

- UTVELGELSE
- UTVIKLING
- LEDERSKAP

HOGANLEDERSKAP

UTFORDRING

RISIKOFAKTORER; AVSPORINGSTENDENSER OG PERSONLIGHETSTREKK

Rapport for: John Doe

ID: HA154779

Dato: Desember 08, 2009





INTRODUKSJON

Utviklingsrapporten er utarbeidet for å hjelpe deg til å utvikle ditt lederskap. Den vil gi deg innsikt i sider ved din atferd som kan være til hinder for prestasjon. Den gir deg også forslag til hvordan du kan lede mennesker på en mer effektiv måte.

Lederskap innebærer å kunne sette sammen og støtte høyt presterende team. Alt som reduserer din evne til å utvikle teamet, svekker også din prestasjon som leder.

Denne rapporten er basert på Hogans Deskriptive Skalaer (HDS). Resultatene er basert på vår internasjonale forskning innen lederskap, og er utformet for profesjonelle og ledere.

Alt som reduserer din evne til å utvikle teamet, svekker også din prestasjon som leder.

BAKGRUNN

De fleste mennesker viser visse uproduktive atferdsmønstre når de er under stress. Vi refererer til disse som risikofaktorer. Under vanlige omstendigheter kan disse tendensene være en styrke, men når du er trøtt, presset, kjeder deg eller blir distraherert på en eller annen måte, kan disse faktorene svekke din effektivitet og forringe din relasjon til kunder, kollegaer og nærmeste overordnede. Andre kan være klar over disse tendensene uten å gi deg noen tilbakemelding. Det er også mulig at lederen din ignorerer dem.

Denne rapporten er delt inn i tre deler. Først kommer en grafisk representasjon av profilen din. Deretter vil du finne en tolkning av dine skårer, skala for skala. Skårer mellom den 90. og den 100. persentilen er høye skårer, skårer mellom den 70. og den 89. er forhøyede skårer, skårer mellom den 40. og den 69. persentilen er middels skårer og skårer mellom den 0. og den 39 persentilen er lave skårer. Den tredje delen gir råd for utvikling innenfor områder der du fikk enten forhøyede eller høye skårer. Ingen råd for utvikling gis ved lave eller middels skårer.



HVORDAN UTVIKLES RISIKOFAKTORENE?

Forskning tyder på at ledere utvikler risikofaktorer i interaksjonen med foreldre, venner, slektninger og andre viktige personer tidlig i livet. Atferdsmønstre som utviklet seg da du var ung, kan bli varige. Det kan dessuten være at du ikke er oppmerksom på disse tendensene.

HVORDAN BRUKE DENNE INFORMASJONEN

Les først rapporten nøye, og bestem hvilke utviklingsforslag som er relevante for deg. Merk disse forslagene med et plusstegn (+), og sett et minustegn (-) ved de som du ikke synes passer. Deretter oppfordrer du kollegaer, nærmeste overordnede og familiemedlemmer til å komme med feedback. Diskuter din innsikt med disse personene, og spør om reaksjoner. En nøkkel til å utvikle nye ferdigheter som leder, er å sikre deg støtte fra din nærmeste overordnede, kollegaer og leder. Til slutt studerer du utviklingsforslagene som gis i slutten av rapporten. Disse forslagene presenteres for forhøyede og høye skårer (dvs. skårer på eller over den 70. persentilen).



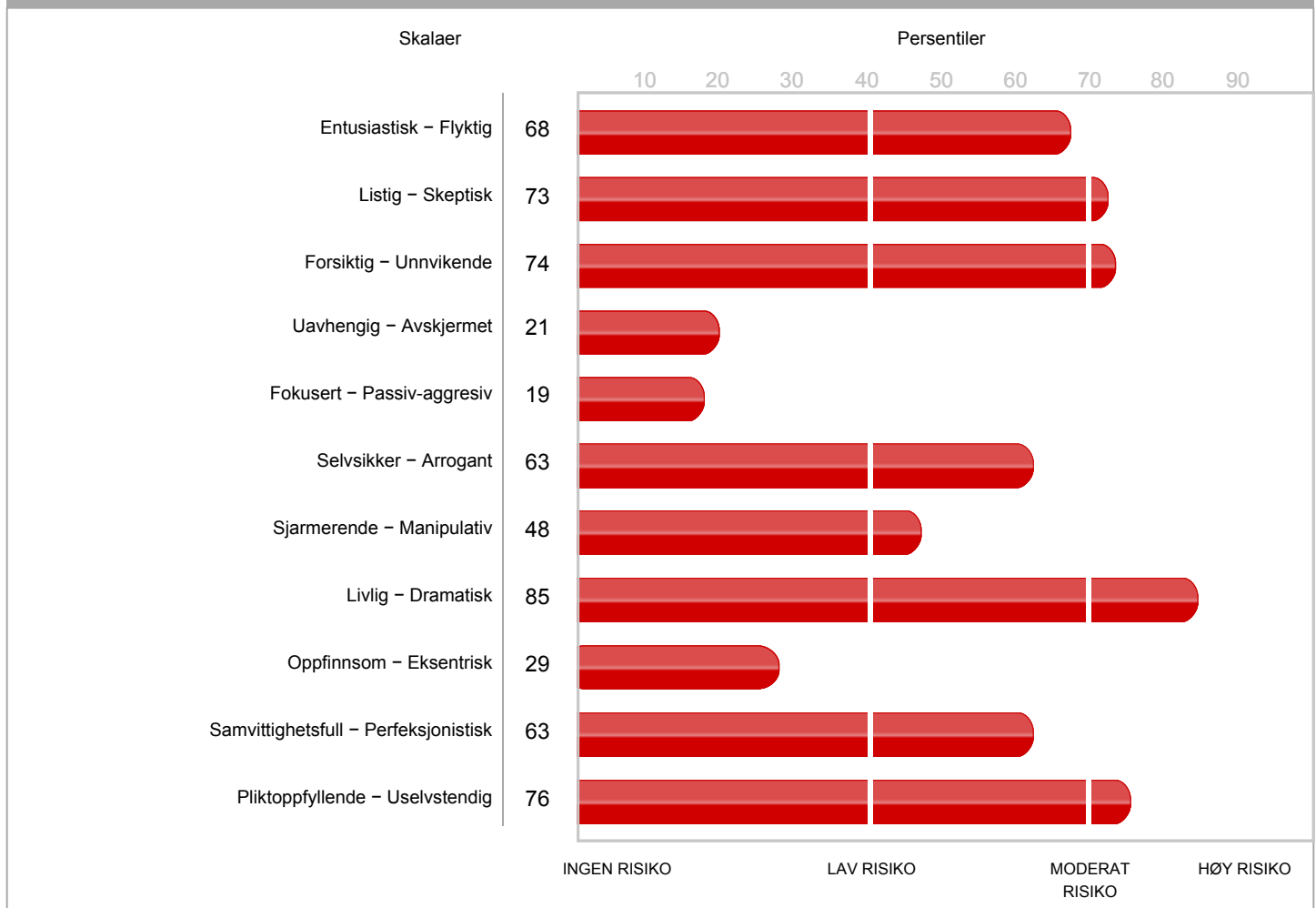
DEFINISJONER

De elleve skalaene for utviklingsrapporten defineres nedenfor.

| | |
|---|---|
| Entusiastisk – Flyktig | Handler om tendensen til å utvikle sterk entusiasme for mennesker eller prosjekter for siden å bli skuffet over dem. Resultatet blir at man virker lite utholdende. |
| Listig – Skeptisk | Handler om tendensen til å ha sosial innsikt, men også om å være kynisk og oversensitiv for kritikk. Resultatet blir at man mangler tiltro til andre. |
| Forsiktig – Unnvikende | Handler om tendensen til å være svært engstelig for å bli kritisert. Resultatet blir at man er uvillig til å forandre på ting og å ta sjanser. |
| Uavhengig – Avskjermet | Handler om tendensen til å mangle interesse eller oppmerksomhet for andres følelser. Resultatet blir at man virker dårlig til å kommunisere. |
| Fokusert – Passiv-aggressiv | Handler om tendensen til å være uavhengig, ignorere andres oppfordringer og å bli irritert om de insisterer. Resultatet blir at man virker sta, treg og usamarbeidsvillig. |
| Selv sikker – Arrogant | Handler om tendensen til å overvurdere sin egen kompetanse og verdi. Resultatet blir at man virker ute av stand til å innrømme feil eller lære av erfaringer. |
| Sjarmerende – Manipulativ | Handler om tendensen til å være sjarmerende, spenningssøkende og villig til å ta sjanser. Resultatet blir at det virker som en har problemer med langvarige forpliktelser og med å lære av erfaringer. |
| Livlig – Dramatisk | Handler om tendensen til å være dramatisk, attraktiv og oppmerksomhetssøkende. Resultatet blir at man er opptatt av å bli lagt merke til og kan mangle evne til å beholde fokus over tid |
| Oppfinnsom – Eksentrisk | Handler om tendensen til å tenke og handle på interessante, uvanlige og til og med eksentriske måter. Resultatet blir at man virker kreativ, men kan mangle god dømmekraft. |
| Samvittighetsfull – Perfeksjonistisk | Handler om tendensen til å være samvittighetsfull, perfeksjonistisk og vanskelig å tilfredstille. Resultatet blir en tendens til å umyndiggjøre de ansatte. |
| Pliktopplyllende – Uselvstendig | Handler om tendensen til å være innstilt på å gjøre andre til lags og å oppvise motvilje mot å handle selvstendig. Resultatet blir at man er hyggelig og medgjørlig, men uvillig til å støtte underordnede. |



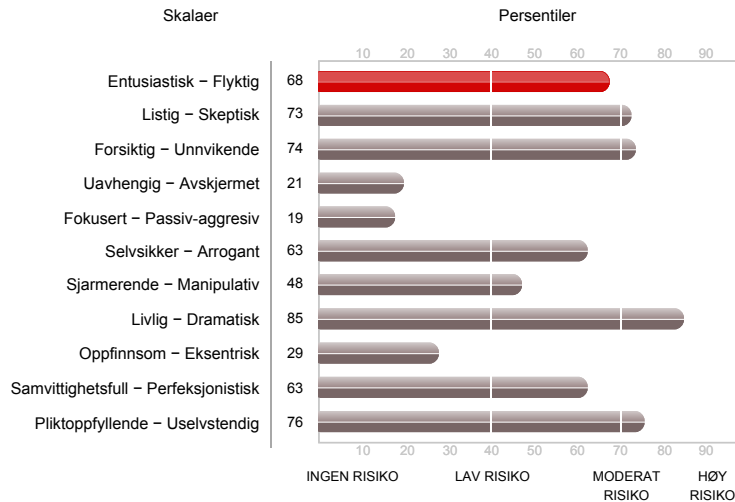
UTVIKLINGSPROFIL FOR LEDERSKAP





ENTUSIASTISK – FLYKTIG

Handler om tendensen til å utvikle sterk entusiasme for mennesker eller prosjekter, for siden å bli skuffet over dem.



IMPLIKASJON FOR HANDLING

Dine skårer er i LAV RISIKOSONE på denne skalaen. Ledere med tilsvarende skårer vil:

- Vanligvis være i godt humør.
- Håndtere frustrasjon uten å bli opprørt.
- Vanligvis virke entusiastiske.
- Vanligvis virke rolige i nødsituasjoner.
- Sjelden bli sinte på andre.

LEDESKAPSPOTENSIAL

Din rolige og trygge oppførsel vil styrke din evne til å beholde relasjoner og å lede andre. Din trygghet burde også være en styrke i arbeid hvor det stadig er tidspress. Din optimisme og emosjonelle modenhet styrker din evne til å styre egen karriere, få støtte fra andre og å motivere dem til å arbeide produktivt. Ditt lederskap har ingen utviklingstemaer på dette området.

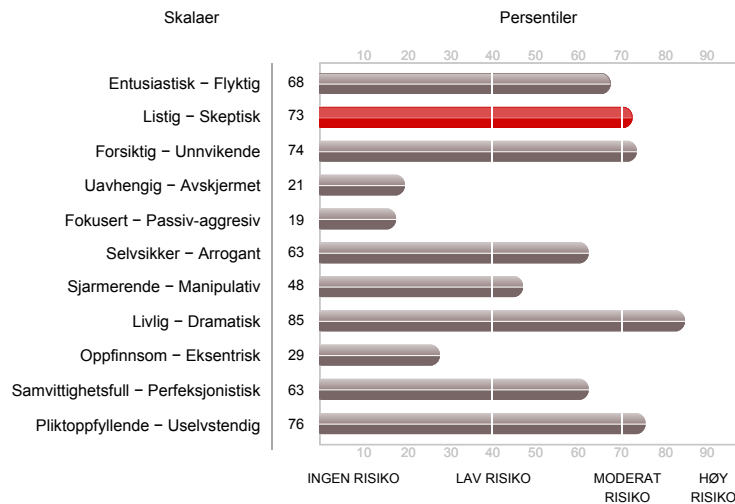
KOMPETANSEANALYSE

- **SINNSRO** : Ditt team vil sette pris på ditt jevne humør, din forutsigbare og beroligende innflytelse, og din tendens til å holde ting sammen i stressende tider.
- **RETTFERDIGHET** : Som leder vil du ikke dømmе andre, og personalet vil reagere positivt på at du behandler dem rettferdig.
- **UTHOLDENHET** : Som leder vil dine medarbeidere sette pris på din utholdenhet og evne til å gjennomføre prosjekter på tross av hindre og utfordringer. Du gir sannsynligvis ikke opp så lett i motbakke; snarere arbeider du nok hardere for å få ting gjort.



LISTIG – SKEPTISK

Handler om å være sosialt innsiktsfull, men også å være kynisk og oversensitiv for kritikk.



IMPLIKASJON FOR HANDLING

Dine skårer er i **MIDDELS RISIKOSONE** på denne skalaen. Ledere med tilsvarende skårer vil:

- Framstå som innsiktsfull om andres motiver og om maktpillet på arbeidsplassen.
- Ta kritikk personlig.
- Bære nag.
- Kunne være kranglete.
- Kunne være vanskelige å "coache".

LEDERSKAPSPOTENSIAL

Du er god til å vurdere andres talenter og motiver; hvilket kan være verdifulle lederegenskaper. Din mistro til andres intensjoner kan imidlertid hemme din evne til å bygge og opprettholde relasjoner. Mennesker kan oppfatte deg som påståelig og sta, og tilbakemeldingene du gir til underordnede kan overfokusere på svakheter. Dette kan virke hemmende. Din virksomhetsstrategi kan virke styrt av å unngå det "verst tenkelige", og muligens planlegger du din egen karriere ut fra liknende perspektiver.

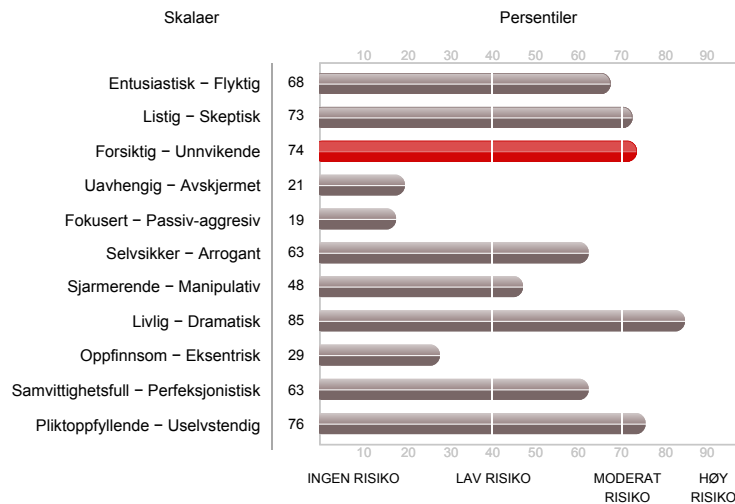
KOMPETANSEANALYSE

- **INNFLYTELSE PÅ ANDRE** : Noen ganger kan du virke mistenksom, og du kan nok også av og til bruke mer tid på maktpillet innenfor organisasjonen enn sentrale spørsmål for virksomheten. Som et resultat kan andre synes at du er vanskelig å ha med å gjøre, og følgelig kan det også bli vanskelig å få dem til å samarbeide med deg.
- **ÅPENHET FOR IDÉER** : Når nye idéer og forslag blir presentert, pleier du å komme med innvendinger og bringe underliggende maktmotiver til overflaten. Iblant kan dette gjøre at du virker som en motstander av nye idéer. Andre kan synes du er bedre på å identifisere problemer enn å finne alternative løsninger.
- **OBJEKTIVITET** : På visse områder kan du virke litt ufleksibel og stivbeint. Andre innser kanskje ikke at du har dine grunner for å se ting på måten du gjør, at du kan være objektiv og dessuten har evne til å se ting fra flere perspektiver.



FORSIKTIG – UNNVIKENDE

Handler om å være svært engstelig for å bli kritisert.



IMPLIKASJON FOR HANDLING

Dine skårer er i **MIDDELS RISIKOSONE** på denne skalaen. Ledere med tilsvarende skårer vil:

- Virke som de tar fornuftige beslutninger med lav risiko.
- Trengre å bli beroliget.
- Være skeptiske til å prøve ut ny teknologi.
- Ergre seg over sine feil.
- Engste seg for personalets feil.

LEDESKAPSPOTENSIAL

Fordi du misliker å gjøre feil og å bli kritisert, kan du ha en tendens til å overvåke personalet nøye for å passe på at alt blir rett. Dette kan gjøre at du mister deres tillit. Du kan også være treg når beslutninger skal tas; noe som kan frustrere et målorientert personale. Du har en tendens til å unngå å ta sjanser. Dette kan medføre at du ikke tar på deg vanskelige oppgaver. Det er mulig at ditt ønske om å minimalisere feil også preger din egen karriereutvikling. Som leder kan det hende at du utvikler forsiktige og konservative visjoner for fremtiden.

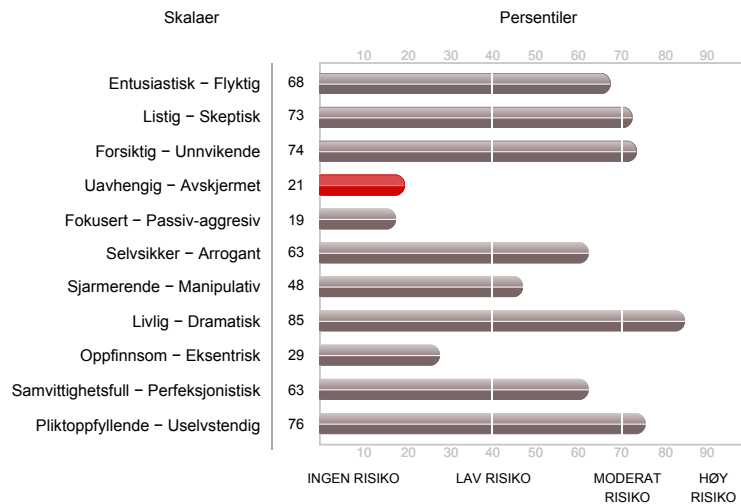
KOMPETANSEANALYSE

- **BESLUTTSOMHET** : At du er opptatt av å ta de rette beslutningene, kan medføre at du henter inn mer informasjon enn du trenger. Dette kan videre føre til at du ikke tar beslutningene i tide.
- **HANDLINGSORIENTERING** : Du kan ha en tendens til å unngå å skride til handling så lenge du ikke har all informasjon du vil ha. Dette kan forsinke prosesser, spesielt i kritiske situasjoner.
- **SIKKER LEDELSE** : At du er opptatt av å ta de rette beslutningene, er en styrke. Andre mennesker kan imidlertid tolke din ettertenksomhet som at du mangler tiltro til egen kompetanse.



UAVHENGIG – AVSKJERMET

Handler om å mangle interesse eller oppmerksomhet for andres følelser.



IMPLIKASJON FOR HANDLING

Dine skårer er i INGEN RISIKOSONE på denne skalaen. Ledere med tilsvarende skårer vil:

- Virke utadvendte, vennlige, snille og forståelsesfulle.
- Interagere med fremmede på en bra måte.
- Kommunisere effektivt.
- Virke som de tar problemer på alvor.
- Virke som de forstår andres følelser.

LEDERSKAPSPOTENSIAL

Din takt og positive innstilling antyder at du er en god lytter; noe som bidrar til din evne til å lede personalet. I tillegg gjør din vennlige og omgjengelig væremåte at du lettere får med andre på de strategiske planene for virksomheten. Fordi du er lydhør overfor andres behov, er du trolig villig til å gi dem feedback og utviklingsmuligheter. Du presterer sannsynligvis bra på teamoppgaver, og interagerer adekvat med flere typer av ledere. Din mellommenneskelige stil antyder at din karriere ikke begrenses av krangler og disputer. Ditt lederskap har ingen utviklingstemaer på dette området.

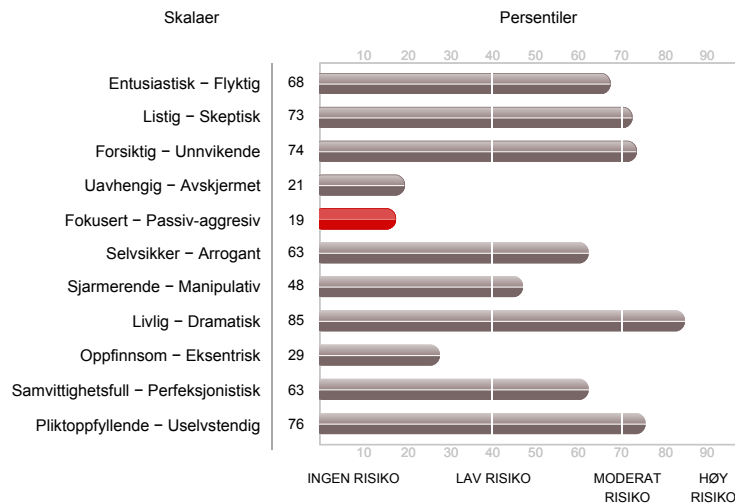
KOMPETANSEANALYSE

- **MOTIVERE ANDRE** : Du virker vennlig innstilt overfor andre; noe som bidrar til at du kan få med deg folk på dine idéer og strategier.
- **RELASJONSBYGGING** : Du synes nok det er lett å utvikle relasjoner. Du innser dine handlingers sosiale konsekvenser, og er i stand til å etablere god kontakt med kollegaer, underordnede og andre.
- **TILGJENGELIGHET** : Du er tilgjengelig selv under stress og hardt arbeidspress.



FOKUSERT – PASSIV-AGGRESIV

Handler om å være sjarmerende, men uavhengig, sta og vanskelig å "coache".



IMPLIKASJON FOR HANDLING

Dine skårer er i INGEN RISIKOSONE på denne skalaen. Ledere med tilsvarende skårer vil:

- Virke hjelpsomme, positive og mottagelige for kritikk.
- Be om tilbakemelding på utført arbeid.
- Støtte organisasjonen, også privat.
- Ta imot forslag med glede.
- Ikke ha problemer med å bli avbrutt.

LEDERSKAPSPOTENSIAL

Du er vanligvis en positiv person som er interessert i og mottagelig for både coaching og feedback. Du arbeider trolig godt sammen med de fleste mennesker, og anses nok som en god medarbeider. Du er nøye med dine forpliktelser og støtter lederen. Ditt lederskap har ingen utviklingstemaer på dette området.

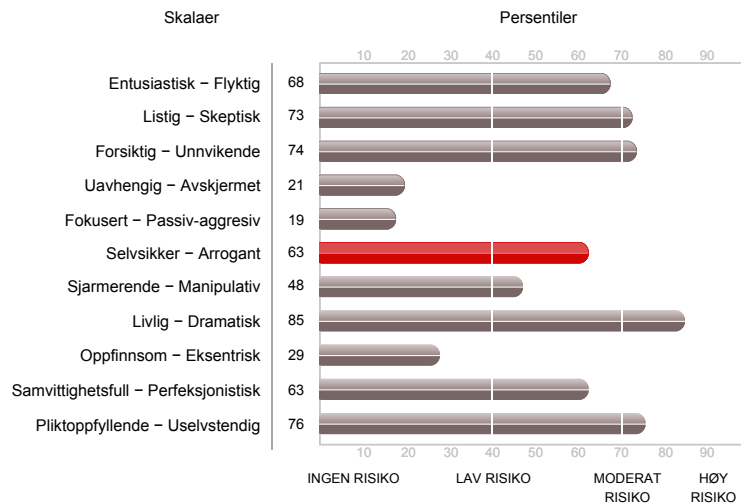
KOMPETANSEANALYSE

- **TEAMORIENTERING** : Du er vanligvis samarbeidsvillig, og du forstår betydningen av å jobbe sammen mot felles mål og å støtte kollegaer.
- **SAMARBEID OG PUNKTLIGHET** : Dine kollegaer setter pris på dine anstrengelser for å holde løfter og frister.
- **BYGGE TILLIT** : Din vilje til åpent å uttrykke dine oppriktige motargumenter og innvendinger, gjør at du virker troverdig og ærlig.



SELVSIKKER – ARROGANT

Handler om å overvurdere sin egen kompetanse og verdi.



IMPLIKASJON FOR HANDLING

Dine skårer er i LAV RISIKOSONE på denne skalaen. Ledere med tilsvarende skårer vil:

- Virke sikre på egne evner.
- Ha et realistisk syn på egen kompetanse.
- Ha fornuftige karrieremål.
- Virke villige til å lytte til negative tilbakemeldinger.

LEDESKAPSPOTENSIAL

Du framstår som en ganske sikker person som stiller rimelige krav til underordnede og personalet. Når du deltar i team, vil du nok ikke gjøre krav på noen lederrolle. Din ganske upretensiøse stil kan gjøre deg tilbakeholden når det kommer til din egen karriere. Det kan hende at du snarere venter til andre spør deg om din mening, enn aktivt legger fram visjoner og strategier for organisasjonen. Ditt lederskap har ingen utviklingstemaer på dette området.

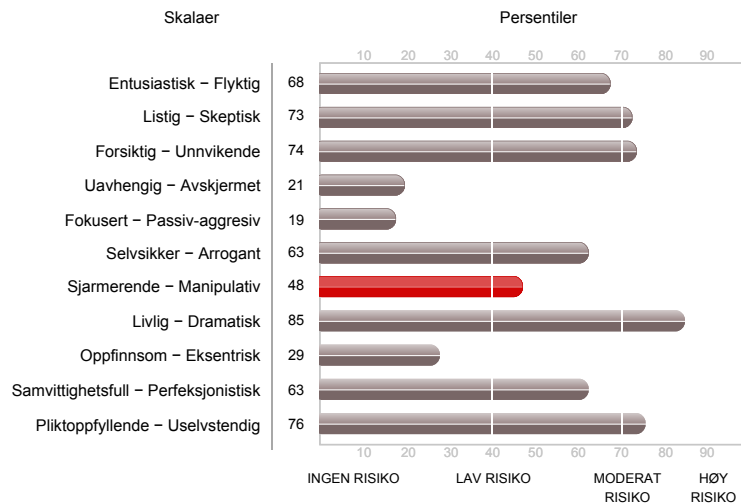
KOMPETANSEANALYSE

- **PERSPEKTIV** : Selv om du har idéer om hvordan man kan forbedre og utvide virksomheten, er det ikke sikkert at du presser hardt nok på for å få dem gjennomført.
- **PERSONLIG UTVIKLING** : Du lytter til tilbakemeldinger, og spør andre (kollegaer, interessenter, osv.) om deres vurdering av din prestasjon. Denne åpenheten bidrar til din egen utvikling.
- **RESULTATORIENTERT** : Det kan hende at din naturlige beskjedenhet gjør at du undervurderer egen kapasitet og setter deg for lave mål.



SJARMERENDE – MANIPULATIV

Handler om å være sjarmerende, spenningssøkende og villig til å ta sjanser.



IMPLIKASJON FOR HANDLING

Dine skårer er i LAV RISIKOSONE på denne skalaen. Ledere med tilsvarende skårer vil:

- Virke pålitelige og selvdisiplinerte.
- Tenke før de handler.
- Kommunisere via passende kanaler.
- Overholde avtaler.
- Sjelden ta unødvendige sjanser.

LEDESKAPSPOTENSIAL

Du har en tendens til å unngå å ta unødvendige sjanser, og andre opplever deg som pålitelig. Dette styrker din evne til å lede andre og å bygge team. Du er trolig en rådgiver som legger vekt på nøye planlegging, og du legger nok egen karriere opp på en måte som minimerer risiko. Lederen din burde respektere din dømmekraft og verdsette din pålitelighet. Du prøver ikke ut grensene, og du har en tendens til å treffe gode beslutninger som innebærer lav risiko. Ditt lederskap har ingen utviklingstemaer på dette området.

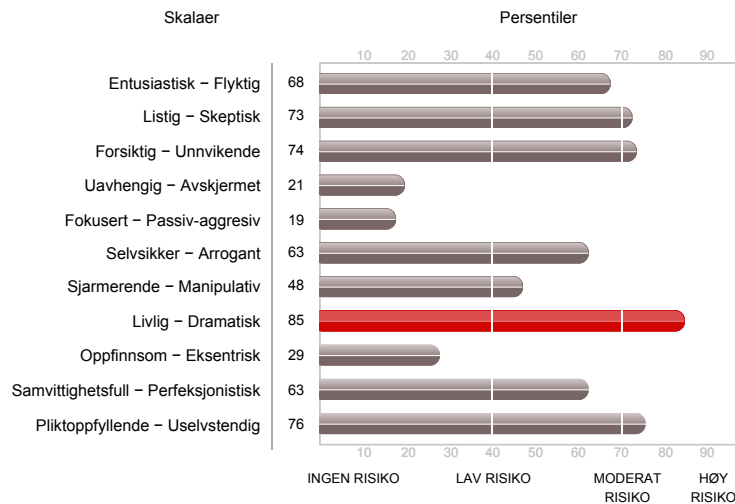
KOMPETANSEANALYSE

- **BESLUTNINGSKVALITET** : Du tar ikke unødvendige sjanser, og man kan stole på at du treffer beslutninger som optimerer resultatet og minimerer risikoen for feil.
- **TA SJANSER** : Du vil ikke påta deg usikre prosjekter uten grundig analyse og overveielse. Samtidig kan du ha en tendens til å ikke gripe mulighetene som kommer; noe som kan forårsake at du går glipp av muligheter til karriereutvikling.
- **LÆRE AV ERFARING** : Du er oppmerksom på dine handlingers konsekvenser, og tar tidligere erfaring med i beregningen når du planlegger. Du kan være uvillig til å sette planer ut i livet i situasjoner du ikke har erfaring med.



LIVLIG – DRAMATISK

Handler om å være dramatisk, attraktiv og oppmerksomhetssøkende.



IMPLIKASJON FOR HANDLING

Dine skårer er i MIDDELS RISIKOSONE på denne skalaen. Ledere med tilsvarende skårer vil:

- Virke smarte, interessante og uttrykksfulle.
- Gjøre et sterkt førsteinntrykk.
- Virke lite opptatte av detaljer.
- Virke morsomme og litt flørtete.
- Like å ha lederposisjoner.

LEDERSKAPSPOTENSIAL

Du er en pratsom og interessant person som presterer bra i sosiale sammenhenger. Du er trolig et høyprofilert teammedlem, men det er ikke sikkert at du aktivt lytter til andre. I egenskap av coach kan det hende at du "skyter fra hoften" når du gir råd. Folk synes nok at du er engasjerende og underholdende, men du kan muligens skifte fokus for fort og ikke orke å sette deg inn i detaljene i prosjekter. Dersom dette er tilfelle, kan det være frustrerende for teamet.

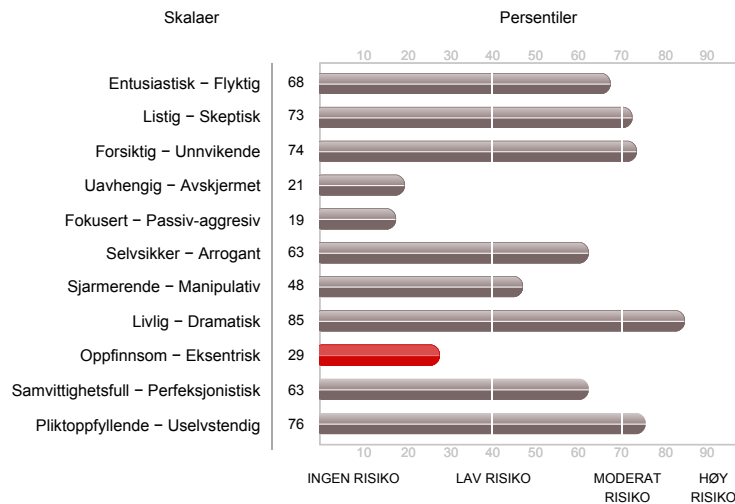
KOMPETANSEANALYSE

- **VILJE TIL SUKSESS** : Du liker oppmerksomheten som følger med lederrollen, men du må også dele æren med andre. Marker både teamets små og store suksesser.
- **ANSVARLIGGJØRING** : Gruppens arbeidsmoral vil bedres dersom du som leder lar alle få mulighet til å vise sine ferdigheter.
- **SELVUTVIKLING** : Du forstår trolig både dine egne og personalets behov for utvikling. Selv om andre nok oppfatter deg som både interessant og spennende, trenger du på lengre sikt å bedre dine lederegenskaper når det gjelder å lytte, dele ære, og la andre ta kontrollen.



OPPFINNSOM – EKSENTRISK

Handler om å tenke og handle på interessante, uvanlige og til og med eksentriske måter.



IMPLIKASJON FOR HANDLING

Dine skårer er i INGEN RISIKOSONE på denne skalaen. Ledere med tilsvarende skårer vil:

- Virke praktiske, stabile og fornuftige.
- Kunne jobbe lenge med oppgaver.
- Ikke gjøre seg viktige.
- Treffe realistiske beslutninger.
- Virke fornuftige, avbalanserte og oppgaveorienterte.

LEDESKAPSPOTENSIAL

Personalet liker trolig din forretningsmessige lederskapsstil som inneholder få overraskelser. Som coach og rådgiver vil du trolig gi praktiske og gjennomtenkte råd. Du burde kunne samarbeide godt med forskjellige ledere, som nok liker din pålitelighet og fornuftige måte å løse problemer på. Du planlegger sannsynligvis egen karriere på en praktisk og veloverveid måte. Det kan imidlertid hende at du ikke har spesielt mye å bidra med når det trengs nye visjoner, eller når langtidsplanleggingen krever at man legger gamle strategier helt til side. Ditt lederskap har ingen utviklingstemaer på dette området.

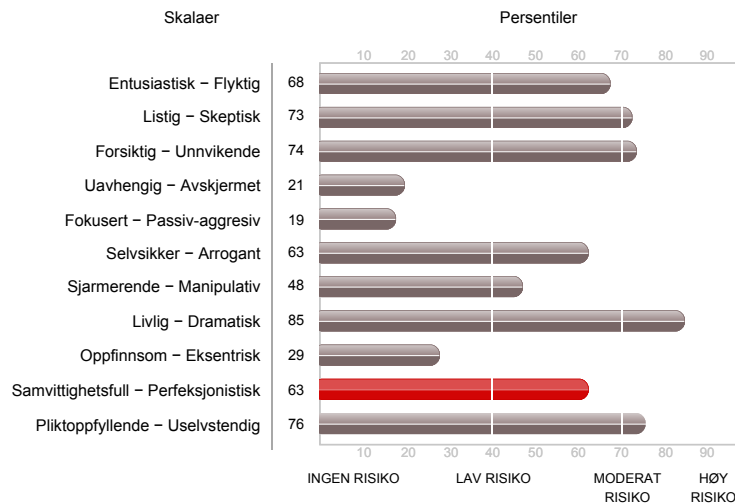
KOMPETANSEANALYSE

- **TYDELIG LEDELSE** : Du kan trolig kommunisere adekvat selv når du er utsatt for stort press.
- **KREATIVITET** : Du kan trolig komme med praktiske løsninger på problemer selv når du er presset. I tillegg vil du være verdifull når kvaliteten til nye idéer og initiativer skal vurderes.
- **FOKUSERT** : Du kan sannsynligvis beholde fokus på viktige problemer og spørsmål, selv når mange andre saker konkurrerer om din oppmerksomhet.



SAMVITTIGHETSFULL – PERFEKSJONISTISK

Handler om å være samvittighetsfull, perfektjonistisk og vanskelig å gjøre til lags.



IMPLIKASJON FOR HANDLING

Dine skårer er i LAV RISIKOSONE på denne skalaen. Ledere med tilsvarende skårer vil:

- Virke fleksible angående regler og prosedyrer.
- Prioritere arbeid og aktiviteter på en bra måte.
- Delegere oppgaver til andre.
- Kunne arbeide uten tydelig styring.

LEDERSKAPSPOTENSIAL

Du synes å ha et fleksibelt forhold til regler og standarder. Du kan både prioritere mellom og delegere oppgaver, og du gir personalet læringsmuligheter. Lederen din liker nok din evne til å bemyndige andre og at du ikke detaljstyrer personalet. Du planlegger strategisk ved å se på mer langsiktige konsekvenser. Ditt lederskap har ingen utviklingstemaer på dette området.

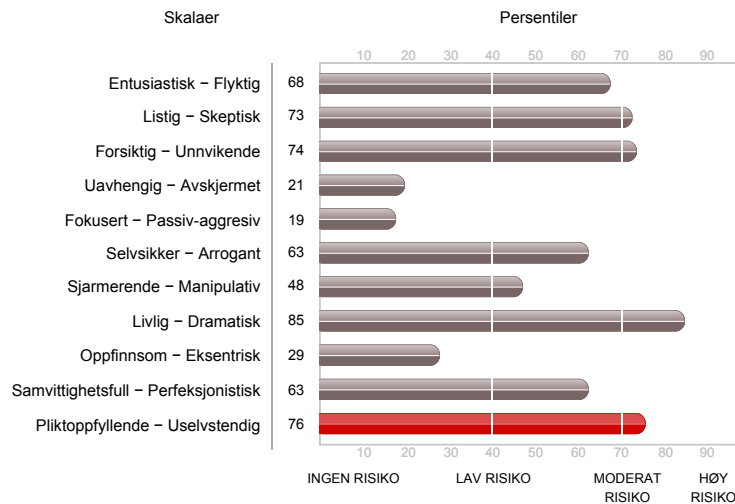
KOMPETANSEANALYSE

- **HÅNDTERE USIKKERHET** : Det virker som om du fortsetter å være fleksibel og holder alle dører åpne, selv når du blir utsatt for press om å oppnå resultater.
- **TILPASNINGSEVNE** : Du virker i stand til å forandre planer og metoder, selv når du står overfor utfordrende problemer.
- **DELEGERE OPPGAVER** : Du virker villig til å delegere beslutninger til rett nivå, selv når det er et prekært problem som skal løses.



PLIKTOPPFYLLENDE – USELVSTENDIG

Handler om å være innstilt på å gjøre andre til lags og å ha motvilje mot å handle selvstendig.



IMPLIKASJON FOR HANDLING

Dine skårer er i **MIDDELS RISIKOSONE** på denne skalaen. Ledere med tilsvarende skårer vil:

- Være behagelige, hyggelige og samarbeidsvillige.
- Virke innstilte på å behage andre.
- Holde lederen informert.
- Vanligvis følge organisasjonens policy.
- Være gode lagspillere.

LEDERSKAPSPOTENSIAL

Du er en hyggelig og tilpasningsdyktig person som ikke liker uenighet. Som leder vil du opptre høflig og oppmerksomt, men du kan være uvillig til å kjempe for å få igjennom personalets ønsker. Du er en god lagspiller som samarbeider godt med mange forskjellige ledere som trolig liker at du er lojal og samarbeidsvillig. Du søker vanligvis råd og støtte angående egen karriereutvikling, og du er uvillig til å ta beslutninger uten først å konsultere andre.

KOMPETANSEANALYSE

- **HÅNDTERE KONFLIKTER** : Du prøver trolig å unngå konflikter og konfronteringer, og kan synes det er ubehagelig å gi negative tilbakemeldinger.
- **UAVHENGIGHET** : Det er ikke sikkert at du gjør din oppfatning kjent angående viktige og/eller kontroversielle spørsmål. Kanskje du heller følger den rådende oppfatningen i gruppen?
- **LOJAL MOT DE ANSATTE** : Det kan hende at du fokuserer mer på å være på lag med lederen enn personalet; noe som kan redusere din troverdighet blant underordnede.



UTVIKLINGSRÅD

Følgende råd angående utvikling handler om dimensjonene der din skåre var enten høye eller forhøye.

LISTIG – SKEPTISK

- Når du er i ditt ess er du en observant og klok menneskekjenner, og du har meget god forståelse av maktspillet innenfor organisasjonen. Du er en verdifull person når det kommer til å identifisere mulige skjulte agendaer og når man skal analysere og løse sosiale og organisasjonspolitiske problemer.
- Du har en tendens til å mistro din egen coach. For at en coach skal kunne hjelpe deg, må du prøve å ikke dømme ham/henne så tidlig. Det samme gjelder for andre som bryr seg om deg; du burde sette pris på hva de forteller deg og at de gir deg tilbakemelding.
- Vær nøye med hvordan du kommuniserer med andre. Når du tror at du bare er oppriktig, kan du oppfattes som kranglete. Vær mottagelig for andres syn.
- Du burde prøve å være mindre kritisk og fordømmende. Fortell en venn du stoler på at du forsøker å bli mer tolerant. Be ham/henne om å fortelle deg det når du er for kritisk, følsom eller havner i forsvarsposisjon og lytt til tilbakemeldingen du får.

FORSIKTIG – UNNVIKENDE

- Du er veldig opptatt av å gjøre ting på den rette måten. Andre setter trolig pris på ditt engasjement, og de vet at de kan stole på at du gir alt i prosjektene dine.
- Du liker ikke å igangsette aktiviteter som du føler at du mangler talent for eller som du ikke har nok informasjon om. Disse tendensene kan frata deg verdifulle utviklingsmuligheter, og selv om du på denne måten unngår en del feil, vil karrieren din på lang sikt utvikle seg saktere enn den kunne ha gjort.
- At du pleier å være forsiktig når du tar beslutninger kan noen ganger medføre at du går glipp av muligheter, og andre kan oppfatte det som at du ikke er handlingsorientert. Du trenger å utvikle en vilje til å eksperimentere. Gode venner kan hjelpe deg å bedømme nye prosjekters potensial.
- Når andre ber om din mening under et møte, tror de vanligvis at du har noe nyttig å komme med. I sånne tilfeller bør du si det du har på hjertet. Du kan være tjent med å trene på å hevde deg selv.

LIVLIG – DRAMATISK

- Du bruker sannsynligvis følelser for å understreke hva du mener. Det finnes imidlertid bedre måter å utrykke seg på enn gjennom gjentatte følelsesutbrudd; noe andre kan ergre seg over.
- Praktiser aktiv lytting, og avbryt ikke andre. Når andre har snakket ferdig, prøv å gjenta med egne ord hva personen har sagt for å vise at du har forstått. Dette vil øke din troverdighet, og vise at du respekterer andres meninger.
- Ikke forveksle aktivitet med produktivitet, og ikke kast bort andres tid med unødvendige møter.
- Når du er i ditt ess, er du en interessant og underholdende person som kan gjøre flere ting samtidig, og som gjennom dine idéer, og din evne til å selge disse, kan sette fart i andre.



PLIKTOPPFYLLENDE – USELVSTENDIG

- Du er en samarbeidsvillig og omgjengelig person som jobber bra i team. Du er god til å løse konflikter og pleie sårede følelser, og du støtter lojalt både gode mennesker og gode saker.
- Husk at om du vil at personalet skal være lojale mot deg, så må du være lojal mot dem; selv om dette innebærer at du må ergre overordnede.
- Når andre vil vite hva som er din mening, så ta deg tid, bestem deg for hva du mener og vær forberedt på å forsvare ditt syn når du møter motstand.
- Selv om du misliker konflikter, kan det komme tider der du må konfrontere andre og være uenig med dem. På lang sikt vil din troverdighet avhenge av om du gjør dette.