

# Facet5

## Personal Profile Sample Profile

---

**Dato** 29.05.2023

---

**Organisasjon** Facet5 Testing

---

**Prosjekt** Profile, Sample - 29/05/2023 5:08 PM

---




skeptisk tilbakeholden reservert fleksibel  
uavhengig-tenker pragmatisk  
imøtekommende kreativ kritisk årvåken  
optimistisk ubundet demokratisk



Vi er alle unike. Vi kan være lik noen mennesker på en måte, men være forskjellige på andre måter. Disse likhetene og forskjellene i våre motivasjoner, holdninger og atferd gjør oss til den vi er. Måten vi oppfører oss på og samhandler med andre på, beror på vår personlighet. Når vi forstår oss selv og andre, kan vi utvikle oss og være mer effektive. Facet5 gir et godt grunnlag for å få denne selvinnsikten og for personlig utvikling.

For selvutvikling eller bygging av effektive team, er Facet5 Foundation-rapporten et godt utgangspunkt. Facet5 er basert på den rådende personlighetsteorien, slik at resultatene er robuste og pålitelige. Facet5 Foundation-rapporten identifiserer fem viktige byggestener/faktorer i ens personlighet og hver har en rekke subdimensjoner. Vi har alle en viss mengde av hver faktor og det er dette mønsteret av skårer som gir oss det samlede bildet av vår personlighet. Det er ingen riktige eller gale profiler. Det er ikke en test, som du kan bestå eller feile på. Derfor kaller vi rapporten en profil og ikke en test.

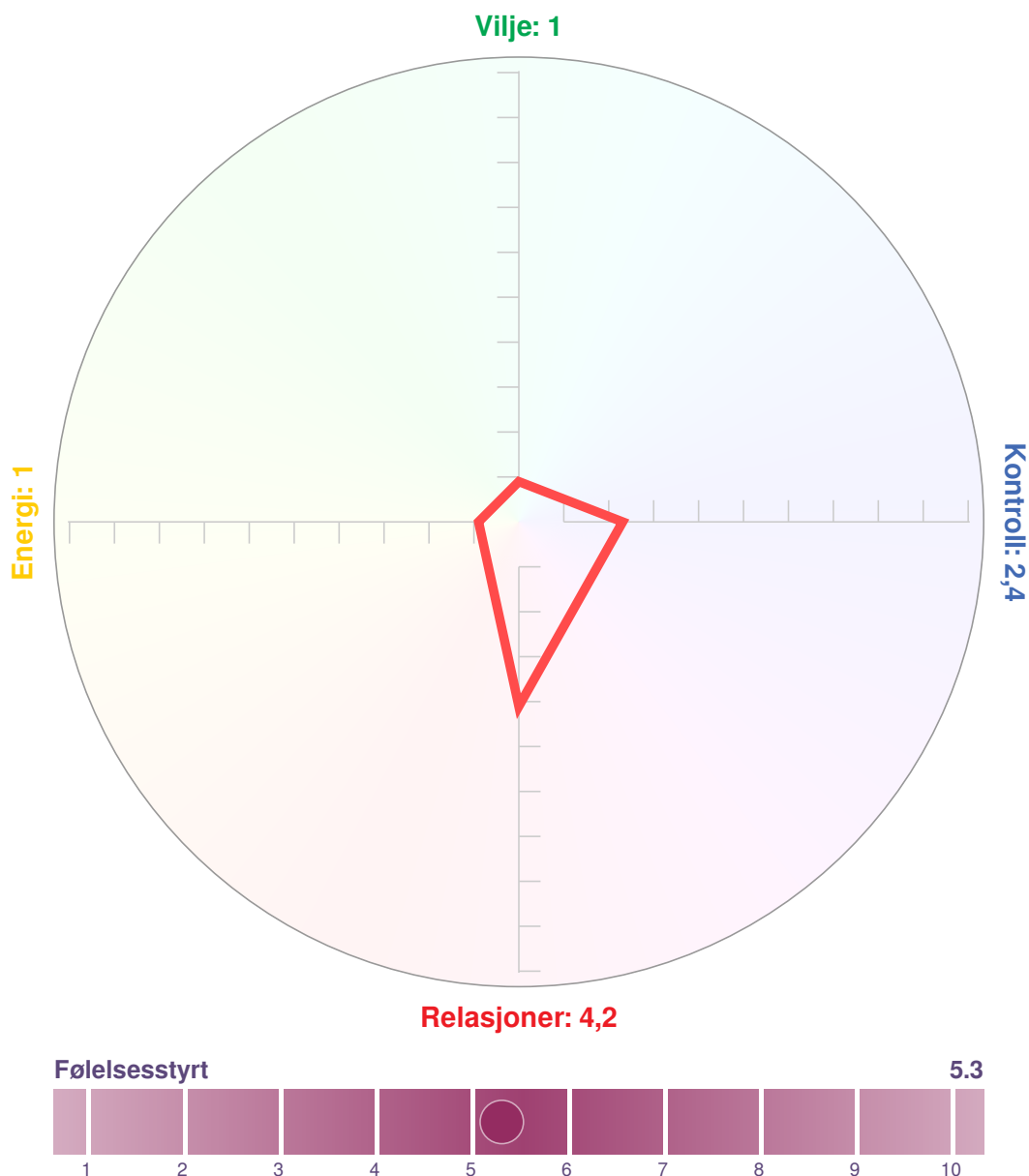
Faktorene som måles av Facet5 er:

 <b>Vilje</b>	<b>Besluttsomhet Konfrontasjon Uavhengighet</b>	Den indre trang til å holde fast på egne ideer En trang til å konfrontere problemer når de oppstår En tendens til å gå sin egen vei
 <b>Energi</b>	<b>Vitalitet Sosial Tilpasningsevne</b>	Tydelig entusiasme og energi Interesse for å være sammen med mennesker Å involvere andre i din tenkning
 <b>Relasjoner</b>	<b>Uegennytte Støtte Tillit</b>	Å sette andres interesser først Prøver alltid å være forståelsesfull En tendens til å ta folk som de er
 <b>Kontroll</b>	<b>Disiplin Ansvarlighet</b>	Å være personlig organisert og planmessig Villig til å ta personlig ansvar
 <b>Følelsesstyrt</b>	<b>Spenning Engstelse</b>	En generell følelse av spenning eller stress Forsiktig og ikke overoptimistisk

Skårene: skårene dine på hver faktor kan variere fra 1 til 10. Den gjennomsnittlige skåren blir derfor 5,5 og 68% av populasjonen faller mellom 3,5 og 7,5. Når vi kalkulerer din skår, sammenligner vi deg med en norsk referanse- eller normgruppe. Normen du ble sammenlignet med, vises nederst på profilsiden din.

Din rapport inneholder: Ordsky: på forsiden, som gir et raskt sammendrag av hovedtemaene i rapporten. Andre viktige temaer finner du i den større tekst. Hovedprofil: den viser dine 5 faktorskårer. Faktorprofil: den viser skårene på hver faktor og på de tilhørende sub-faktorene. Familieportrett: dette er et sammendrag av profilen beskrevet under 5 nøkkelområder.

Denne profilen viser skårene dine på Facet-faktorene. Hver skår kan variere fra 1 til 10 og gjennomsnittet blir 5,5. Det er mindre viktig om skårene er høye eller lave. Viktigere er størrelsen på avviket fra gjennomsnittet. Skår som er over 7,5 eller under 3,5 betraktes som "ekstreme" i den forstand at de uttrykker et tydeligere atferdsmønster på grunn av større avvik fra snittet. Skårene er normalfordelte i forhold til en bestemt "normgruppe" og de gjør det mulig å sammenligne en person med en annen.



## Norm som er brukt: Global 2022

Sample includes 260220 people from a variety of countries. 58% were male and 42% were female. Questionnaire languages were mixed. Industries include finance, electronics, telecommunications, manufacturing, local, state and federal government, military, property, services, pharmaceuticals, charities, engineering, shipping and transportation. Functions include sales, administration, logistics, finance.

Lav skår

Høy skår

- Fordeler**  
 Fleksibel  
 Tilpasningsdyktig  
 Imøtekommende  
 Behagelig
- Risiko**  
 Ettergivende  
 Underdanig  
 Ubesluttsom  
 Fryktsom

## Vilje



Du synes å være fleksibel i dine oppfatninger, unngår unødvendig argumentasjon og stoler i stor grad på andre menneskers råd og støtte. Du kan oppleve noen ganger at du blir oversett av mer dominerende mennesker og at dine ønsker blir neglisjert. Du kan bli oppfattet som for aksepterende og ettergivende.

- Fordeler**  
 Bestemt  
 Hevdende  
 Pådrivende  
 Uavhengig
- Risiko**  
 Dominerende  
 Sta  
 Kranglete  
 Sta

Lav skår

Høy skår

### Styrke inneholder

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

### Kan oppfattes som

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

## Besluttsomhet



Du... er fleksibel og villig til å lytte til andres synspunkter

Du kan oppfattes som... ubesluttsom og for rask til å si deg enig når du utfordres

### Styrke inneholder

rask til å klargjøre for andre hva de skal gjøre  
 fastholder sine synspunkter  
 villig til å ta ansvar for hendelser

### Kan oppfattes som

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

### Styrke inneholder

villig til å tilpasse seg andres argumenter  
 forsøker å holde seg behersket og rolig  
 lar seg ikke provosere til å argumentere

### Kan oppfattes som

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

## Konfrontasjon



Du... er tålmodig og tolerant. Du lytter til andre og unngår krangel

Du kan oppfattes som... at du tilsidesetter dine egne interesser for å unngå en tøff diskusjon og at du gir deg for raskt

### Styrke inneholder

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

### Kan oppfattes som

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

### Styrke inneholder

villig til å konsultere andre og søke råd  
 trenger et team og godtar å bli ledet  
 fleksible og villige til å tilpasse seg

### Kan oppfattes som

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

## Uavhengighet



Du... er demokratisk og konsulterer andre. Du involvere andre og spør om deres synspunkter

Du kan oppfattes som... altfor avhengig av teamets godkjennelse og støtte

### Styrke inneholder

i stand til å arbeide selvstendig  
 går egne veier selv ved motstand  
 er drevet av sterke overbevisninger

### 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

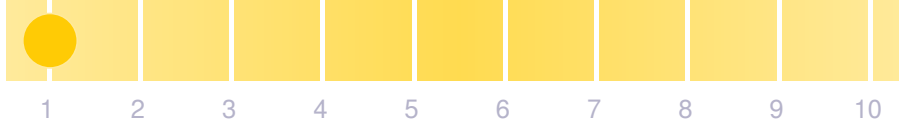
Lav skår

Høy skår

**Fordeler**  
Stille  
Konfidensiell  
Reservert  
Taktfull

**Risiko**  
Avmålt  
Likegyldig  
Kjølig  
Usosial

## Energi



Du kan virke ganske reservert og privat, holder deg for deg selv og arbeider best alene uten avbrytelser fra andre. Du involverer ikke andre i ditt arbeide og det kan være vanskelig å få deg til å åpne opp.

**Fordeler**  
Energisk  
Entusiastisk  
Sosial  
Vennlig

**Risiko**  
Distraherer  
Forstyrrer  
Blander seg inn  
Ekshibisjonist

Lav skår

Høy skår

### Styrke inneholder

blir ikke overbegeistret  
kan være beskjedne  
reserverte og selvstendige

### Kan oppfattes som

reservert og fjern  
viser lite entusiasme overfor nye ideer  
kald

## Vitalitet



Du... har en stille, rolig væremåte og foretrekker å reflektere før du svarer  
Du kan oppfattes som... å mangle entusiasme for nye utfordringer. Du kan virke reservert

### Styrke inneholder

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

### Kan oppfattes som

like å eksponere seg  
overfladiske  
impulsiv

### Styrke inneholder

kan arbeide alene  
kan holde privatliv og arbeid adskilt  
kan bygge langvarige relasjoner

### Kan oppfattes som

ønsker ikke å involvere seg  
får andre mennesker til å føle seg mindre velkomne  
vil helst ikke blande seg inn

## Sosial



Du... er komfortabel med å jobbe alene og trenger ikke kontakt med andre hele tiden  
Du kan oppfattes som... fjern, lite sosial og vanskelig å bli kjent med

### Styrke inneholder

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

### Kan oppfattes som

ha for stort kontaktbehov  
sosialt pågående  
for rask til å blande seg inn

### Styrke inneholder

utvikler ideer på egen hånd  
i stand til å holde seg til eget område  
tenker seg godt om før de uttaler seg

### Kan oppfattes som

lit villig til å fortelle om sine ideer  
sen til å godta nye ideer  
for spesialiserte

## Tilpasningsevne



Du... fokuserer på ditt arbeid og utvikler ideer på egen hånd før du presenterer dem  
Du kan oppfattes som... svært spesialisert og gi liten plass for andres bidrag. Ikke å tilpasse deg endringer

### Styrke inneholder

diskuterer grundig før handling  
i stand til å skifte standpunkt om bevisene taler for det  
involverer andre i beslutningsprosessen

### Kan oppfattes som

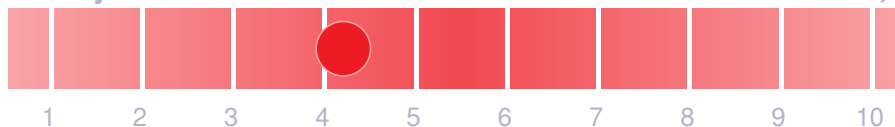
ute av stand til å ta selvstendige beslutninger  
for raske til å endre mening  
mangle dypere forståelse

Lav skår

Høy skår

- Fordeler**  
 Pragmatisk  
 Klartenkt  
 Forretningsmessig  
 Skarpsindig
- Risiko**  
 Selvpoptatt  
 Kynisk  
 Tøff  
 Aggressiv

## Relasjoner



Du har en ganske omtenksum og forsiktig tilnærming til andre mennesker. Du finner det vanskelig å vise tillit fordi du ofte forventer det verste. Likevel vil mennesker som kjenner deg oppleve at du er støttende og villig til å hjelpe når det er nødvendig.

- Fordeler**  
 Bryr seg om  
 Hjelpsom  
 Snill  
 Stoler på andre
- Risiko**  
 Naiv  
 Harmløs  
 Svak  
 Godtroende

Lav skår

Høy skår

### Styrke inneholder

- ser og utnytter muligheter
- kan beskytte egne interesser
- kan fokusere på umiddelbare fordeler

### Kan oppfattes som

- ivareta egne interesser
- uvillig til å hjelpe
- manipulerende

## Uegennytte



Du... er fokusert på oppgavene og likevel i stand til å ta vare på folk

Du kan oppfattes som... ute av stand til å opprettholde ditt standpunkt i møte med svært sterke synspunkter

### Styrke inneholder

- ivrig etter å hjelpe andre
- setter andre menneskers behov foran sine egne
- utnytter ikke andre

### Kan oppfattes som

- idealistisk
- naiv
- lite forretningsmessig

### Styrke inneholder

- kan være tøff om nødvendig
- overser smiger
- sunn kynisme

### Kan oppfattes som

- usympatisk
- hard i sin vurdering av andre
- kritisk og mindre villig til å tilgi

## Støtte



Du... er støttende og hjelper de som du mener har fortjent det

Du kan oppfattes som... krevende, kritisk til andre og en som ikke tilgir, og som favoriserer mennesker som ligner på deg selv

### Styrke inneholder

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

### Kan oppfattes som

- for lite kritiske
- tilgir for lett
- for snille

### Styrke inneholder

- gjennomskuer de som forsøker å utnytte andre
- blir sjeldent selv utnyttet
- beskytter organisasjonen i forretninger

### Kan oppfattes som

- mistenksom
- kynisk
- mistroiske

## Tillit



Du... stiller spørsmål ved folks hensikter for å oppnå så gode resultater som mulig

Du kan oppfattes som... mistenksom, hard og kynisk og at du ikke lar tvilen komme andre tilgode

### Styrke inneholder

- tror på mennesker
- arbeider for det felles beste
- villig til å stole på andre

### Kan oppfattes som

- naive og lette å lure
- idealistisk
- stoler for mye på andre

Lav skår

Høy skår

**Fordeler**

Kreativ  
Uhemmet  
Frittenkende  
Radikal

**Risiko**

Uansvarlig  
Upålitelig  
Ufokusert  
Ustrukturett

## Kontroll



Du foretrekker å ta tingene på en avslappet måte uten for mange forutinntatte meninger om hva som skal gjøres. Du har et positivt syn på livet under forutsetning av at du blir gitt tilstrekkelig frihet til å være deg selv. Det som kan frustrere deg som mest er begrensninger og reguleringer.

**Fordeler**

Planmessig  
Pålitelig  
Samvittighetsfull  
Ansvarlig

**Risiko**

Autoritær  
Bundet  
Intolerant  
Rigid

Lav skår

Høy skår

**Styrke inneholder**

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

**Kan oppfattes som**

kjeder seg lett  
udisiplinerte  
uorganiserte

## Disiplin



Du... tilpasser deg lett til endrede krav og er fleksibel i din arbeidsmåte

Du kan oppfattes som... uformell og uoppmerksom på detaljer. Du utfordrer alltid status quo

**Styrke inneholder**

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

**Kan oppfattes som**

noe treg og prosedyreorientert  
stødige, men lite spennende  
sene med å tilpasse seg forandringer

**Styrke inneholder**

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

**Kan oppfattes som**

mindre ansvarlige  
flyktige  
opprørske

## Ansvarlighet



Du... er frittenkende og dømmer ikke. Du tilpasser deg lett skiftende situasjoner

Du kan oppfattes som... skjødesløs, respektløs, uansvarlig og opprørsk

**Styrke inneholder**

sterk ansvarsfølelse  
korrekt personlig oppførsel  
arbeider alltid etter høye standarder

**Kan oppfattes som**

urokkelige i sine overbevisninger  
autoritære  
konvensjonelle

Lav skår

Høy skår

- Fordeler**  
 Optimistisk  
 Konsistent  
 Stabil  
 Sikker på seg selv
- Risiko**  
 Selvtillfreds  
 Uberørt  
 Uformell  
 Kjedelig

## Følelserstyrt



Du kan være noe emosjonell og noen kan til og med oppleve deg som litt skiftende og ikke alltid konsekvent. Likevel kan du oppfattes som å være i stand til å forbli positiv og optimistisk; dette kan bygge tillit hos dem som er rundt deg.

- Fordeler**  
 Aktpågivende  
 Livfull  
 Reagerende  
 Oppglødd
- Risiko**  
 Flykige  
 Uforutsigbar  
 Skiftende humør  
 Pessimistisk

Lav skår

Høy skår

- Styrke inneholder**  
 kan ta tingene som de kommer  
 generelt avslappet og ubekymrede  
 aksepterer gladelig seg selv som de er
- Kan oppfattes som**  
 ubekymrede og selvtillfredse  
 immun mot kritikk  
 uimottakelig

## Spenning



Du... er årvåken og oppmerksom på farer. Du følger med på hva som skjer rundt deg

Du kan oppfattes som... å over reagere på situasjoner og være overdrevent forsiktig

- Styrke inneholder**  
 fokuserer mer når tidsfristene nærmer seg  
 sensitive til endringer i omgivelsene  
 forsøker å endre seg selv
- Kan oppfattes som**  
 engstelige  
 selvkritiske  
 nervøse

- Styrke inneholder**  
 stoler på egne ferdigheter  
 tenker fremover og er positive  
 opptrer på samme måte fra dag til dag
- Kan oppfattes som**  
 litt for selvsikre  
 ser ikke kommende vanskeligheter  
 lite emosjonell

## Engstelse



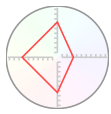
Du... er fremtidsrettet og positiv i din væremåte. En virkelig optimist

Du kan oppfattes som... altfor optimistisk og upåvirket av tilbakeslag eller vanskeligheter. Uvitende om begrensninger

- Styrke inneholder**  
 foretrekker å holde seg til det de kan  
 dobbeltsjekker for å unngå feil  
 kommer ikke med antagelser
- Kan oppfattes som**  
 negative og for forsiktige  
 pessimistiske  
 usikre og lunefulle

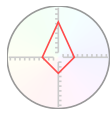


Relativt like profiler kan grupperes i en av de 17 Facet5 "familier", som gir et nyttig sammendrag for å beskrive og forstå hvordan faktorene samvirker. En profil tillegges familien som passer best, basert på de fire faktorene i sirkelen, bortsett fra Følelsesstyring. Din valgte familie er innringet med rødt nedenfor



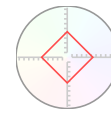
Talsmann

Entusiastisk, utadvendt stil  
Får lett venner og liker å være sammen med andre  
Mange interesser og spennende ideer  
Fleksibel, men målrettet  
Impulsiv  
Kan legge seg opp i andres arbeid



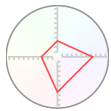
Arkitekt

Er meget målrettet  
Fantasifull og kreativ, men kan virke selvcentrert  
Sikker på sine meninger  
Forventer at andre gir uttrykk for hva de mener  
Fremmer egne ideer først  
Kan virke mindre sympatisk, ufølsom og svært selvstendig



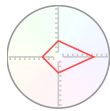
Kameleon

Viser en behersket, men vennlig stil  
Tilpasser seg raskt enhver situasjon  
Trenger seg aldri på  
Tolererer de fleste væremåter  
Finner det ofte vanskelig å gi uttrykk for sine egentlige meninger  
Kan virke inkonsekvent



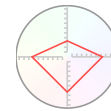
Coach

Sympatisk natur som kan skjules av å være tilbakeholden  
Stillfaren, men effektiv  
Høye idealer og prinsipper  
Sterkt engasjement med et ønske om å hjelpe andre  
Kan ta tid å "varme opp"  
Blir skuffet hvis ikke idealene kan oppnås



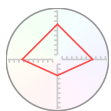
Controller

Reservert, ganske formell stil  
Unngår risiko og kan motsette seg forandringer  
Foretrekker klare retningslinjer og agendaer  
Respekterer hierarkiet og status quo  
Kan virke for konservativ  
Kan oppfattes som fjern og avmålt



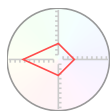
Utvikler

Varm og sympatisk måte  
Viser ekte interesse for andre og ønsker å være til hjelp  
Har en sterk følelse for moral og ansvar  
Vil forsvare andre og stå opp for dem  
Kan forsømme sine egne interesser  
Risikerer å påta seg for mye



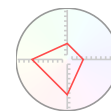
Entreprenør

Selvsikker, selvbevisst måte  
Utadvendt og stikker seg gjerne frem  
Har en klar oppfatning om retning og metode  
Står for sine meninger  
Kan virke overveldende  
Kan være ufølsom eller til og med likegyldig



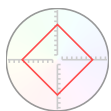
Utforsker

Livsglad og sosial  
Får raskt kontakt med andre  
Avslappet og sorgløs  
Fritttenkende, fantasifull og stimulerende  
Kan være uberegnelig og ufokuset  
Kan distraheres av nye ideer



Tilrettelegger

Sosial og utadvendt  
Liker å møte andre mennesker og utveksle ideer  
Setter andres interesser foran sine egne  
Tolerant og forståelsesfull  
Kan være for avslappet og vennlig  
Kan synes å mangle forretningssans



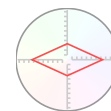
Generalist

Overstrømmende, selskkelig og livsglad  
Kan omgås alle  
Krevende, men fleksibel  
Tilpasser seg ulike mennesker og situasjoner  
Forsøker å tilfredsstille alle  
Blander seg i andres saker



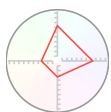
Idealist

Reflektert  
Opptatt av filosofiske spørsmål  
Individualistisk - uvanlig stil  
Går sin egen vei  
Kan være vanskelig å forstå  
Idealistisk og upraktisk



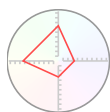
Presentatør

Utadvendt, gode manerer  
Selskkelig og livlig  
Tilpasser seg lett ulike situasjoner  
Enkle og praktiske synspunkter  
Kan virke overfladisk og overse viktige saker  
Holder ikke alltid det som loves



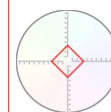
Produsent

Bestemt og meget målbevisst  
Søker stadig etter forbedringer  
Gjennomfører prosjekter med fast hånd  
Er ambisiøs og målrettet  
Kan trække andre på tærne  
Autoritær og krevende



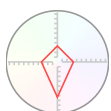
Promotor

Meget utadvendt og direkte væremåte  
Rask til å gi uttrykk for sine synspunkter  
Målrettet og selvhevdende  
Tenker fantasirikt og har et bredt perspektiv  
Kan skremme mer stillfarne og forsiktede personer  
Kan virke overveldende og for rask



Spesialist

Forsiktig, reservert stil  
Tilbakeholden i sosiale sammenheng  
Foretrekker å være uavhengig og selvstyrt  
Liker å arbeide med en definert oppgave om gangen  
Kan bli oversett av mer dominerende personer  
Kan bli for opplukt av egne oppgaver



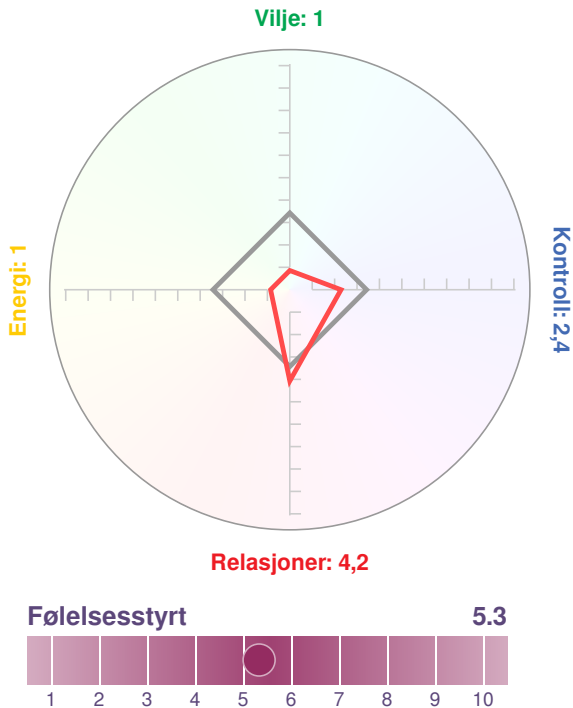
Supporter

Tolerant og avslappet  
Alltid hjelpsom overfor andre  
Velvillig og hjelpsom  
Søker harmoni og forståelse  
Kan bli manipulert av mer pragmatiske personer  
Kan være naiv i sin forventning til andre



Tradisjonalist

Forsiktig og tilbakeholden stil  
Tar tid å bli kjent med  
Har en streng kodeks for standard og etikk  
Er meget prinsippfast  
Kan være intolerant og nedlatende  
Foretrekker kjente metoder og unngår eksperimenteringer



## Referanse Familie: Spesialist

Familieportrettet viser profilen din og "referanseprofilen" slik at du umiddelbart kan se hvor nær den er. Du vil se to profiler på diagrammet. Den røde er din egen profil, som er lagt på en grå profil som er referanseprofilen for Familien din. Den visuelle likheten mellom de to profilene vil indikere hvor nær du er referanseprofilen. Familieportrettet gir et raskt overblikk på viktige områder.

## Generell beskrivelse

- Forsiktig, reservert stil
- Tilbakeholden i sosiale sammenheng
- Foretrekker å være uavhengig og selvstyrt
- Liker å arbeide med en definert oppgave om gangen
- Kan bli oversett av mer dominerende personer
- Kan bli for oppslukt av egne oppgaver

## Bidrag til et team

- Skaffer bakgrunnsinformasjon for andre
- Vil ikke avlede gruppens fokus
- Arbeider samvittighetsfullt med egne prosjekter
- Respekterer teamet, men vil ikke dominere
- Deltar kanskje ikke aktivt i gruppen
- Forsvarer sitt eget revir gjennom å trekke seg tilbake dit

## Å lede

- Vær sikker på fakta og understrek med forskning og erfaringsmateriale
- Gi muligheter for å vise ekspertise og utvikle spesifikke interesser
- Opptre på en profesjonell måte og gjerne på tomannshånd
- Bli enige om målsettingene, men gi anledning til å velge metoder og prosedyrer
- Overvåk fremdriften gjennom å vise ekte interesse
- Anerkjenn spesialistkunnskap og evnen til å sette dette ut i praksis

## Som leder

- Viser dyp innsikt i eget spesialistområde
- Utfordres bare når eget område diskuteres
- Stiller ikke høye krav til andre
- Foretrekker at andre arbeider etter sine egne vurderinger
- Involverer seg bare når det er absolutt nødvendig
- Gir tilbakemelding på en meget upersonlig og ganske kjølig måte
- Forventer at folk skaper sine egne karrierer

## Motiveres av

- Følge egne interesser
- Frihet fra innblanding
- Muligheten til å utvikle spesialistferdigheter

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:**

## Kjernekompetanser som er viktige for 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

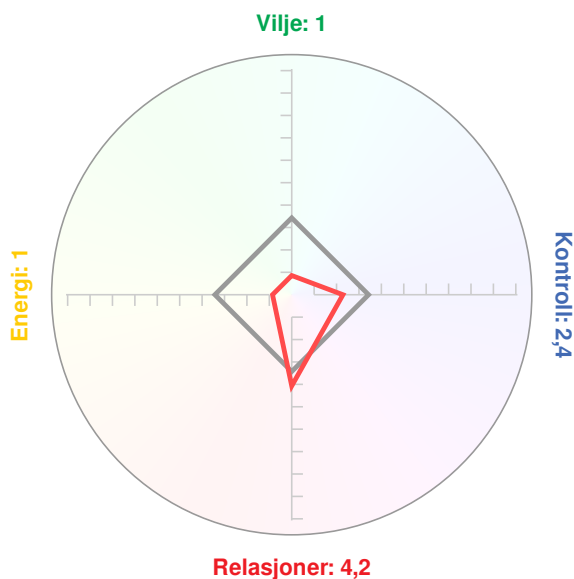
Aktiv handling for å påvirke situasjonen for å nå de mål som er satt.

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".



**Sample er stillfaren og ettertenksom. Sample har dype intellektuelle interesser og verdsetter uavhengighet og selvstendighet. Nøye, reflektert og en sannsynlig kilde til ekspertkunnskap.**

## Ledelse

*Du kan forvente:*

- intellektuelle bidrag av høy kvalitet
- får respekt som ekspert
- foretrekker å bli involvert i praktiske oppgaver
- forsøker ikke å styre over andre

*Se opp for:*

- kan virke avmålt og utilgjengelig
- lar andre være for seg selv med mindre de ber om hjelp

## Mellommenneskelige ferdigheter

*Du kan forvente:*

- verdsatt for sin arbeidskvalitet og sitt intellekt
- oppfattes som en verdifull teknisk ressurs
- bygger opp nære relasjoner med noen få
- er ikke påtrengende

*Se opp for:*

- trenger lang tid for å falle på plass i teamet
- vanskelig å komme nær

## Initiativ og innsats

*Du kan forvente:*

- fremlegger kvalitetsdokumentasjon
- organiserer eget arbeide på en kompetent måte
- reagerer positivt på tildelte oppgaver
- arbeider intenst med egne prosjekter

*Se opp for:*

- beskytter egne områder
- uvillig til å ta initiativ til nye aktiviteter

## Kommunikasjon

*Du kan forvente:*

- foretrekker diskusjoner i mindre grupper
- må være sikker for å kunne uttale seg
- ideer er tuftet på grundige undersøkelser
- foretrekker å forske fremfor å debattere

*Se opp for:*

- uimottagelig for andres begeistring
- sen til å bidra utover eget område

## Analyse og beslutningsprosess

*Du kan forvente:*

- tar beslutninger etter nøye undersøkelser
- undersøker nøye alternative forslag
- beredt til å være radikal
- trekker ikke forhastede slutninger

*Se opp for:*

- bruker tid på å formalisere og presentere beslutninger
- motvillig til å presentere egne ideer

## Planlegging og organisering

*Du kan forvente:*

- i stand til å arbeide konsentrert med en oppgave
- overholder tidsfrister
- planlegger sin arbeidsbelastning godt
- anvender sine spesialistkunnskaper

*Se opp for:*

- taktisk snarere enn strategisk perspektiv
- vanskelig å fjerne fra egne prosjekter

**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.**

## Transformasjonsledelse

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 rettferdig 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.

## Transaksjonsledelse

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:

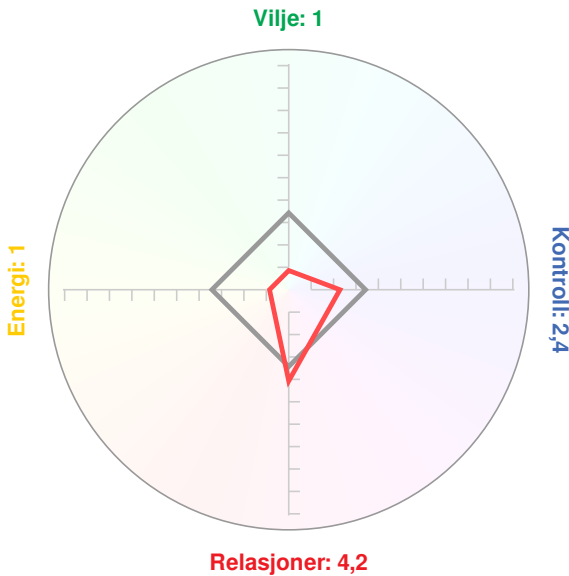
- Hva forventer vi?
- Hvordan går det?

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.



## Å skape en visjon

- Fremlegg et klart og velfundert bilde av din visjon
- Vær sikker på fakta og kom med bevis i form av undersøkelser eller tidligere erfaringer
- Appeller til Samples kunnskap om emnet og be om synspunkter
- Vektlegg eventuelle fordeler det har for Sample eller Samples interesseområde
- Bli ikke overrasket om Sample lytter høflig, men viser liten interesse eller tilslutning hvis det ikke er direkte innenfor Samples interesseområde

## Å stimulere miljøet

- Respekter Samples store behov for selvstendighet og uavhengighet
- Status er mindre viktig enn intellektuelle og tekniske utfordringer
- Gi Sample muligheter for å anvende sin ekspertise og utvikle sine spesielle interesser
- Tilby et arbeidsmiljø som tolererer "ensomme ulver" og som stoler på at andre yter sitt beste uten for stor innblanding og for mange formaliteter
- Sample trives i et miljø hvor ekspertise verdsettes og hvor man ikke behøver videreutvikle seg i bredden, men i dybden

## Å behandle mennesker individuelt

- Respekter Sample's personlige sfære og selvstendighet

- Tenk på at Sample kan være vanskelig å lære å kjenne eller å få til å uttale seg. Ta den tid som er nødvendig
- Forhold deg til Sample på en profesjonell måte og på tomannshånd. Samples evne til å diskutere og drøfte vil da komme bedre til sin rett
- Ikke feiltolk Samples reserverte holdning som tegn på manglende selvtrillit og fravær av personlige mål
- Ta hensyn til at Sample foretrekker å begrense sin arbeidsinnsats til klart definerte områder

## Å sette mål

- Bli enige om målsettinger og tidsfrister
- Gi Sample frihet til å avgjøre hvilke metoder og rutiner som skal anvendes
- Vær klar over at Sample vil motsette seg målsettinger som ikke har en klar eller direkte betydning for eget arbeide eller rolle
- Målsettinger som handler om "mennesker" og ikke "oppgaver" krever i blant forklaringer og forhandlinger
- Appeller til Samples forholdsvis passive natur, men ikke undervurder behovet for selvstendighet

## Å overvåke prestasjonene

- Direkte og tett oppfølging gjør Sample frustrert og irritert
- Ha tillit til engasjement og målbevissthet som Sample vil vise overfor meget interessante prosjekter

- Overvåk fremdriften gjennom å vise ekte interesse for Samples oppgaver - ta tid til forklaringer
- Tilby Sample støtte og hjelp med de vanskeligheter som kan oppstå. Bruk din posisjon og din innflytelse til å hjelpe Sample frem i organisasjonen

## Å gi tilbakemelding

- Anerkjenn i stillhet Samples profesjonelle bidrag og ekspertise samt evnen til å omsette kunnskap i praksis
- Ta hensyn til at Sample ikke liker konfrontasjoner eller konflikter og unngår aggressiv eller direkte kritikk
- Kritikk er sjeldent nødvendig og bør være faktabasert: legg frem din sak, be om Samples kommentarer og lytt på svaret
- Saker som kan kreve oppmerksomhet vil vanligvis uroe Samples sterke uavhengige personlighet ettersom Sample ikke liker kompromisser

## Karriereutvikling

- Lytt til Samples egne synspunkter på hvorledes en karriere kan utvikles
- Respekter Samples motvilje mot å påta seg roller som går utenfor eget spesialområde
- Hjelp Sample i sin utvikling slik at Sample forstår den politikk og de regler som eksisterer innenfor organisasjonen
- Oppmuntre Sample i sine anstrengelser for å gjøre noe med egne utviklingsområder. Aksepter at dette kanskje ikke har prioritet hos Sample

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 jobbtilfredsstillelse. 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.

## Motivatorer

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.

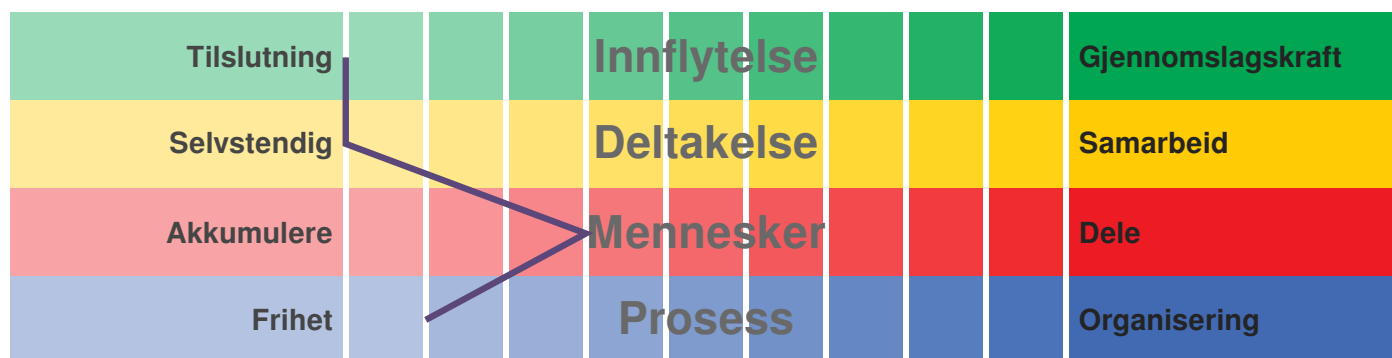
### Prosess

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.



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

- Dyrke egne interesser
- Frihet fra innblanding

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

- Mulighet til å spesialisere seg
- Ha frihet til å utvikle egne ideer
- Være sin egen sjef
- Arbeide med mennesker som ikke krever tett oppfølging
- Muligheten til å fremvise høy kvalitet
- Arbeide med teknisk kompliserte problemer og spørsmål
- Arbeide i en uformell organisasjonsstruktur
- Bli materielt belønnet for egne prestasjoner

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

- Behøve å "selge" seg selv
- Ledelse eller overvåkning
- Bli involvert i personlige forhold og andres utvikling
- Arbeide tett sammen med andre i et team
- Behøve å beslutte på "stående fot"
- Føle seg presset til å levere "raske" resultater
- Forandringer
- Sterk ledelsesstyring