

# TOP 6 TRÆK HOS DEN SUCCEFULDE LEDER







---

# INDHOLD

**4**

---

Introduktion

**5**

Samvittighedsfuldhed

**6**

Emotionel  
robusthed /  
resiliens

**7**

Åbenhed over  
for nyt

**8**

Risikovillighed

**9**

Håndtering af  
kompleksitet

**10**

Konkurrencemindedhed

**11**

Konklusion

---



# Introduktion

Turbulente tider kræver robuste og visionære ledere sammen med dygtige og engagerede medarbejdere, hvis organisationen skal fremtidssikres.

Selve grundstammen i lederskab er i forandring som reaktion på den hurtige udvikling inden for teknologi og som led i en ny sammensætning af arbejdsstyrken, der omfatter mange generationer.

Teknologien ændrer, hvordan, hvornår og hvor vi arbejder, og medarbejderne skal kunne omfavne disse nye teknologier for at være på forkant med udviklingen.

Med en arbejdsstyrke, der nu spænder over op til fem generationer, er det vigtigt, at organisationen hurtigt indser, at én lederstil ikke passer til alle medarbejdere. Baby Boomers søger mulighed for lederskab, økonomisk sikkerhed, konkurrencedygtig løn og en stabil beskæftigelse. Mens Millennials, der bredt betragtes som de 'digitale indfødte', på den anden side er formet af globalisering og står for mangfoldighed, fleksibilitet, et socialt arbejdsmiljø og som ønsker at have en følelse af formål i jobbet.

Efterhånden som teams bliver mere og mere netværkende, virtuelle, smidige, i hurtig bevægelse og socialt bevidste, vil den største udfordring, som lederen står over for, nu og fremover, være at holde medarbejderne glade og engagerede på tværs af generationerne.

For at håndtere denne stadig mere komplekse arbejdsplads er det afgørende, at din organisation har ledere med de rigtige personlighedstræk, adfærd og færdigheder så I kan skabe et arbejdsmiljø med stort engagement og høj performance.

Psykometriske assessments er den mest effektive metode til at undersøge disse personlighedstræk, adfærd og færdigheder, da de giver en stærk indsigt i kandidaten og samtidigt kan identificere lederpotentiale på en valid, objektiv måde.

I denne hvidbog præsenterer Thomas International - eksperter i at identificere, styre og udvikle lederskabspotentiale på arbejdspladsen - de 6 vigtigste træk hos de dygtigste ledere på den moderne arbejdsplads.



## Samvittighedsfuldhed

Selvmotiveret med drivkraft til at nå mål



## Emotionel robusthed / resiliens

Resiliens over for stress og pres



## Åbenhed over for nyt

Åbenhed over for at indføre nye metoder



## Risikovillighed

Villighed til at konfrontere og løse vanskelige udfordringer



## Håndtering af kompleksitet

Tilgang til usikkerhed og kompleksitet



## Konkurrencemindedhed

Behov for at nå og opfylde positioner med magt og indflydelse

# Samvittighedsfuldhed

## Har de en stærk arbejdsmoral?

Samvittighedsfuldhed forener selvdisciplin, en organiseret tilgang til arbejde og evnen til at kontrollere impulser, som andre måske giver efter for. Meget samvittighedsfulde mennesker har tendens til at udarbejde konkrete planer, motivere sig selv og har en stærk drivkraft mod at nå målet.

Stærke ledere er vigtige for at formulere og kommunikere strategi og til at være drivkraften bag retning og vision i organisationen. Men, de kan ikke gøre det alene. I et udfordrende erhvervsklima er det helt afgørende at kunne lede gennem eksempler via en stærk arbejdsmoral. At kunne styre et team til succesfuldt at levere på mange kritiske forretningsprojekter, at reflektere og analysere forretningsresultater, at præsentere for bestyrelsen og jonglere egne personlige prioriteter kræver de mest samvittighedsfulde, organiserede og dedikerede ledere.



Ledere, der er meget samvittighedsfulde, er opmærksomme på detaljer og sikrer, at opgaver udføres efter høje standarder. Der er dog fare for, at over-samvittighedsfulde ledere kan undervurdere en mere spontan indsigt og mavefornemmelser, hvilket betyder, at de går glip af muligheder. Ledere med lav samvittighedsfuldhed kan overse detaljer, have problemer med at sætte individuelle og team mål. Til gengæld er de meget omstillingsparate, åbne over for ny indsigt og plejer ikke at blive stressede eller overanstrengte.

Udvikling af en forretningskultur, hvor alle medarbejdere belønnes for god arbejdsmoral og for prioritering af stærke evner indenfor tidsstyring er begge af stigende betydning i en dynamisk og stadigt mere mobil arbejdsstyrke. Det er vigtigt, at der er en god balance af samvittighedsfuldhed hos en leder, da for megen samvittighedsfuldhed kan betyde, at du undervurderer mere spontane medarbejdere, mens for lav samvittighedsfuldhed kan betyde, at mål aldrig nås - hverken af lederen eller teamet.



# Emotionel robusthed / resiliens

## Hvor godt klarer de stressede situationer?

Emotionel robusthed / resiliens viser, hvordan personer reagerer emotionelt på stress, ydre omstændigheder og pres. Høj emotionel robusthed / resiliens er ofte relateret til at føle sig positiv i forhold til ens eget arbejde og forhold. Mennesker med højere emotionel robusthed / resiliens kan ryste stress og belastninger af sig. Mennesker med lav emotionel robusthed / resiliens vil tænke mere negativt og kan blive optaget af negative følelser.

Der er hårdt på toppen. Traditionelle ledere ses ofte som ildsjæle og resultatorienterede mennesker, der trives med udfordringer og usikkerhed og som gang på gang reflekterer og omstiller sig. Dygtige ledere er også resiliente. Når de støder på en stressende situation, forbliver de uanfægtede og kan mønstre en af deres mange coping strategier og måske endda nyde udfordringen! Højere emotionel robusthed / resiliens er vigtigt i mere overordnede lederpositioner. Overordnet lederskab involverer større pres og stress og vil typisk omfatte mere varierede og undertiden følelsesladede interaktioner med andre. At kunne ryste pres af sig sikrer, at en leders præstationer ikke påvirkes af eksterne forhold. For høj emotionel robusthed / resiliens kan imidlertid få lederen til at virke kold og gøre, at han/hun undervurderer de reelle vanskeligheder, som enkeltpersoner og organisationen står over for.



Da Millennial-generationen forventes at stå for 50% af alle ansatte i 2020<sup>1</sup>, er det vigtigt for arbejdsgiveren at udvikle ledere, der kan tilpasse sig den skiftende arbejdsstyrke. For at involvere sig i Millennial-arbejdsstyrken er det i højere grad end nogensinde før nødvendigt, at lederne kan tilpasse deres ledelsesstil og lægge større vægt på gennemsigtighed, samarbejde og kommunikation. I denne nye arbejdsverden vil ledelsesmæssig smidighed, og det at kunne skabe menneskelige forbindelser på tværs af generationer, være helt afgørende for succes.

<sup>1</sup> Kilde: KPMG 'Meet the Millennials' report, June 2017.

# Åbenhed over for nyt

## *Inspirerer de til åbenhed over for nyt i deres teams?*

Åbenhed over for nyt beskriver, hvordan mennesker forholder sig til innovation, forandring og nye informationsmetoder. Mennesker med højere grad af åbenhed over for nyt vil søge efter ny information og alternative metoder til at udføre opgaverne, men kan undervurdere de 'afprøvede' arbejdsmetoder. Mennesker med lavere grad af åbenhed over for nyt kan være mistroiske over for ny information og bryder sig ikke om at eksperimentere med nye teknikker.

Gode ledere er født nysgerrige - de er naturligt undersøgende og tørster efter viden og nye måder at gøre tingene på. De ønsker informationer lige ved hånden og trives med at behandle dem. Hvis de ikke lærer nyt, udvikler de sig ikke. Imidlertid kan for megen åbenhed over for nyt betyde, at lederen implementerer forandringer for forandringens skyld, hvilket kan demotivere medarbejderne og resultere i, at man dropper gode, etablerede måder at gøre tingene på.

I meget intense jobs kan denne naturlige åbenhed over for nyt ind i mellem undertrykkes. Organisationer, der bruger moderne teknologi, kan opmuntre deres ledere til jævnligt at stimulere denne åbenhed over for nyt gennem fortsat faglig udvikling. Dygtige ledere skal konstant evaluere information og være på udkig efter måder til at ændre og forbedre performance.

Åbenhed over for nyt er også en vigtig drivkraft i medarbejderengagement og bør være kernen i enhver stærk læringskultur. Ledere skal være hurtige til at søge og belønne åbenhed over for nyt i deres teams for at skabe en arbejdskultur, der giver mulighed for nye opdagelser.





# Risikovillighed

## Hvordan håndterer de den vanskelige samtale?

Risikovillighed viser, hvordan en person håndterer udfordrende, vanskelige eller truende situationer. At have en høj risikovillighed betyder, at en person er mere tilbøjelig til at konfrontere udfordringer - direkte og øjeblikkeligt. Mennesker med lavere risikovillighed plejer at undgå udfordringer eller konflikter, indtil de ikke har andet valg.

Dygtige ledere vil ofte, på et tidspunkt, have oplevet modgang i deres privatliv eller karriere og har lært værdifulde lektioner fra denne oplevelse. At være dristig og tage kalkulerede, informerede risici er grundlæggende træk i ledelse. De dygtigste ledere afstemmer deres risikovillighed ved på samtidigt at tro på, at alt er værd at prøve og at alt er muligt. De fokuserer på fremtiden og tager ansvar for både egne og deres teams handlinger.

"De største ledere er dem, der tager lidt mere af de vanskelige ting på egne skuldre, end de måske burde gøre og lidt mindre kudos, end de måske skulle gøre" siger Dave Woodward, tidligere CEO hos E.J. Heinz, North America. "Og, det er en ganske risikabel tilgang, fordi vi som ledere er betinget af, at vi kan gøre PR for os selv og fortælle om, hvor effektive vi er og om de resultater, vi har opnået.



De mest effektive ledere skal være i stand til at konfrontere problemer, tage kalkulerede risici, have vanskelige samtaler og tage en lang række muligheder i betragtning. De er ofte nødt til at reagere så hurtigt som muligt i stedet for at udskyde vanskelige opgaver. I det væsentlige er mod en vigtig del i en leders arsenal. Men, hvis ledere reagerer følelsesladet, uden at tænke, så kan de opleve, at de i stedet forværrer problemerne. Det kan skabe stress og en følelse af at være ude af kontrol. Forskellige lederroller kræver forskellig holdning til risici. Derfor er en moderat risikovillighed - med den perfekte balance mellem høj og lav risikovillighed - det, der gør en dygtig leder.



# Håndtering af kompleksitet

## *Kan de skabe en vej gennem det ukendte?*

Håndtering af kompleksitet viser menneskers reaktion på kompleksitet, tvetydighed og modstridende information: Situationer, hvor resultater, beslutninger og bevis ikke umiddelbart er åbenlyse eller klare. Personer med høj håndtering af kompleksitet nyder sådanne situationer, mens personer med lavere håndtering af kompleksitet foretrækker enkle problemer, situationer og løsninger.



Evnen til at trives i komplekse situationer er meget vigtigt for lederskab. Ledere skal være i stand til at tage beslutninger om vigtige problemstillinger, hvor resultat og bevis ikke er umiddelbart indlysende eller klare. På højere ledelsesniveauer kan ledere jævnligt blive præsenteret for blandet information og modstridende eller konfliktende synspunkter. Lederen skal være i stand til at håndtere dette og træffe beslutning i vigtige spørgsmål uden at blive overvældet. Ledere med lavere håndtering af kompleksitet er bedre egnede til at lede organisationer, hvor klart dokumenterede forretningsprocesser og retningslinjer er væsentlige for at imødekomme kontraktlige krav, sikre kvalitet eller imødekomme tekniske behov. I disse kulturer kan personer med højere håndtering af kompleksitet komme til at kede sig, blive uengagerede eller overkomplicere enkle problemstillinger.

Som leder er det undertiden meget vigtigt, at du er i stand til at filtrere og koge kompleksitet ned for at give klarhed til dit team, selv når du præsenteres for komplekse, modstridende og konfliktende oplysninger og synspunkter.



# Konkurrencemindedhed

## *Vil de trives i et konkurrencepræget miljø?*

Konkurrencemindedhed beskriver menneskers relative ønske om at vinde, behov for magt og reaktion på at vinde eller tabe. De, der har højere konkurrencemindedhed er nødt til at føle, at deres resultater anerkendes og værdsættes. Højere konkurrencemindedhed kan være drivkraft bag performance og ønske om at forbedre sig. Personer med lavere konkurrencemindedhed føler mindre behov for kontrol og er mindre fokuserede på belønninger eller anerkendelse.

De mest succesfulde ledere skal have en indbygget trang til konkurrence og behov for at præstere. At vide hvornår og hvordan man skal fokusere denne konkurrencemindedhed er nøglen; at vinde for en hver pris er ikke. At være konkurrenceminded indenfor din egen organisation og team kan være farligt og det skal derfor identificeres og styres meget omhyggeligt. Når det udnyttes og fokuseres eksternt er det til gengæld på rette vej til succes.

Professor Adrian Furnham, psykolog, University College London, udtaler "For at lykkes skal du først og fremmest være på det vindende hold. Det er det, der driver folk, og hvis man har det, vil det være drivkraften til en hver tid. Hvis du vil vide noget om motivation, er dette det mest magtfulde og største træk i lederskab - længslen efter at opnå succes".

Mange ledere er meget konkurrenceminded og konkurrence kan bruges til at forbedre team performance. Konkurrenceprægede mennesker når ofte positioner, der giver dem mere magt eller indflydelse. Konkurrencemindedhed er positiv, når det bruges til at opmuntre forbedringer i team performance, men ikke når ledere konkurrerer blot for at styrke eget ego. Når teamindsats er væsentlig er det en leder med lav konkurrencemindedhed, der er afgørende for at kunne trække på forskellige talenter i teamet. Den ideelle leder vil ikke anvende sin konkurrencemindedhed mod sit team, men bruge det til at styrke, opmuntre og motivere sit team og dets individuelle medlemmer til at klare sig godt.





# Konklusion

Når man står over for turbulente økonomier og multi-generations arbejdsstyrker, så må organisationens højeste prioritet være at se ud over traditionelle strategier for lederudvikling og rekruttering for at kunne skabe en stab af ledere, der har selvindsigt, er agile, emotionelt og åndeligt intelligente og som kan skabe relationer til andre mennesker.

For at gøre dette, kan organisationer ikke længere stole på instinkt alene. Testværktøjer som Thomas High Performance Trait Indicator (HPTI) for lederskabspotentiale giver en solid indsigt i en kandidats talent, personlighed og adfærdstræk i forhold til at kunne bestemme vedkommendes potentiale for at blive en succesfuld leder.

HPTI er udviklet over mange år i samarbejde med eksperter, fagfolk og praktikere via forskningsprogrammer og i samarbejde med forskere ved University College London og High Potential Psychology Ltd.

HPTI hjælper med svar på spørgsmål som:

Hvad er sandsynligheden for, at denne person bliver en succesrig leder?

Hvor godt vil vedkommende klare sig i stressede situationer?

Har han/hun en stærk arbejdsmoral?

Er han/hun komfortabel med det ukendte?

Er personen åben over for nye måder at arbejde på?

Hvordan håndterer vedkommende vanskelige samtaler?

Vil vedkommende trives i et konkurrencepræget miljø?

Hvilken ledertræning vil personen drage fordel af?

## KONTAKT OS

Hvis du gerne vil høre mere om High Potential og om, hvordan Thomas International kan hjælpe dig med at identificere og udvikle dine fremtidige ledere.



4449 1017



info@thomasint.dk



thomas-international-danmark



Thomas International Danmark



Thomas International Danmark A/S,  
Kirke Værløsevej 20, 1. sal  
3500 Værløse