



Thomas Thomsen

HPTI (High Potential Trait Indicator): Lederskabspotentiale

14-11-2023

Privat & fortroligt

Normgruppe: HPTI 2016 norms

Indhold

- 3 Introduktion
- 5 Overblik over resultater
- 6 Forslag til handlingsplan
- 7 Samvittighedsfuldhed
- 9 Emotionel robusthed/resiliens
- 11 Åbenhed over for nyt
- 13 Risikovillighed
- 15 Håndtering af kompleksitet
- 17 Konkurrencemindedhed

Om denne rapport

HPTI (The High Potential Trait Indicator) måler 6 vigtige personlighedstræk, som har indflydelse på arbejdspræstationerne med særligt fokus på ledelsesroller. Derfor giver HPTI dig vigtige indikationer på, hvilke arbejdsstile der ofte anvendes for at nå frem til at kunne udfylde ledelsesroller effektivt.

Hvad er potentiale?

Der findes lige så mange definitioner på potentiale, som der findes former for succes. Generelt set er "stort potentiale" lig med en høj sandsynlighed for succes. I den aktuelle kontekst betyder det sandsynlighed for at opnå succes i ledelsesroller.

Hvad er personlighed?

Personlighed refererer til stabile psykologiske karakteristika, der påvirker vores tanker, følelser og adfærd. Personlighedstræk er så fundamentale, at det ikke er sandsynligt, at de ændrer sig signifikant gennem voksenlivet.

Hvert af de personlighedstræk, som indgår i HPTI-modellen er stabile og konsistente på tværs af et karriereforløb, men selvom trækene er mindre variable over tid, så kan visse træk være vigtigere i forskellige karriereforløb og situationer end andre træk.

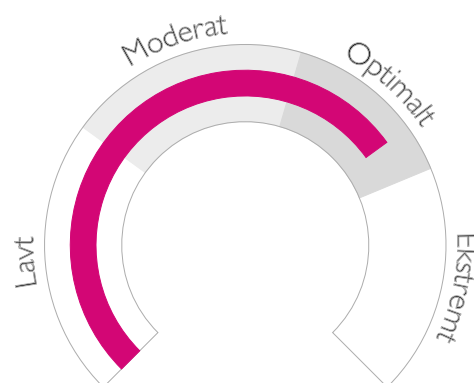
Om at forstå denne rapport

De træk, som HPTI-testen beskriver, er vigtige i ledelse men ikke de eneste faktorer, der udgør effektivitet i ledelsesroller. Følgende faktorer er eksempler, der også spiller en rolle.



Jo mere du er bevidst om dine styrker og udviklingsbehov inden for alle disse områder, jo mere sandsynligt er det, at du kan matche nuværende og fremtidige krav. Effektive ledere arbejder kontinuerligt med at træne, hvordan de kan opnå mere ledelsesmæssig gennemslagskraft i forskellige situationer, altså udøve situationsbestemt lederskab.

Fortolkning af dine scorer



Som mennesker har vi tendens til at fortolke høje scorer som gode og lave som dårlige. Dette er oftest ikke fair og i hvertfald ikke i en HPTI-kontekst.

Når du læser om dine egne scorer i HPTI, vil du opdage, at hvert træk beskrives som liggende placeret: Lavt, Moderat, Optimalt eller Ekstremt.

Optimale scorer vil indikere, at niveauet passer godt til mange ledelsesroller.

Du vil givet være i stand til at tilpasse moderate scorer, især hvis scoren ligger tæt på den optimale zone.

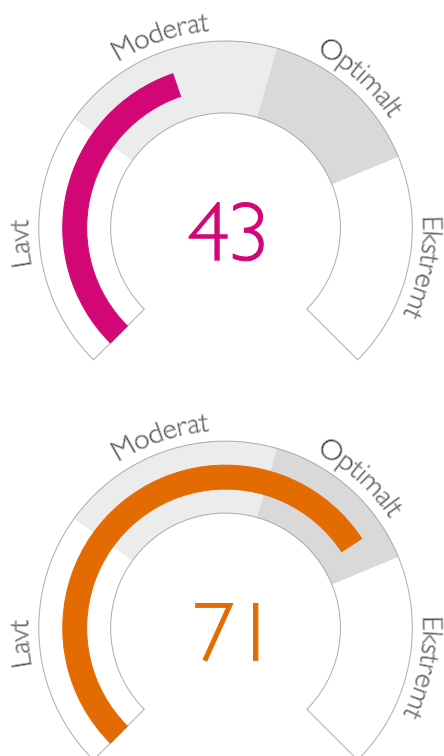
En score omkring 'Lavt' eller 'Ekstremt', kan reducere din effektivitet i visse ledelsesroller, men kan meget vel passe til andre specifikke roller.

Det centrale punkt er, at ethvert mix af personlighedstræk vil indikere en foretrukket ledelsesstil, og rapporten angiver en række ideer og forslag til, hvordan du eventuelt kan udvikle din lederadfærdstræk. Blot fordi en eller flere af dine scorer ligger uden for det optimale område, betyder det ikke, at du ikke kan lede.

Hver sektion i denne rapport beskriver, hvordan personlighedstræk har en markant indflydelse på en leders evne til at udfylde ledelsesrollen.

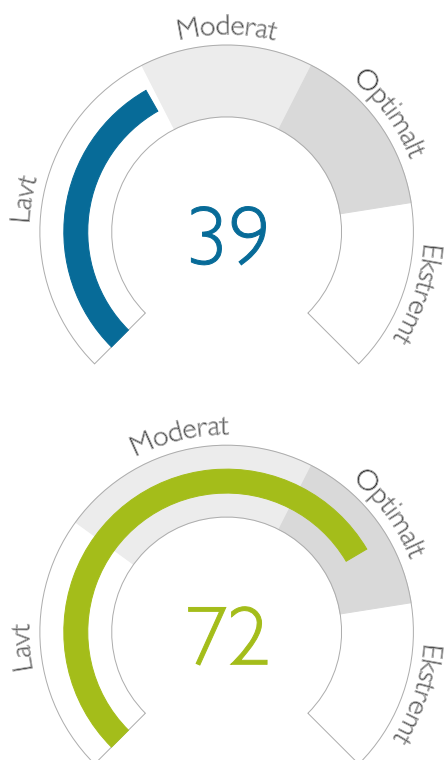
Samvittighedsfuldhed

De mennesker, der vurderer sig selv som liggende højt på skalaen Samvittighedsfuldhed har tendens til at fokusere på målsætninger, og hvordan de nås. De vil ofte være selvmotiverede. De, som scorer lavere på dette træk har tendens til at være mere afslappede, spontane og åbne over for nye vinkler.



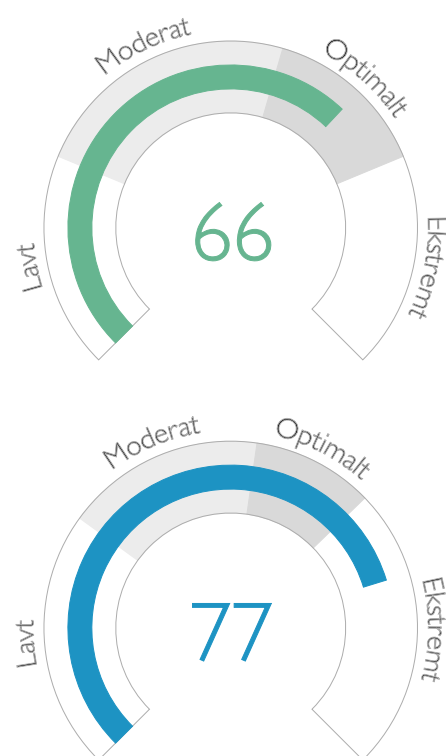
Emotionel robusthed/resiliens

En højere score i Emotionel robusthed/resiliens indikerer rolig og fattet adfærd under pres og mindre følelse af stress. Personer, der ligger lavere på denne dimension, har tendens til at opleve mere stress og flere bekymringer.



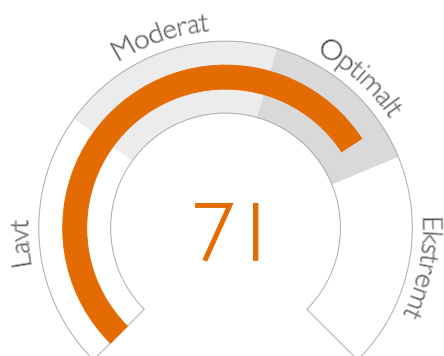
Åbenhed over for nyt

Mennesker med en høj grad af åbenhed over for nyt inspireres af nyt, af at få nye erfaringer og af variation. Som kontrast til dette vil lavere scorer inden for dimensionen tendere til at foretrække afprøvede og testede metoder og det konsistente.



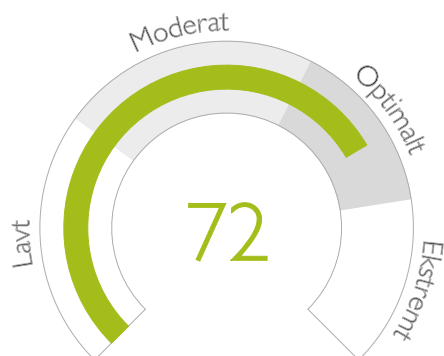
Risikovillighed

Personer, der scorer højt i Risikovillighed, vil have tendens til at være meget proaktive i relation til at håndtere udfordrende situationer og vanskelige samtaler. En lavere score vil typisk indikere en mere afventende eller reaktiv reaktion på potentielle risici.



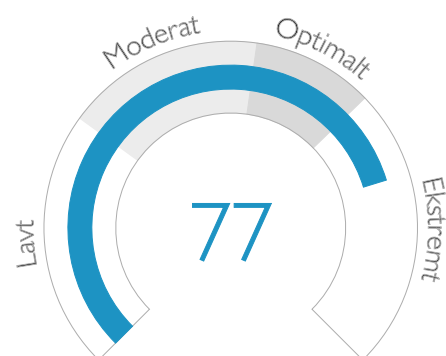
Håndtering af kompleksitet

Mennesker med et højt niveau af evne til at håndtere kompleksitet og tvetydighed trives ofte godt med usikkerhed og kompleksitet. Personer, der finder det mere vanskeligt at håndtere kompleksitet og tvetydighed, vil ofte foretrække arbejdsmiljøer, som giver mere klare svar og løsninger.



Konkurrencemindedhed

Høje niveauer af Konkurrencemindedhed hos en person indikerer ofte, at personen nyder roller med magt, indflydelse og anerkendelse. Mindre konkurrencemindedede personer foretrækker samarbejde og interaktion og bryder sig måske ikke så meget om at være i centrum.



Forslag til handlingsplan

HPTI hævder ikke at kunne forudsige din fremtidige karriere og om hvorvidt, du ender i en ledelsesrolle. Mange faktorer bidrager til at kunne opnå personlige mål, hvoraf nogle er udenfor egen kontrol og andre indenfor. At arbejde med egne færdigheder, viden og erfaring ligger indenfor egen kontrol. Selvom de personlighedstræk, som måles i HPTI, er dokumenteret som relativt stabile, kan du altid udvikle og ændre den adfærd, som dine HPTI-scoringer tager udgangspunkt i, ligesom HPTI-målingen kan hjælpe dig til en større forståelse af, hvilke arbejdsmiljøer og jobroller som ser ud til at passe dig bedst.

Guideline til læsning af HPTI-rapporten:

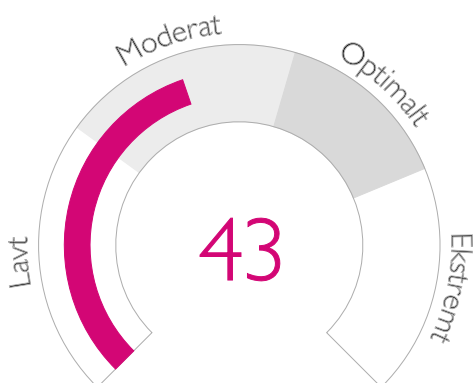
- Tænk på specifikke eksempler fra dit arbejde, der sætter de oplyste punkter i perspektiv.
- Noter både de afsnit og udtalelser, du er særligt enig i og de områder, hvor du er mindre enig. Ingen persontest kan afdække alt om en person og ej heller med 100% præcision.
- Denne rapport reflekterer dit svarmønster. Tænk over, hvorfor du har beskrevet dig på den måde.
- Tænk over, hvilket eller hvilke træk, som kan hjælpe dig med at nå dine mål i din nuværende rolle.
- Denne rapport kan medvirke til, at du kan formulere dine langsigtede mål mere komplet og klart. En del mennesker gør aldrig denne øvelse. Rapporten kan være en nøgle til at se karrieremuligheder, som er både realistiske og passer til dig.
- Tænk på dine kolleger. Hvilke træk har I fælles, og hvilke har I ikke? Er der nogle af dine træk, som du ser i andre? Finder du det udfordrende at arbejde sammen med andre med meget forskellige træk? Prøv også at sammenligne HPTI testen til at med andre træk.

Udarbejd SMART mål for at udvikle kompetencer, erfaringer og viden. SMART består af følgende karakteristika:

- **Specifik:** Identificerer en bestemt adfærd, som kan udvikles. Her vil der ikke være tvivl om, hvorvidt målet er nået eller ej.
- **Målbar:** Det vi taler om, skal være målbart.
- **Aftalt:** Involverer at udføre nogle meget specifikke aktiviteter.
- **Realistisk:** Muligt og opnåeligt, ikke kun ønsketænkning.
- **Tidslinje:** Skal kunne udføres eller implementeres inden for en defineret tidsramme.



Se den interaktive HPTI-guide online
på
www.thomasinternational.net/da-dk/



Definition

Samvittighedsfuldhed kombinerer selvdisciplin, en organiseret tilgang til arbejdet og evnen til at kontrollere impulser, som andre måske lader sig overmande af. Mennesker med et højt niveau af samvittighedsfuldhed vil typisk lave konkrete planer. De motiverer sig selv på arbejdet. De er drevet af at opnå konkrete mål.

Mennesker, som scorer lavere på denne personlighedsdimension er mere afslappede i relation til tidsfrister og specifik kvalitetskontrol, men de er åbne over for nye ideer. De har en vis tendens til at flyde lidt med strømmen.

Implikationer for ledere

De mennesker, som vurderer sig selv som liggende højt på skalaen Samvittighedsfuldhed, er opmærksomme på detaljerne og sikrer sig, at opgaver løses med høje standarder, men samtidig er der en fare for, at over-samvittighedsfulde ledere undervurderer værdien af en mere spontan tilgang og indskydelser og kan dermed overse muligheder.

Ledere som scorer lavere på denne personlighedsdimension kan overse detaljerne, kan have vanskeligheder med at fastlægge individuelle mål samt teammål, men de er gode til at justere i forhold til en aktuel situation, er åbne over for nye metoder og har ikke tendens til at blive overbebyrdede eller stressede.

Samvittighedsfuldhed

Din score

Generelt set er du motiveret for at lykkes med tingene. Du føler dig godt tilpas, når et stykke arbejde er udført godt og håndterer dine deadlines og aftaler rimeligt effektivt. Selvom du skulle komme i en situation, hvor du ikke nyder en bestemt opgave eller et bestemt job, kan du som regel godt motivere dig til at komme igang, selvom du i en sådan situation vil have god støtte i at blive mindet om deadlines. Du arbejder mest effektivt, når du finder en opgave interessant eller personligt relevant. Hvis du finder en opgave mindre interessant, kan du måske finde på at lægge det til side eller udskyde afviklingen.

Når du er tvunget til at anvende meget tid på mindre detaljer, kan du blive frustreret. Du vil foretrække at blive i et job, som du nyder, frem for at tage imod en forfremmelse eller et job, som ikke appellerer så meget til dig. Du vil sandsynligvis foretrække jobroller, som tiltrækker dine interesser og din livsstil.

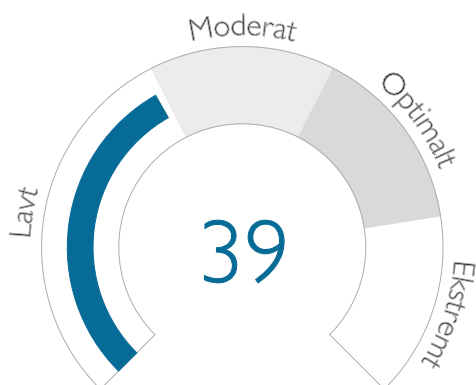
Samvittighedsfuldhed/grundighed over for opgaverne er en vigtig personlig egenskab i mange ledelsesroller. Din score indikerer, at du kan forstå og følge tankerne hos dem, som optræder meget samvittighedsfulde og selvdisciplinerede, ligesom du har forståelse for dem, som viser meget mindre af denne egenskab. Brug denne indsigt til at motivere medlemmerne af dit team. Bevidsthed om, hvor og hvornår du skal udvise forskellige grader af samvittighedsfuldhed og selvdisciplin i dit job, vil hjælpe dig til at blive mere effektiv i ledelsesrollen. Systematisk beskrivelse om hvad og hvordan opgaver ønskes udført, giver også information til de personer, der er omkring dig - hvordan de skal agere.

Udvikling af din ledelsesstil

Hvis du er motiveret for at arbejde med at justere dine nuværende typiske træk for at opnå en mere afrundet ledelsesstil, kan disse ideer måske hjælpe:

- Måske kunne du finde god hjælp i at arbejde sammen med kolleger eller medarbejdere, som scorer højere med henblik på omhyggelighed og grundighed over for opgaven. Det kunne være opgaver som organisering af møder, planlægning og aftaler og det kunne også omfatte et ekstra tjek af dit arbejde, inden det afleveres til andre.
- Vær sikker på, at du ikke påtager dig for mange opgaver.
- Fokuser på nogle mål på den korte bane (nogle du har fuld kontrol over, som f.eks. skrivning af en rapport), snarere end langsigtede mål (kunne f.eks. være et salgsbudget, som du ikke har 100% kontrol over). Dette vil passe bedre til din stil.

- Selvom din opnåede score på denne dimension ikke ligger i det optimale område, indikerer din relative placering imellem særligt høje og lave niveauer af dimensionen samvittighedsfuldhed, at du kunne fungere godt i jobroller, som ligger placeret mellem jobroller med henholdsvis ekstremt pres og mindre pressede jobroller.
- Forsøg ikke at påtage dig opgaver, hvor detaljer er meget vigtige, medmindre du kan danne et team omkring dig, som ligger højere på den aktuelle personlighedsdimension.



Definition

Scoren for Emotional robusthed/resiliens vil være en indikator for, hvordan en person reagerer emotionelt på stresslignende situationer, eksterne påvirkninger og pres.

Mennesker med en lav score inden for området har mere tendens til at tænke negative tanker og kan blive forstyrret af for mange negative tanker og følelser. De vil sandsynligvis være mere selvbevidste omkring deres arbejde og hvordan, de reagerer i relation til andre. De kan blive foroptaget af andres meninger og kan bekymre sig, hvor andre vil se det som trivielle emner.

En høj score inden for denne dimension forbindes ofte med positive følelser om eget arbejde og relationer. Høje scorer er ofte i stand til at skubbe tanker, stress og begrænsninger væk, så det ikke tager unødvendig opmærksomhed.

Implikationer for ledere

Emotional robusthed/resiliens er vigtigt på højere ledelsesniveauer. Her vil en leder oftere opleve pres og stressede situationer. Rollen indebærer ofte mere varieret og sommetider emotionelt styret interaktion med andre. Evnen til at styre forskellige emotionelle stressniveauer og pres sikrer, at lederens arbejdsindsats ikke påvirkes negativt af eksterne rammebetingelser. Imidlertid er det også således, at et for højt niveau af Emotional robusthed/resiliens kan give udfordringer. Det kan få ledere til at give indtryk af at være kolde og upåvirkelige af situationen, og dermed giver ledere måske også udtryk for, at

Emotional robusthed/resiliens

Din score

Der er indikationer på, at du kan føle dig mere belastet af arbejdspress og stress og herunder tænker en del over, hvad der eventuelt kan gå galt i forskellige situationer. Derfor kan du føle og reagere mere på stress og pres, end så mange andre. Du bekymrer dig sikkert en del, kan blive frustreret over hvordan tingene udvikler sig, og du dømmes måske dig selv for hårdt. Hvis disse indikationer kunne se ud til at passe, så kan jobtyper med et stort pres være en udfordring for dig.

Dit niveau af emotional robusthed og evne til at justere kan være en udfordring i ledelsesroller - i visse typer af organisationer. Imidlertid kan dette også lede til en større selverkendelse og danne grundlag for personlig udvikling. Hvis en person føler sig utilfreds med sin arbejdssituation, så kan man vælge at lægge ekstra kræfter i at forbedre situationen. Hvis du er leder i et miljø med lavt niveau af pres og stress og som er præget af en understøttende kultur, kan dine erfaringer måske hjælpe og understøtte andre. Det er sandsynligt, at du opfattes som personligt engageret i dit arbejde, snarere end kølig og distancerende.

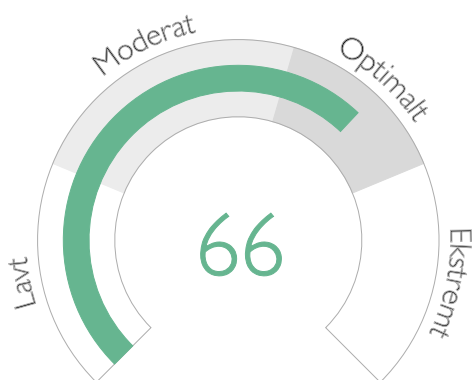
Udvikling af din ledelsesstil

Hvis du er motiveret for at arbejde med at justere dine nuværende typiske træk for at opnå en mere afrundet ledelsesstil, kan disse ideer måske hjælpe:

- Lær konstruktive teknikker til at håndtere forskellige stressniveauer og varier de måder, hvorpå du reagerer over for stress. Der findes en mængde litteratur og kurser, der fokuserer på området.
- Hvis du føler dig presset eller stresset, så sæt tempoet ned. Giv dig tid, før du reagerer på en situation eller giver et svar til andre. Planlæg tidspunkter hvor din kalender er fri, så du kan tænke tingene igennem og måske få nogle nye gode ideer. På den måde kan man ofte reducere en tendens til at lade pres gå videre til andre.
- Bekæmp stress ved at finde kilden til det i stedet for at bekymre dig om konsekvenserne. Hvis du f.eks. er nervøs over en præsentation, du er ansvarlig for, så øv dig, til du er helt fortrolig med forløbet.
- Vær opmærksom på eksterne stressfaktorer. Hvordan er din arbejdsform samt det fysiske arbejdsmiljø, ligesom andre mennesker kan bidrage til unødvendigt pres. Hvis du kan identificere disse årsager, har du også mulighed for afhjælpe problemet.

de undervurderer de reelle vanskeligheder som både organisationen og medarbejderne står over for.

- Bliv mere bevidst om, hvilke stressniveauer du finder acceptable, og hvilke du finder uacceptable. Du kan teste dine grænser, når du føler dig parat, og når du har god støtte. Vær forsigtig med af påtage dig for meget arbejde.
- Evnen til at justere og regulere sine følelser under pres er særsilt kritisk i ledelsesroller og jo højere ledelsesniveau, jo vigtigere bliver det, fordi ansvaret vokser. Søg eventuelt hjælp hos en erhvervscoach eller indgå i træningsforløb og andre kilder til at udvikle gode reguleringsstrategier.
- Du vil sandsynligvis passe godt til mere coachende ledelsesmiljøer, frem for mere autokratiske. At udvikle din coachende stil vil kunne hjælpe dig i fremtiden.



Definition

Denne dimension beskriver menneskers tilgang til innovation, forandringer, ny information og nye arbejdsmetoder.

Mennesker med højere scorer vil tendere til at søge ny information og alternative arbejdsmetoder i udførelsen af jobbets opgaver, men de kan samtidig undervurdere værdien af eksisterende og etablerede arbejdsrutiner.

Lavere scorer inden for denne personlighedsdimension værdsætter afprøvede og testede metoder, kan være skeptiske over for ny information og bryder sig måske ikke om at eksperimentere med nye arbejdsformer.

Implikationer for ledere

Det siges, at det at blive på samme sted, er det samme som at miste terræn. Gode ledere skal derfor hele tiden evaluere informationer og orientere sig efter metoder at forandre og forbedre præstationerne. Ledere, som ikke er åbne over for ny information, holder sig til de gammelkendte metoder selv i lang tid efter, at det er blevet et problem. På den anden side vil ledere, som blot implementerer forandringer for forandringernes skyld, måske demotivere medarbejderne og kan affærdige gode og veletablerede måder at gøre tingene på. Forskellige tilgange til at håndtere nye ideer er værdifuldt på forskellige stadier i en organisations livscyklus.

Åbenhed over for nyt

Din score

Der er indikationer, som peger på, at du vil være interesseret i nye ideer og nye arbejdsmetoder og nyder at lære dem. Du bruger den nødvendige tid til at overveje fordele og ulemper. Det betyder også, at du ikke bliver forblændet af det, blot fordi det er nyt. Du vil næppe forkaste velafprøvede og sikre metoder, bare fordi du kan.

Du deler gerne informationer og viden med andre for en diskussion af forskellige synspunkter og alternativer. Lejlighedsvis kan du godt blive frustreret over mennesker, der blokerer for retfærdiggjorte nye tiltag.

Ledelse involverer ofte at skulle lede andre gennem forandringsprocesser. Nogle funktioner kræver dog mere konsistent fokus på kvalitetssikrede teknikker, og nogle teams og organisationer skal fungere som relativt stabile og driftsorienterede. Du har en passende portion nysgerrighed over for nye og innovative tiltag. Dette indikerer, at du har et godt potentiale i forhold til at lede i organisationer, hvor åbenhed over for nyt er et element. Husk også på alle de andre færdigheder og kompetencer, der bidrager til effektivt lederskab, som er nævnt tidligere i denne rapport. En optimal portion af nysgerrighed og åbenhed over for nyt vil åbne for, at lederen kan styre organisationer gennem de fleste stadier af en organisations livscyklus.

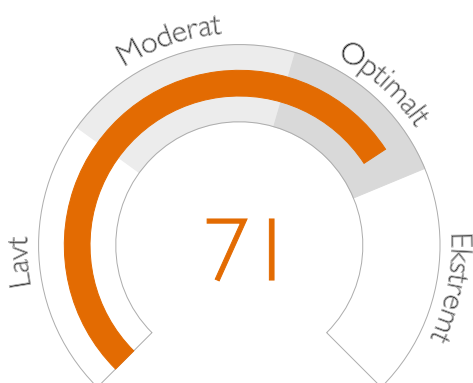
Uanset hvilken HPTI-score en person opnår, bør alle bruge testen til at øge den personlige bevidsthed til at udvikle de personlige færdigheder, der gør dem parate til nye udfordringer, ændrede forudsætninger og mere ansvar. Nedenfor ser du nogle ideer til udviklingsaktiviteter inden for det aktuelle personlighedstræk. Vælg at arbejde med dem, som du finder mest relevante i relation til din nuværende situation og din fremtidige karriere.

Udvikling af din ledelsesstil

Hvis du er motiveret for at arbejde med at justere dine nuværende typiske træk for at opnå en mere afrundet ledelsesstil, kan disse ideer måske hjælpe:

- Sats på at udbygge din viden og kompetencer inden for en række områder. Gode ledere har tilstrækkelig med viden inden for et område til at være troværdige, uden nødvendigvis at være en ledende fagekspert inden for området. Et bredere vidensgrundlag er vigtigt i generelle ledelsesroller, i modsætning til specialistviden inden for mere fokuserede ledelsesroller.

- Udforsk andre områder, f.eks. frivilligt arbejde, familie, skolebestyrelse eller andre områder, hvor du lærer andre og måske anderledes tænkende mennesker at kende og dermed lærer forskellige måder at løse problemer på.
- Lær mere om forandringsledelse og kreativitet i arbejdet. Dette vil være områder, hvor det fungerer for dig og du vil trives.
- Udbyg dit professionelle netværk og lær fra andre, som har mere erfaring med forandringsledelse. En coach eller fortrolig kan måske hjælpe dig med at filtrere ideer og deres mulige konsekvenser.



Definition

Risikovillighed indikerer, hvordan et individ vil håndtere udfordringer, vanskelige eller truende situationer.

Mennesker, som scorer højere på denne dimension, anvender en bred palette af alternativer i problemløsning, vælger det alternativ, de anser for det bedste i situationen og handler derefter hurtigt. De er villige til at se udfordringen direkte og øjeblikkeligt i øjnene, og dermed også villige til at tage de fornødne risici.

Mennesker med et lavere niveau af Risikovillighed vil have tendens til at undgå udfordringer eller konflikter, indtil de ikke har anden mulighed end at adressere udfordringen.

Implikationer for ledere

Ledere skal kunne håndtere udfordringer, problemer, tage kalkulerede risici, gennemføre vanskelige samtaler og hele tiden overveje alternativer. De skal ofte kunne reagere med kort varsel eller kan ikke tillade sig at arkivere en akut problemstilling. En god portion mod og modstandskraft er en nødvendig del af en leders anatomi. Imidlertid er det også således, at hvis ledere reagerer for emotionelt, uden rationel tænkning, kan de hurtigt sætte sig selv i en vanskelig situation. Dette kan udløse stress og følelsen af at være ude af kontrol.

Forskellige ledelsesroller kræver forskellige tilgange til begrebet risikovillighed. For nogle ledere skal risici adresseres hurtigt og

Risikovillighed

Din score

Det er sandsynligt, at du vil håndtere risiko og konflikt på en hensigtsmæssig måde. Du vil sandsynligvis ikke udskyde vanskelige samtaler, du vil adressere præstationer under standard, give feedback til andre og give udtryk for det, hvis du er uenig med andre. At få løst disse udfordringer hurtigt er også et træk hos dig. Du er villig til at påtage dig risikofyldte og udfordrende projekter, ud fra en betragtning om, at en risiko også er en mulighed. Du vil finde karrieremuligheder eller situationer, hvor du må påtage dig en risiko eller tage vanskelige beslutninger, spændende eller motiverende, og kan føle en mindre tilfredsstillelse i jobroller, der ikke indebærer risiko. I mange ledelsesroller skal lederen nødvendigvis tage kalkulerede risici hver dag, nogle vil endda påstå, at denne evne definerer godt lederskab. Kalkuleret risikotagning er et nøgle-element i visse ledelsesroller. Sommetider, f.eks. ved afskedigelse af medarbejdere, befinder ledere sig ofte i en rolle, hvor de naturligt ikke ses på med venlige øjne af andre, og de bebrejdes måske også, men trods det må lederen tage den nødvendige upopulære beslutning. Dine score i HPTI-testen indikerer, at du har et ideelt potentiale for at kunne udøve effektivt lederskab i mange roller (husk dog på, at godt lederskab, som beskrevet i starten af denne rapport, også kræver mange andre kvaliteter)

Uanset hvilken HPTI-score en person opnår, bør alle bruge testen til at øge den personlige bevidsthed til at udvikle de personlige færdigheder, der gør dem parate til nye udfordringer, ændrede forudsætninger og mere ansvar. Nedenfor ser du nogle ideer til udviklingsaktiviteter inden for det aktuelle personlighedstræk. Væg at arbejde med dem, som du finder mest relevante i relation til din nuværende situation og din fremtidige karriere.

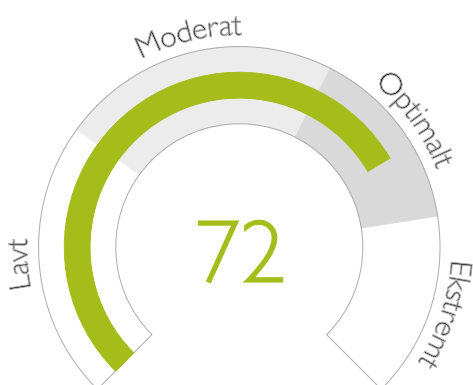
Udvikling af din ledelsesstil

Hvis du er motiveret for at arbejde med at justere dine nuværende typiske træk for at opnå en mere afrundet ledelsesstil, kan disse ideer måske hjælpe:

- Lær mere om dine kollegers "risiko-niveau" og få en forståelse for, hvornår du bør være mere forsigtig og diplomatisk med visse persontyper.
- Vær opmærksom på, at andre med en mere forsigtig tilgang kan finde din stil udfordrende og konfronterende.
- Træn forskellige teknikker til at adressere vanskelige emner. Assertionstræning og coachteknikker kan hjælpe dig med at håndtere forskellige persontyper.
- At opleve risici kan være stressende. Vær opmærksom på kroppens fysiske tegn og prøv at udvikle afslapningsteknikker.

konsekvent, og for andre skal tilgangen være mere velovervejet.

- Man kan også udvikle et afhængighedsforhold til risici. Etabler systemer og teknikker til at vurdere risici ved nye ideer, så du ikke tager en risiko for risikoens skyld. Få måske andre til at være kritiske over for ideen.
- Pas på, du ikke påtager dig for meget. Vær sikker på, at du har støtte til at organisere dit arbejde.



Definition

Personlighedstrækket Håndtering af kompleksitet og tvetydighed beskriver, hvorledes mennesker vil reagere på komplekse omstændigheder, modsatrettede informationer og situationer, hvor alternativer, beslutninger og understøttende information ikke er entydige.

Mennesker med en høj score inden for dette personlighedstræk vil ofte nyde sådanne situationer.

Mennesker med en lav score inden for dette personlighedstræk vil ofte foretrække mere ligefremme og gennemskuelige problemer, situationer og løsninger.

Implikationer for ledere

Evnen til at håndtere kompleksitet og tvetydighed bliver vigtigere, jo højere ledelsesniveau personen befinder sig på. Ledere præsenteres konstant for mange former for informationer, konfliktende holdninger og alternative valgmuligheder. De må være i stand til at arbejde under denne forudsætning og kunne isolere vigtige emner uden at lade sig overvælde.

Personer med høje scorere inden for dette personlighedstræk vil ofte trives godt i sådanne situationer. Håndtering af kompleksitet og tvetydighed kan være et typisk træk i organisationer med fleksible politikker.

Omvendt vil mennesker med lavere score inden for personlighedstrækket bedre være i stand til at lede organisationer, hvor der er etableret

Håndtering af kompleksitet

Din score

Det ser ud til, at du har en god tilgang til arbejdsområder med kompleksitet og mindre entydige informationer og i relation til de beslutninger du tager i arbejdsmiljøet. Du ser kompleksitet og usikkerhed som værende interessant, udfordrende og spændende. Du har mere fokus på at løse abstrakte eller strategiske problemtyper og kan blive frustreret eller kede dig med rutineopgaver eller fast tilbagevendende opgavetyper. Du har, i relation til dette ledelsesaspekt, et godt potentiale til at udøve effektivt lederskab, men du bedes dog omhyggeligt studere de øvrige krav til godt lederskab, som du kan læse om i starten af denne rapport.

Overordnet ledelse involverer ofte at skulle håndtere kompleksitet og tvetydighed. Ledere står tit over for problemer, som har mange mulige løsninger, og beslutninger skal baseres på usikker og ukomplet information, som måske endda videregives af mennesker med forskellige motiver. Ledere skal sikre sig, at mål, planer og instruktioner kommunikerer klart til forskellige grupper af tilhørere. Selvom du foretrækker at arbejde i et komplekst rum, hvor ting kan tolkes på mange måder, så er du ikke så fokuseret på dette udgangspunkt, at du ignorerer behovet for at kommunikere holdninger og beskeder klart.

Du vil trives i et organisationsmiljø, som er præget af kompleksitet, nye ting og/eller usikkerhed. Du vil typisk finde organisationer, som er mere præget af regler og styring, vanskelige at arbejde med.

Uanset hvilken HPTI-score en person opnår, bør alle bruge testen til at øge den personlige bevidsthed til at udvikle de personlige færdigheder, der gør dem parate til nye udfordringer, ændrede forudsætninger og mere ansvar. Nedenfor ser du nogle ideer til udviklingsaktiviteter inden for det aktuelle personlighedstræk. Vælg at arbejde med dem, som du finder mest relevante i relation til din nuværende situation og din fremtidige karriere.

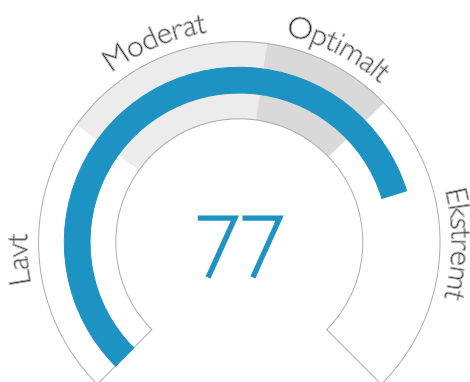
Udvikling af din ledelsesstil

Hvis du er motiveret for at arbejde med at justere dine nuværende typiske træk for at opnå en mere afrundet ledelsesstil, kan disse ideer måske hjælpe:

- Husk på, at nogle personer har behov for mere enkle, direkte og klare svar og ønsker klart definerede opgaver for at kunne arbejde effektivt. Prøv at undgå at blive så afledt af kompleksitet i din strategiske tænkning, at det kan blive vanskeligt at kommunikere essensen.

klare forretningsprocesser, og hvor regler og standarder er afgørende for at kunne imødekomme kravene fra omverdenen, sikre kvalitet, eller overholde essentielle tekniske standarder. I sådanne miljøer kan meget høje scorer inden for det aktuelle personlighedstræk komme til at kede sig, og der er risiko for, at de vil gøre tingene mere komplicerede end nødvendigt.

- Identificer og arbejd med forskellige teams, som har forskellige kompetencer i relation til at kunne håndtere kompleksitet og tvetydighed, og vær sikker på, at teamets niveau af disse kompetencer, stemmer overens med kravene til teamet.
- Prøv at undgå at blive frustreret over andre, som er mere detaljeorienterede, end du er. Overvej værdien af at have specialistledere og operationelle ledere, der kan varetage driftsmæssige opgaver, som i mindre grad har din interesse.
- Du kan måske have glæde af at søge personlig udvikling inden for områder som; kommunikation, strategisk tænkning, analytiske færdigheder samt strategiformulering.



Definition

Konkurrencemindedhed beskriver menneskers relative ønske om og fokusering på at vinde og udtrykker behovet for magt samt individets forventede reaktion på henholdsvis at vinde eller tabe.

Mennesker med større grad af Konkurrencemindedhed har behov for at føle, at deres resultater anerkendes og værdsættes. Højere niveauer af denne personlighedsdimension kan katalysere præstationer og ønsket om hele tiden at nå nye højder.

Mennesker med et lavere niveau af Konkurrencemindedhed føler et mindre behov for kontrol og er mindre fokuserede på ekstra belønning og anerkendelse.

Implikationer for ledere

Mange ledere er meget konkurrenceminded, og konkurrence kan være en god katalysator til at øge teampræstationer.

Konkurrenceorienterede mennesker når ofte positioner, der giver dem magt og indflydelse. Konkurrence er positivt, når det anvendes til at øge en gruppes præstationer, men kan virke modsat, hvis lederen udelukkende anvender denne disciplin til at styrke eget ego. Hvor teamindsats er en nøgelfaktor, vil en leder med en mindre grad af konkurrenceorientering være afgørende for at kunne trække på alle og deres forskellige talenter.

Konkurrencemindedhed

Din score

Du trives i konkurrencebetonede miljøer og motiveres måske endda for meget af konkurrence. Du vil sandsynligvis gøre mange aktiviteter til et spørgsmål om konkurrence, ønsker at vinde og at blive anerkendt og belønnet herefter. Du foretrækker at befinde dig i en position, hvor du har magt, autoritet eller indflydelse og kan finde det frustrerende at skulle tage imod instruktioner fra andre, især fra andre som du mener er mindre kvalificerede, end du selv er. Individuelle præstationer og den medfølgende anerkendelse er vigtigere for dig end teampræstationer og fælles anerkendelse. Konkurrence kan sandsynligvis drive dig til højere niveauer af præstationer og kan endda gøre mere ordinære eller trivielle opgaver motiverende eller engagerende.

Konkurrence er et afgørende element i mange organisationer og i mange ledelsesroller. Konkurrenceelementet optræder eksternt i forhold til andre organisationer og internt i forhold til at stimulere medarbejdere til at konkurrere indbyrdes. Konkurrence er godt, men kan imidlertid også være ødelæggende for en organisation. Det kan aflede fokus fra medarbejdere i relation til organisationens mål, kundebehov og ledelse af andre, som bruger meget tid på at udkæmpe interne kampe.

Du vil, som sagt, sandsynligvis trives i konkurrencemiljøer. Der er dog en fare for, at din konkurrencementalitet i ledelsesroller kan mindske din effektivitet inden for visse områder. Det kan betyde, at du konstant har fokus på at vinde kampe, men imidlertid taber du måske krigen, altså ikke forfølger organisationens overordnede mission og mål, som defineret af organisationens interesser.

Udvikling af din ledelsesstil

Hvis du er motiveret for at arbejde med at justere dine nuværende typiske træk for at opnå en mere afrundet ledelsesstil, kan disse ideer måske hjælpe:

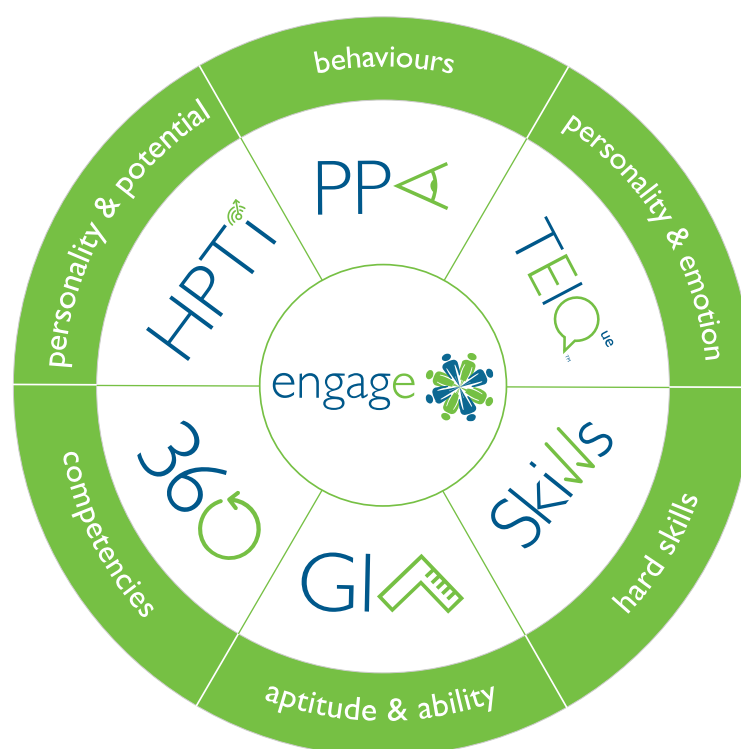
- Sæt dig ind i dine kollegers holdning til konkurrence-elementet og forstå, hvem som behøver offentlig anerkendelse og hvem, som foretrækker at blive takket eller rost på tomandshånd.
- I visse sammenhænge kan du af andre blive omfattet som mere pågående. Lær teknikker om assertion og hvordan præcis men afbalanceret kommunikation opnås.
- Lær mere om, hvordan teams fungerer. Teamdynamikker er i stigende fokus i organisationer og øget viden kunne derfor afbalancere din mere individuelle fokus.

- Brug en del af din fritid på at involvere dig i arbejde som kræver teamindsats, f.eks. foreningsarbejde. Det vil give dig nye værktøjer og teknikker i relation til viden om andre mennesker.
- Nogle mennesker reagerer ikke hensigtsmæssigt på konkurrence eller for den sags skyld på offentlig anerkendelse. Identificer de mennesker og pres dem ikke unødigt til at deltage i konkurrencebetonede aktiviteter.
- Undgå magtkampe blot for kampens skyld.



Besøg www.thomasinternational.dk hvis du vil vide mere om udvælgelses- og udviklingsværktøjerne fra Thomas International.

HPTI udgør sammen med andre relevante assessments en nøgle til at udløse potentialet i en organisations teams og hos individuelle medarbejdere - og effekten er næsten øjeblikkelig.



Vores persontestprogrammer fungerer sammen og giver en bred og nuanceret forståelse af, hvad der gør medarbejdere succesfulde. Vi har fokus på både adfærd, personlighed, evner og intelligens, kompetencer og færdigheder.

Du er velkommen til at kontakte os på +45 4449 1017 eller info@thomasint.dk for at få mere at vide om, hvordan vi kan hjælpe jer med at udvikle jeres medarbejdere.