart og objektivt
- fokus på prestasjoner
- fantasifull og kreativ

Se opp for:

- sta og vanskelig å overbevise
- kritisk til synspunkter som ikke sammenfaller med egne

Analyse og beslutningsprosess

Du kan forvente:

- tar raske beslutninger
- formulerer og presenterer sterke ideer
- villig til å følge opp en sak
- formulerer omfattende teorier

Se opp for:

- tendens til å overforenkle
- konsulterer ikke andre

Planlegging og organisering

Du kan forvente:

- sterk fokusering på egen visjon
- i stand til å se helheten
- overvåker nøye prestasjoner
- fordeler oppgaver og kontrollerer utførelsen

Se opp for:

- informerer ikke alltid om endringer
- tilpasser reglene så de passer egen situasjon

Leading Edge Ledelsesguide

Denne rapporten beskriver hvordan personens leder bør opptre for å motivere, inspirere og veilede. Rapporten bruker en ledelsesmodell utviklet av Bernard Bass som legger til grunn at det er 7 elementer ved lederskap som mennesker trenger å utvikle for å bli oppfattet som suksessfulle ledere. Elementene brytes ned i transformasjons- og transaksjonsorientert lederskap. Transaksjonsledelse handler om å levere avtalte resultater. Transformasjonsledelse handler om å inspirere folk til å yte mer enn det som forventes.

Transformasjonsledere

Transformasjonsledere har klare ideer om hva og hvor de vil, er ivrige og motiverende. De er innovative og utfordrende. De skaper og kommuniserer en visjon, er intellektuelt stimulerende og behandler andre som enkeltindivider. Elementene er:

Å skape en visjon - Visjonære ledere beskrives som motiverende, inspirerende og overbevisende. En visjon kan ikke etableres ved diktat. For å være sikker på at kollegene "kjøper" visjonen må man kunne overtale, begeistre og påvirke. Mennesker som er flinke til dette, formidler en følelse av mål og mening. De får medarbeidere til å føle at de forstår hvor organisasjonen går, de er flinke til å begeistre og motivere andre for det som kan oppnås. De oppfattes som ivrige, viser forpliktelse overfor sitt arbeid og ser på fremtiden med entusiasme.

Stimulering av omgivelsene - Mennesker med denne evnen er i stand til å etablere positive og utfordrende omgivelser for andre. Slike ledere får medarbeidere til å tenke og revurdere sine ideer og se etter alternativer. De ser raskt nye muligheter, er innovative og oppfinnsomme, blir oppfattet som eksperter og autoriteter på sine

områder. De er oppmerksomme på trender og utvikling.

Å behandle mennesker individuelt - Skape omgivelser hvor folk føler seg verdsatt og oppmuntres til å bidra og hvor de kan få prøve seg selv og utnytte sine spesielle ferdigheter. Ledere som legger til rette for at andre skal kunne gjøre dette blir oppfattet som positive og rettskafne. De sørger for at folk behandles rettfærdig og ikke dømmende. De er oppmerksomme på kollegenes følelser og reaksjoner og viser dem respekt. Slike ledere kan etablere positive omgivelser for hvert teammedlem slik at de kan bidra på den måten de kan best, aksepterer individuelle forskjeller, dømmer ingen på forhånd eller påtvinger ikke andre sine meninger. De aksepterer andre som de er og er lydhøre for deres behov.

Transaksjonsledere

Transaksjonsledere har evnen til å organisere og håndtere medarbeidere og ressurser for å nå avtalte mål. De konsentrerer seg om å sette mål, overvåke prestasjonene, gi tilbakemelding og utvikle medarbeidere. I transaksjonsledelse snakker vi om fire elementer:

Å sette mål - Målene er konkretiseringen av bedriftens visjon. De er drivkreftene som fokuserer innsatsen. Målene må være konkrete for å sikre en klar retning. De må være målbare slik at medarbeiderne vet om de blir nådd. De må være realistiske for å virke motiverende, gi mening og samtidig være tidsbestemte.

Å overvåke prestasjonene - Det har liten mening å etablere konkrete mål dersom man ikke følger opp og ser om de er innfridd. Personlige evalueringer kan gjøres strukturert gjennom et sentralisert system. Hensikten med en prestasjonsvurdering er å hjelpe personen til å forstå om målene er nådd eller ikke. Prosessen med

periodisk resultatoppfølging må avtales og individets ansvar for å nå sine mål må være klart.

Å gi tilbakemelding

Prestasjonsvurderinger/medarbeidersamtaler er vanlige å bruke i dag. Tilbakemeldingen skal gi svar på to hovedspørsmål:

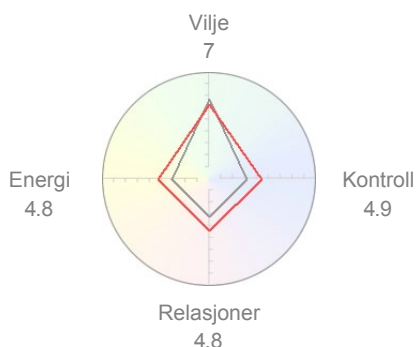
- Hva forventer vi?
- Hvordan går det?

Og for at tilbakemeldingen skal være effektiv må den være:

- Forstått
- Troverdige
- Akseptert

Karriereutvikling - Nøkkelen til å utvikle andre er å vise en ekte interesse. Det innebærer at man er uselvvisk og villig til å sette andres interesser foran sine egne. For å oppnå dette må man først forstå seg selv og deretter kunne forstå andres ønsker, interesser og behov. For å være effektiv må du også forstå de politiske og organisatoriske mekanismer som eksisterer.

Leading Edge Ledelsesguide



Å skape en visjon

- Forbered nye ideer - "så frøene" og la det spire og gro
- Vis at du verdsetter Hettie's meninger og hjelp
- Trekk opp det store bildet og legg frem noen alternativer som Hettie kan vurdere for siden å rapportere til deg
- Skill mellom antakelser og fakta
- Pass på at Hettie lytter og ikke ytrer seg for raskt

Stimulering av omgivelsene

- Appeler til Hettie's ønske om å lede og behov for makt og anerkjennelse
- Involver Hettie i å finne løsninger på utfordrende og vanskelige situasjoner
- Motiver gjennom å be Hettie skape noe nytt og anderledes som reflekterer Hettie's egne ideer
- Gi Hettie muligheter til å ta viktige beslutninger og bidra til at tingene utvikler seg i riktig retning

Å behandle mennesker individuelt

- Skap situasjoner som gir Hettie ansvar, anerkjennelse og status
- Appeler til Hettie's jordnære og forretningmessige holdning - men poengter på en taktfull måte betydningen av å rådføre seg med andre og ikke presse sine meninger på dem
- Unngå å få Hettie på defensiven - stahet kan føre til at Hettie ikke revurderer sine synspunkter
- Vær klar over Hettie's tilbøyelighet til å ta raske beslutninger. Oppmuntre Hettie til å søke alternative synspunkter

Å sette mål

- Aksepter utfordrende mål som tillater Hettie å benytte sin autoritet og overvåke andres prestasjoner
- Klargjør på hvilke måte Hettie's målsettinger har direkte sammenheng med virksomhetens strategi og resultater
- Gi rom for frihet og selvstendighet i beslutninger om hvordan målene skal nås
- Gi Hettie mulighet til å fastlegge sine arbeidsområder og konkretisere egne mål

Å overvåke prestasjonene

- La Hettie gjøre tingene på sin egen måte, men hvis du trenger å korrigere, vær klar på hvorfor
- Forsikre deg om at Hettie holder deg informert om fremdriften
- Anvend din autoritet som siste utvei. Ikke argumenter med Hettie. Finn ut hvilke ideer du og Hettie er enige om og bruk dette i det videre arbeidet
- Bruk raffinerte metoder for å sikre at Hettie involverer andre og demp Hettie's tendens til å dominere og "overkjøre" dem med sine meninger

Å gi tilbakemelding

- Ros Hettie's suksess på en personlig og direkte måte - pek på hvordan Hettie's anseelse i organisasjonen er blitt forbedret
- kommenter den sunne dømmekraften, besluttsomheten og Hettie's driv og fasthet
- Når du har grunn til å kritisere vær sikker på fakta; vær taktfull, men klar og direkte
- Tillat Hettie å "redde ansikt" hvis det er mulig

Karriereutvikling

- Reager på Hettie's behov for avansement og visualiser fremtidige karrieremuligheter
- Grip fatt i hvilket som helst av Hettie's utviklingsbehov ved å vise hvordan en utvikling av det vil føre til økt prestisje og muligheter for personlig vekst og utvikling
- Vær direkte, ikke aksepter unnskyldninger eller tillat Hettie å skylde på andre når ting har gått galt
- Hettie misliker å vedgå mangel på kunnskap eller innrømme feil - forsøk å gjøre det lettere ved å finne et grunnlag å bygge prosessen videre på

Arbeidsmotiv og karrieredrivere

Det er åpenbart at mennesker har ulike krav til arbeidsinnhold og karriereutvikling. Derfor vil stillinger som inneholder viktige motivasjonsfaktorer være mer interessante og virke mer tilfredsstillende for den enkelte. Forskning viser at høye arbeidsprestasjoner er et resultat av jobbtfredsstillelse. Derfor vil det være klokt i en arbeidssituasjon at man sikrer de ansatte oppgaver som motiverer og gir dem arbeidsglede.

I motsatt fall vil stillinger med arbeidsinnhold som ikke motiverer, resultere i lavere produktivitet. Arbeidsoppgaver som ikke inspirerer eller oppfattes som verdifulle vil derfor virke demotiverende. For eksempel så vil noen ønske å ha kontroll over beslutningsprosessen, ha muligheter for å påvirke hendelsesforløp og frihet til å utvikle og implementere sine egne ideer. Fravær av slike elementer i stillingen vil ikke bare oppfattes som mangel på belønning, men også som demotiverende. Redusert produktivitet og høyere utskiftning av arbeidsstokken vil bli resultatet.

Derfor er det vel anvendt tid å tilpasse stilling og arbeidsinnhold til den enkelte (eller vice versa). Jo bedre personen og arbeidsoppgavene passer sammen dess høyere produktivitet.

Facet5 kan bidra til å identifisere sentrale motiver og avdekke hvilke elementer i stillingen som kan motivere eller demotivere. Med denne informasjonen kan man evaluere sin nåværende rolle eller utvikle den til å bli mer tilfredsstillende.

De fire grunnleggende karrieremotivene er:

Innflytelse

Dette handler om i hvilken grad mennesker ønsker å påvirke både situasjoner og andre. Personer som har et sterkt behov for dette ønsker å ta styringen og søker utfordringer. Personer i den andre enden av skalaen foretrekker situasjoner hvor beslutningene fattes etter rådslagning med andre og hvor kolleger vet hva som skal gjøres. Dimensjonen har derfor to ytterpunkter med "Gjennomslagskraft" på den ene siden og "Tilslutning" på den andre.

Deltakelse

Personer som har dette som et sterkt behov ønsker å være sammen med andre og være en del av et fellesskap. De er raske til å involvere seg og deltar svært gjerne i de daglige gjøremål. Personer i den andre enden av skalaen foretrekker å arbeide i fred og ro for å få gjort oppgavene sine og bidra på sin egen måte. Dimensjonen har derfor to ytterpunkter med "Samarbeid" på den ene siden og "Selvstendig" på den andre.

Prosess

Mennesker som skårer høyt her legger stor vekt på å gjøre tingene riktig. De foretrekker å arbeide med effektive systemer og prosesser samtidig som de respekterer hierarki/posisjon og erfaring. Hvor motivasjonsfaktoren er lav foretrekkes mindre struktur og mer fleksible fremgangsmåter og man arbeider ut fra et laissez-faire prinsipp med ønske om frihet til å gjøre hva man vil. Dimensjonen har to ytterpunkter med "Organisering" på den ene siden og "Frihet" på den andre.

Mennesker

Hvor dette er en sterk motivasjonsfaktor vil man ha et ønske om å gjøre "verden til et bedre sted å leve". De har behov for å føle at det

de gjør er verdifullt for andre og at det har en dypere "mening". De spør ikke om hva de selv kan oppnå, men hva de kan gjøre for andre. Hvor denne motivasjonsfaktoren er svak er man mer opptatt av personlige fordeler og belønning for innsats. Dimensjonen har to ytterpunkter med "Dele" på den ene siden og "Akkumulere" på den andre.

Naturligvis er mennesker mer komplekse enn som så og vil motiveres av mer enn et enkelt behov. De fleste vil ha en sammensetning av minst to av disse drivkreftene. Andre kan ha en mer kompleks sammensetning. Fremstillingen på neste side indikerer styrken på hver av drivkreftene og beskriver de motiverende og demotiverende arbeidsoppgaver som er forbundet med dem. Facet5 bruker familiestrukturen som grunnlag for å beskrive hvilke drivkrefter som passer for den enkelte.

Arbeidsmotiv og karrieredrivere

Tilslutning			<i>Innflytelse</i>			Gjennomslagskraft
Selvstendig			<i>Deftakelse</i>			Samarbeid
Akkumulere			<i>Mennesker</i>			Dele
Frihet			<i>Prosess</i>			Organisering

Dette mønster av drivkrefter antyder at Hettie best vil passe inn i en rolle som inneholder følgende:

- Kontroll og innflytelse
- Skape og tenke
- Ta alle viktige beslutninger
- Ha personlig handlingsrom og frihet til å iverksette
- Arbeide med egne saker

Forskning viser at disse drivkreftene er nødvendige for å opprettholde Hettie's motivasjon og interesse:

- Ta beslutninger
- Status
- Mulighet til å briljere
- Utfordrende arbeidsoppgaver
- Muligheter til å komme med nye ideer
- Arbeide uten innblanding ovenfra
- Bli belønnet materielt for egne prestasjoner
- Ha muligheten for å bygge opp et spesialområde

Å arbeide for mye med følgende vil virke demotiverende på Hettie og kan føre til frustrasjon:

- Delt ansvar
- Arbeide tett sammen i et team
- Møte nye mennesker hele tiden
- Felles belønninger - i motsetning til personlige
- Bruke mye tid på personlige saker
- Arbeide med fastlagte systemer og prosedyrer
- Føre oppsyn med andres arbeidsoppgaver fra dag til dag
- Tett overvåking fra en leder