

- URVAL
- UTVECKLING
- LEDARSKAP

HOGANLEDARSKAP

UTMANINGAR

URSPÅRNINGSTENDENSER, RISKFAKTORER OCH PERSONLIGHET

Rapport för: John Doe

ID: HA154779

Testdatum: Januari 11, 2010





INLEDNING

Rapporten Ledarskapsutveckling är framtagen för att hjälpa dig att utvecklas som ledare. Rapporten kommer att uppmärksamma dig på beteenden som potentiellt kan undergräva eller hindra dina prestationer. Den ger därtill förslag på mer effektiva sätt att leda andra.

Ledarskap innefattar att bygga upp och vidmakthålla högpresterande team. Allt som negativt påverkar din förmåga att skapa team, försämrar också din ledarskapsförmåga.

Denna rapport bygger på Hogans Deskriptiva Skalor (HDS). Resultaten baseras på ett internationellt urval av över 4 000 chefer som deltagit i ledarskapsforskning under de senaste tio åren.

Allt som negativt påverkar din förmåga att skapa team, försämrar också din ledarskapsförmåga.

BAKGRUND

I pressade situationer uppvisar de flesta människor vissa dysfunktionella tendenser. Vi talar om dessa som "riskfaktorer". Under normala förhållanden kan dessa karaktäristika de facto vara starka sidor. Emellertid, när du till exempel är trött, känner dig pressad, uttråkad eller på annat sätt ofokuserad, kan riskfaktorerna hämma din effektivitet och urholka kvaliteten i dina relationer till kunder, kolleger och underställda. Andra människor kan vara medvetna om dessa tendenser, men påtalar dem kanske inte. Din chef kan till och med ignorera dem.

Rapporten är uppdelad i tre delar. Den första består av en grafisk presentation av din profil. Den andra delen består av en skalvis tolkning av dina poängvärden. Poängvärden mellan den 90:e och den 100:e percentilen benämns högriskzon, poängvärden mellan den 70:e och den 89:e percentilen benämns måttlig riskzon, poängvärden mellan den 40:e och den 69:e percentilen benämns lågriskzon, och poängvärden upp till den 39:e percentilen benämns nollriskzon. I rapportens tredje del ges rekommendationer för utveckling inom de områden där du har erhållit poängvärden inom måttlig riskzon eller högriskzon. Inga rekommendationer för utveckling ges för poängvärden i nollriskzon eller lågriskzon.



HUR UTVECKLAS RISKFAKTORER?

Forskning har visat att ledare, liksom andra, utvecklar personlighetsrelaterade riskfaktorer när de tidigt i livet ska lära sig handskas med föräldrar, kamrater, släktingar och andra människor. Tidigt utvecklade personlighetsdrag kan leda till vanemässiga beteenden som du kan vara helt omedveten om.

HUR SKA INFORMATIONEN ANVÄNDAS?

Läs först noggrant igenom rapporten och identifiera de förslag till utveckling du tycker stämmer för dig. Markera de förslag du finner relevanta med ett plustecken (+), och sätt ett minustecken (–) vid de förslag du inte tycker passar in. Be sedan om återkoppling från dina kolleger, närmaste underställda, och kanske från din familj. Diskutera dina funderingar med dem och be om deras reaktioner. En nyckelfaktor till att utveckla nya ledarskapsförmågor är att vinna stöd från dina närmaste underställda, dina kolleger och din chef. Studera till sist de förslag till utveckling som presenteras i slutet av rapporten. Dessa förslag ges för de områden inom vilka du erhållit poängvärden motsvarande måttlig eller hög riskzon (d.v.s. poängvärden på eller över den 70:e percentilen).

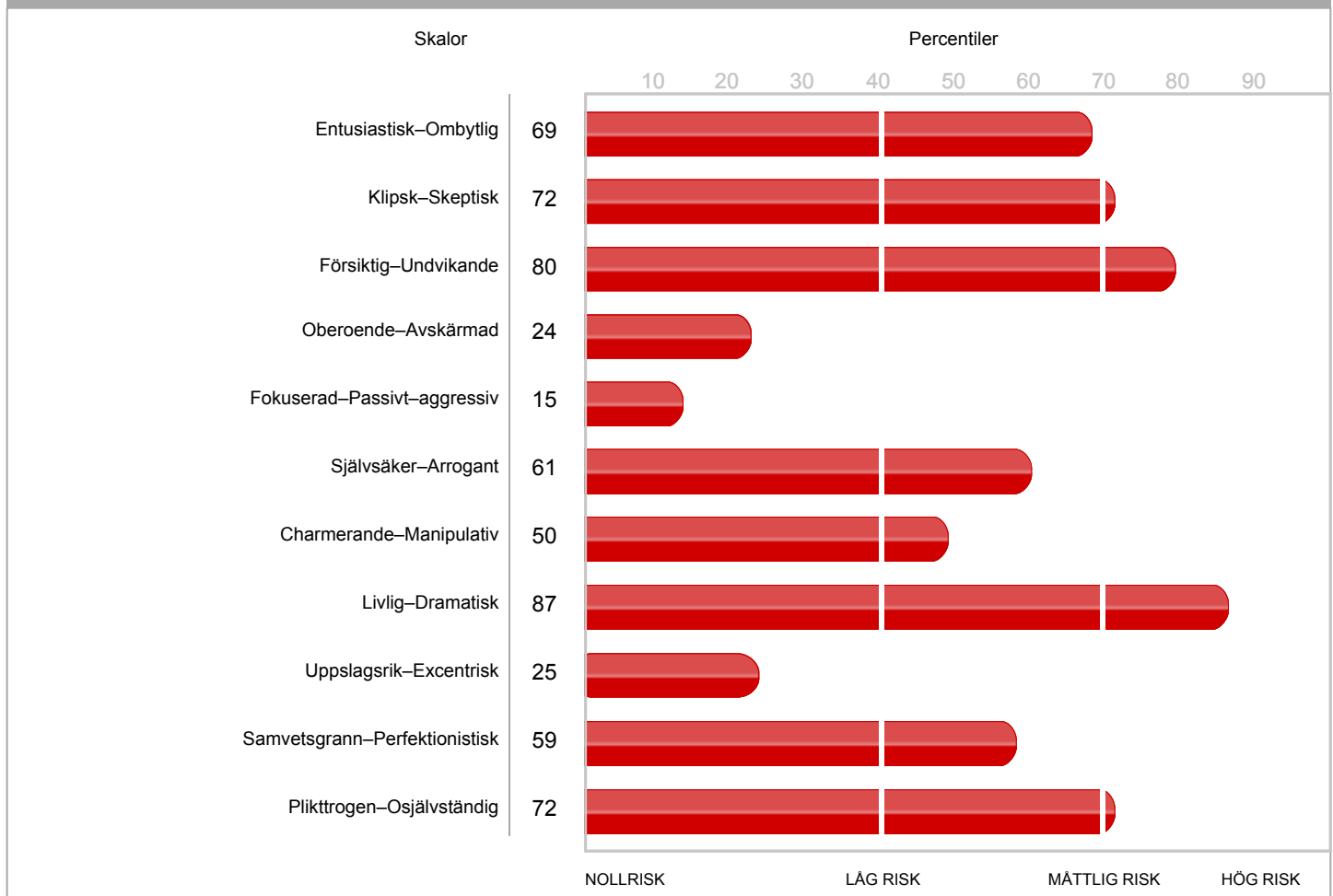
**DEFINITIONER**

De elva skalor som ingår i rapporten Ledarskapsutveckling definieras nedan:

Entusiastisk–Ombyttlig	Handlar om tendensen att bli överdrivet entusiastisk inför människor eller projekt, för att sedan bli besviken på dem. Resultat: verkar sakna uthållighet.
Klipsk–Skeptisk	Handlar om tendensen att vara socialt insiktsfull, men cynisk och överkänslig för kritik. Resultat: verkar sakna tillit.
Försiktig–Undvikande	Handlar om tendensen att vara överdrivet orolig för att bli kritiserad. Resultat: verkar vara motståndare till förändring och ovillig att ta risker.
Oberoende–Avskärmad	Handlar om tendensen att sakna intresse för, eller medvetenhet om, andras känslor. Resultat: verka vara dålig på att kommunicera.
Fokuserad–Passivt-aggressiv	Handlar om tendensen att vara oberoende, att strunta i andra människors önskemål, och bli irriterad om de envisas. Resultat: verkar förhålla, vara envis och samarbetsovillig.
Själsäker–Arrogant	Handlar om tendensen att överskatta den egna förmågan och det egna värdet. Resultat: förefaller oförmögen att erkänna misstag eller lära sig av erfarenheter.
Charmerande–Manipulativ	Handlar om tendensen att vara charmerande, risktagande och spänningssökande. Resultat: förefaller ha problem med långsiktiga åtaganden och lära sig av erfarenheter.
Livlig–Dramatisk	Handlar om tendensen att vara dramatisk, engagerande och uppmärksamhetssökande. Resultat: verkar upptagen av att vilja bli sedd och kan ha svårt att hålla fokus på något en längre tid.
Uppslagsrik–Excentrisk	Handlar om tendensen att tänka och handla på intressanta, ovanliga och ibland excentriska sätt. Resultat: verkar kreativ men kanske omdömeslös.
Samvetsgrann–Perfektionistisk	Handlar om tendensen att vara samvetsgrann, perfektionistisk och svår att vara till lags. Resultat: tenderar att omyndigförklara medarbetare.
Plikttrogen–Osjälvständig	Handlar om tendensen att vilja vara andra till lags och ovillig att agera självständigt. Resultat: tenderar att vara trevlig och sympatisk, men obenägen att stödja underställda.



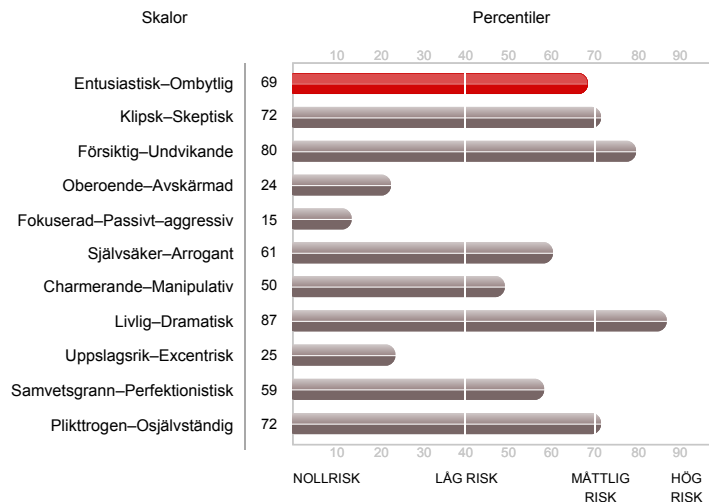
PROFIL FÖR LEDARSKAPSUTVECKLING





ENTUSIASTISK–OMBYTLIG

Handlar om tendensen att bli överdrivet entusiastisk inför människor eller projekt, för att sedan bli besviknen på dem.



BETEENDE

Dina resultat hamnade inom
LÅGRISKZONEN på denna skalan.
Ledare med liknande resultat:

- Tycks för det mesta vara på gott humör
- Hanterar besvikelser utan att bli upprörda
- Framstår för det mesta som entusiastiska
- Framstår vanligtvis som lugna i krissituationer
- Blir sällan arga på andra

LEDARSKAP

Ditt lugna och trygga uppträdande förstärker din förmåga att vidmakthålla relationer och leda andra. Din stabilitet är sannolikt också en tillgång i snabbt föränderliga miljöer. Din optimism och känslomässiga mognad underlättar din förmåga att styra din karriär, få andras stöd och motivera dem att producera resultat. Du har inga påtagliga utvecklingsbehov gällande din ledarskapsförmåga inom detta område.

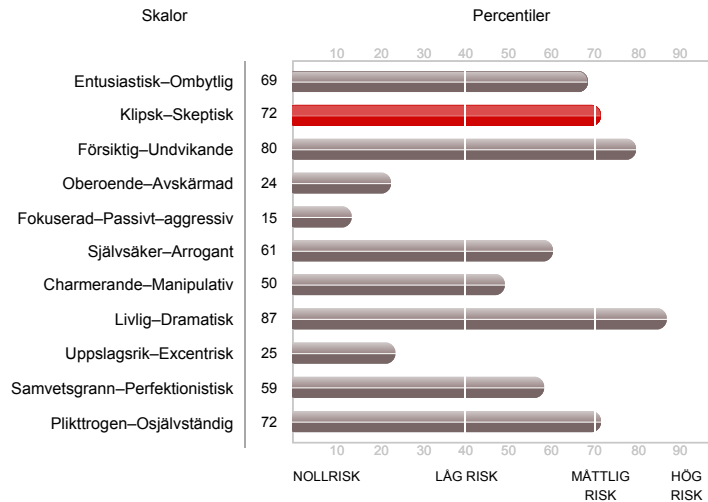
KOMPETENSANALYS

- **BEHÄRSKNING** : Ditt team uppskattar ditt jämna humör, din förutsägbarhet, ditt lugnande inflytande i olika situationer och din tendens att hålla ihop saker när det blir stressigt.
- **RÄTTVISA GENTEMOT ANDRA** : Som ledare är det inte troligt att du "slår ner" på dina medarbetare, och din personal uppskattar din opartiskhet.
- **UTHÅLLIGHET** : Dina medarbetare uppskattar din uthållighet och din förmåga att fullfölja projekt trots besvikelser, hinder och utmaningar. Det är inte troligt att du ger upp när det blir besvärligt, utan jobbar på tills dess uppgiften är slutförd.



KLIPSK-SKEPTISK

Handlar om tendensen att vara socialt insiktsfull, men cynisk och överkänslig för kritik. Resultat: verkar sakna tillit.



BETEENDE

Dina resultat hamnade inom den **MÄTTLIGA RISKZONEN** på denna skala. Ledare med liknande resultat:

- Framstår som insiktsfulla vad gäller andras motiv och "företagspolitik"
- Tar kritik personligt
- Har en tendens att hysa agg
- Kan vara diskussionslystna
- Kan vara svåra att coacha

LEDARSKAP

Du är bra på att bedöma andras talanger och motiv, vilket är en potentiellt värdefull ledarskapsförmåga. Emellertid kan din skepticism rörande andras avsikter hämma din förmåga att bygga och bibehålla relationer. Människor kan uppfatta dig som diskussionslysten, och den återkoppling du ger dina underställda kan fokusera på deras brister. Din affärsstrategi kan ibland präglas av ett "katastrofscenario" och du kanske ser på din egen karriär ur samma perspektiv.

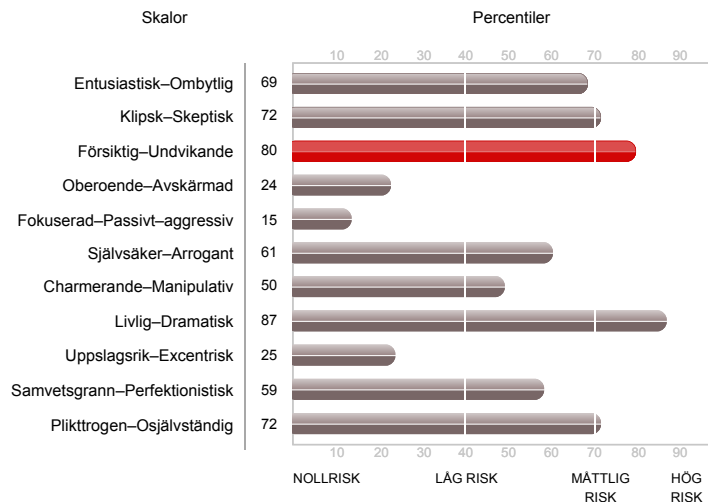
KOMPETENSANALYS

- **ATT PÅVERKA OCH ÖVERTYGA ANDRA** : Du kan ibland framstå som misstänksam och spendera mer tid på frågor av politisk karaktär än sådana som är affärsmässigt centrala. Detta kan resultera i att andra upplever dig som svår att ha att göra med, och vara ovilliga att samarbeta med dig.
- **ÖPPENHET INFÖR IDÉER** : När nya idéer eller förslag presenteras för dig, uttrycker du ofta tvivel och för upp underliggande politiska frågor till ytan. Ibland medför detta att du tycks vara motståndare till nytänkande. Andra kan uppfatta dig som bättre på att se problem än lösningar.
- **OBJEKTIVITET** : I vissa frågor kan du förefalla rigid och låst i dina egna synsätt. Andra kanske inte inser att du har skäl för dina ställningstaganden och att du kan vara objektiv och se saker ur olika perspektiv.



FÖRSIKTIG-UNDBVIKANDE

Handlar om tendensen att vara överdrivet orolig för att bli kritiserad.



BETEENDE

Dina resultat hamnade inom den **MÅTTLIGA RISKZONEN** på denna skala. Ledare med liknande resultat:

- Tycks fatta goda beslut som inte innebär några stora risker
- Framstår som personer i behov av stöd och uppbackning
- Kan vara ovilliga att prova nya tekniker
- Grämer sig över sina misstag
- Oroar sig över sin personals misstag

LEDARSKAP

Eftersom du ogillar att göra fel eller bli kritiserad, kan du ha en tendens att övervaka din personal för att försäkra dig om att allt blir rätt. Detta kan undergräver teamets förtroende för dig. Du kan också ta lång tid på dig att fatta beslut, vilket kan vara frustrerande. Du undviker ofta att ta risker, vilket kan hindra dig från att acceptera svåra uppdrag; kanske styr du dina karriärval utifrån att risken att begå misstag ska bli så liten som möjligt? Som ledare kan du komma att utveckla en försiktig och konservativ syn på framtiden.

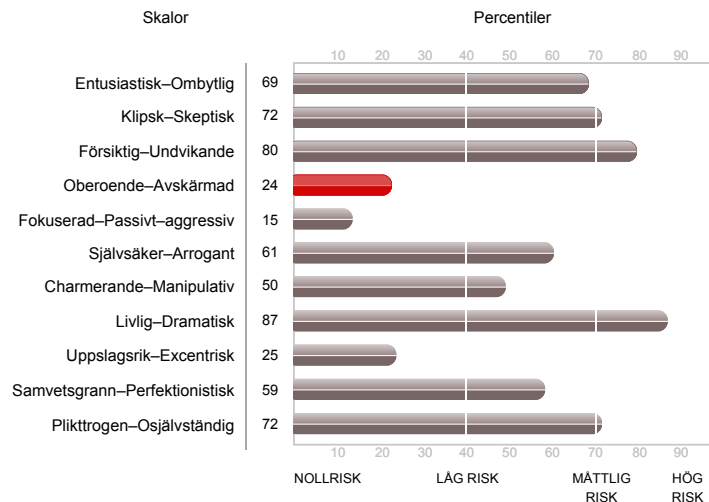
KOMPETENSANALYS

- **BESLUTSAMHET** : Din starka önskan att fatta goda beslut kan resultera i att du samlar in mer information än du behöver. Detta kan hindra dig från att fatta beslut i tid.
- **INRIKTNING MOT HANDLING** : Du kan ha en tendens att avstå från att handla när du inte har all information. Detta kan leda till långsamhet, i synnerhet i krissituationer.
- **ATT LEDA MED SJÄLVFÖRTROENDE** : Din önskan att fatta de rätta besluten är en styrka. Andra kan emellertid uppfatta dina noggranna överväganden som tecken på bristande tilltro till din egen förmåga.



OBEROENDE-AVSKÄRMAD

Handlar om tendensen att sakna intresse för, eller medvetenhet om, andras känslor.



BETEENDE

Dina resultat hamnade inom
NOLLRISKZONEN på denna skala.
Ledare med liknande resultat:

- Framstår som utåtriktade, vänliga, snälla och förstående
- Bemöter okända människor på ett bra sätt
- Kommunicerar effektivt
- Tycks uppmärksamma problem
- Verkar förstå andras känslor

LEDARSKAP

Din taktkänsla och lyhördhet tyder på att du är en god lyssnare, något som ökar din ledarskapsförmåga. Dessutom bidrar ditt behagliga och tillgängliga sätt till att få andra i fas med organisationens affärsstrategier. Eftersom du är lyhörd inför andras behov, ger du dem också återkoppling och möjligheter att utvecklas. Du arbetar bra i team, och interagerar väl med olika typer av chefer. Ditt sätt att relatera till andra människor indikerar att din karriär inte kommer att hindras av gräl och dispyter. Du har inga påtagliga utvecklingsbehov gällande din ledarskapsförmåga inom detta område.

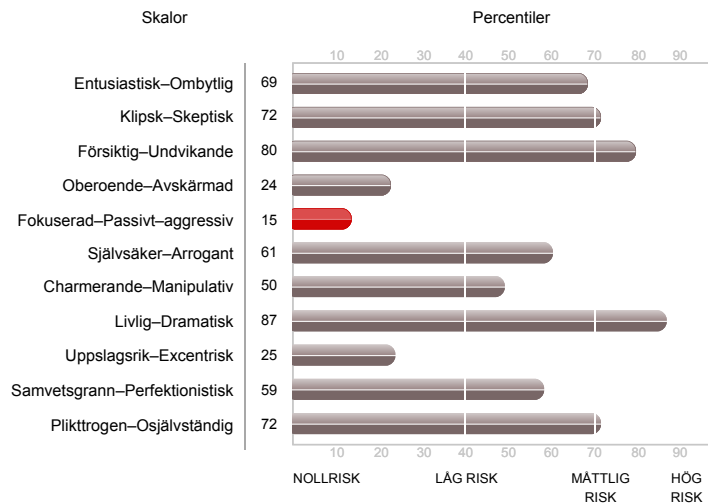
KOMPETENSANALYS

- **ATT MOTIVERA ANDRA** : Du förefaller lyhörd inför andra människor, något som möjliggör att de blir positivt inställda till dina idéer och strategier.
- **RELATIONSSKAPANDE** : Du har förmodligen lätt för att skapa relationer. Du förstår den sociala innebörden av dina handlingar och kommer överens med dina kolleger, underställda och andra.
- **TILLGÄNGLIGHET** : Du tenderar att vara tillgänglig, även då du utsätts för stress och stor arbetsbörda.



FOKUSERAD-PASSIVT-AGGRESSIV

Handlar om att vara charmig, men oberoende, envis och svår att coacha.



BETEENDE

Dina resultat hamnade inom NOLLRISKZONEN på denna skala. Ledare med liknande resultat:

- Förefaller hjälpsamma, positiva och mottagliga för kritik
- Begär återkoppling på prestationer
- Stödjer företaget även i privata sammanhang
- Tar gärna emot förslag
- Har ingenting emot att bli avbrutna

LEDARSKAP

Du framstår som en positiv person som är intresserad av och mottaglig för coaching och återkoppling. Du arbetar bra tillsammans med många olika sorters människor och i allmänhet uppfattas du som en lojal företrädare för företaget. Du fullföljer dina åtaganden och stödjer din chef. Du har inga påtagliga utvecklingsbehov gällande din ledarskapsförmåga inom detta område.

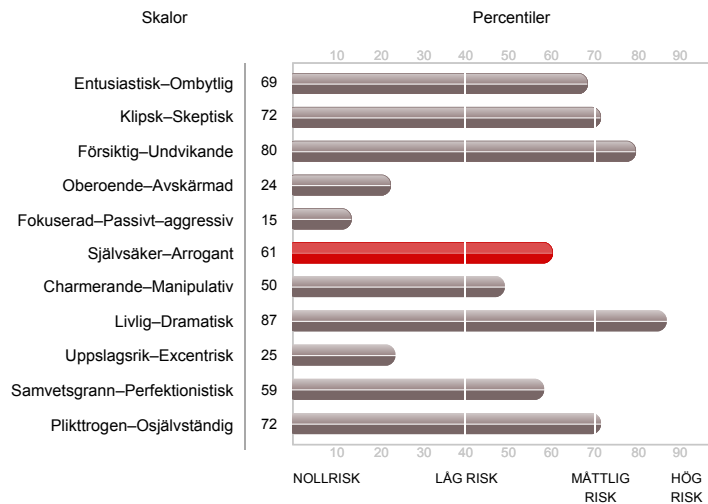
KOMPETENSANALYS

- **FRÄMJANDE AV TEAMARBETE** : Du är i allmänhet samarbetsvillig och förstår betydelsen av att arbeta tillsammans med andra mot gemensamma mål och att stödja dina kolleger.
- **SAMARBETE OCH RESULTAT I TID** : Dina kolleger uppskattar dina ansträngningar att fullfölja åtaganden och att leverera resultat i tid.
- **FÖRTROENDESKAPANDE** : Din beredskap att öppet och ärligt uttrycka avvikande åsikter och invändningar, gör att du framstår som trovärdig.



SJÄLVSÄKER–ARROGANT

Handlar om tendensen att överskatta den egna förmågan och det egna värdet.



BETEENDE

Dina resultat hamnade inom
LÅGRISKZONEN på denna skalan.
Ledare med liknande resultat:

- Tycks lita på sina förmågor
- Har en realistisk uppfattning om sin kompetens
- Har rimliga karriärmål
- Förefaller beredda att lyssna till negativ återkoppling

LEDARSKAP

Du tycks vara en välgrundat själsäker person som ställer rimliga krav på dina underställda. Du deltar i teamarbete utan att kräva en ledarställning. Din karriär kan påverkas av att du håller tillbaka dig själv i onödan. Du kanske inte aktivt propagerar för en vision eller företagsstrategi, utan föredrar att vänta tills andra ber om din åsikt. Du har inga påtagliga utvecklingsbehov gällande din ledarskapsförmåga inom detta område.

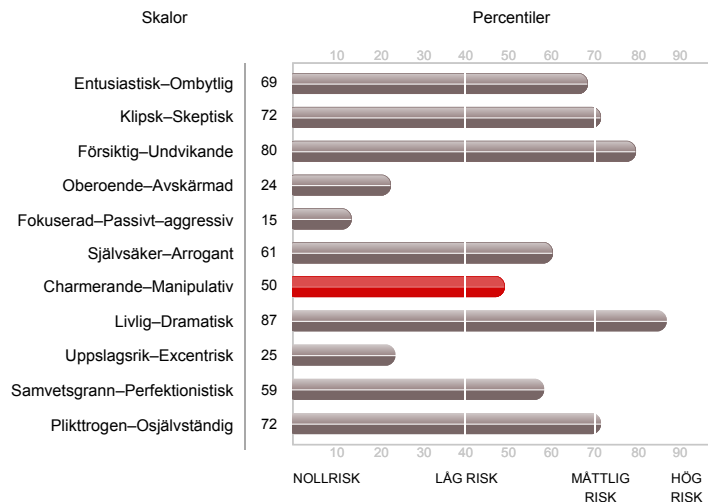
KOMPETENSANALYS

- **ATT SE PERSPEKTIV** : Även om du har idéer om hur verksamheten kan förbättras och utvecklas, kanske du inte framför dem särskilt aggressivt.
- **PERSONLIG UTVECKLING** : Du brukar lyssna på återkoppling och be andra bedöma dina prestationer. Din öppenhet underlättar din utveckling.
- **STRÄVAN EFTER RESULTAT** : Din naturliga blygsamhet kan göra att du underskattar din förmåga, och lägger dig på en alltför låg ambitionsnivå.



CHARMERANDE–MANIPULATIV

Handlar om tendensen att vara charmerande, risktagande och spänningssökande. Resultat: förefaller ha problem med långsiktiga åtaganden och lära sig av erfarenheter.



BETEENDE

Dina resultat hamnade inom LÅGRISKZONEN på denna skalan. Ledare med liknande resultat:

- Framstår som pålitliga och självdisciplinerade
- Tänker först och handlar sedan
- Kommunikerar via de rätta kanalerna
- Står fast vid åtaganden
- Tar sällan onödiga risker

LEDARSKAP

Du tenderar att undvika onödiga risker och andra uppfattar dig som pålitlig. Detta gynnar din förmåga att bygga team och leda andra. Du ger väl genomtänkta råd och dina karriärval präglas av att du tar det säkra före det osäkra. Din chef respekterar ditt omdöme och uppskattar din pålitlighet. Du tänjer inte på gränser och dina beslut karaktäriseras av hög kvalitet och lågt risktagande. Du har inga påtagliga utvecklingsbehov gällande din ledarskapsförmåga inom detta område.

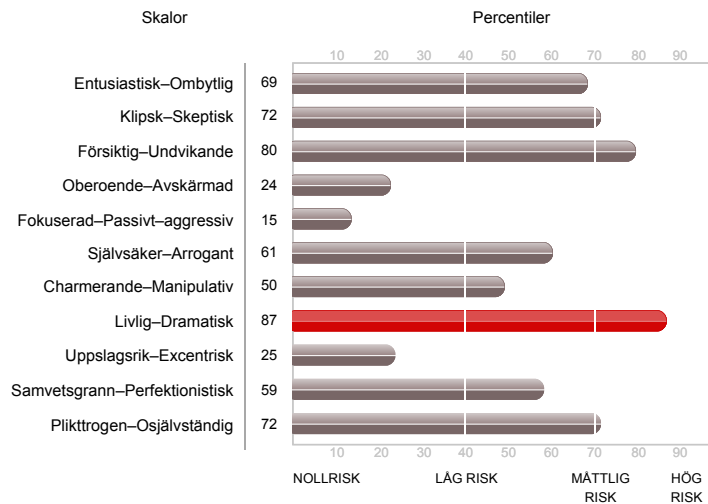
KOMPETENSANALYS

- **BESLUTSKVALITET** : Du tar inga onödiga risker och andra kan lita på att du fattar beslut som optimerar resultat och minimerar misstag.
- **RISKTAGANDE** : Du åtar dig inte osäkra projekt utan noggrann analys och eftertanke. Du kan emellertid också ha en tendens att undvika allt som verkar riskfyllt, vilket kan göra att du missar tillfällen som skulle kunna gynna din karriär.
- **ATT LÄRA AV ERFARENHETER** : Du är uppmärksam på konsekvenserna av dina handlingar och reflekterar över tidigare erfarenheter för att få vägledning inför framtida beslut och ageranden. Du kan vara ovillig att handla i situationer du inte har någon erfarenhet av.



LIVLIG-DRAMATISK

Handlar om tendensen att vara dramatisk, engagerande och uppmärksamhetsökande.



BETEENDE

Dina resultat hamnade inom den **MÅTTLIGA RISKZONEN** på denna skala. Ledare med liknande resultat:

- Framstår som smarta, intressanta och uttrycksfulla
- Gör ett starkt första intryck
- Tycks inte bry sig om detaljer
- Verkar inbjudande och skojiga
- Tycker om att vara i ledande positioner

LEDARSKAP

Du är en pratsam och intressant person som presterar bra inför publik. Du håller en hög profil i team, men du kanske inte aktivt lyssnar på andra. Som coach kan du ha en tendens att "skjuta från höften" när du ger andra råd. Människor tycker att du är engagerande och underhållande, men du kan ibland ändra fokus på ett ögonblick och kanske inte alltid följer upp alla detaljer i projekt. I så fall kan detta lägga en extra börda på ditt team.

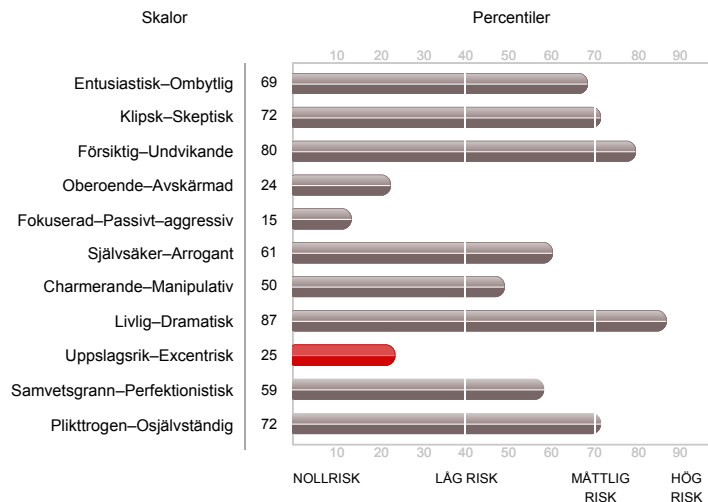
KOMPETENSANALYS

- **ATT FIRA FRAMGÅNGAR** : Du tycker om det erkännande du får i egenskap av ledare, men du måste också dela med dig av berömmet. Fira teamets framgångar, stora som små.
- **ATT BYGGA UPP EN POSITIV GRUPPANDA** : Gruppens moral ökar om du ger dina underställda möjligheter att visa vad de kan.
- **PERSONLIG UTVECKLING** : Du förstår sannolikt både dina egna och din personals utvecklingsbehov. Även om andra uppfattar dig som intressant och rolig, behöver du långsiktigt förbättra dina ledarskapsförmågor – att kunna lyssna, dela med dig av äran och låta andra ta ansvar.



UPPSLAGSRIK-EXCENTRISK

Handlar om tendensen att tänka och handla på intressanta, ovanliga och ibland excentriska sätt.



BETEENDE

Dina resultat hamnade inom NOLLRISKZONEN på denna skala. Ledare med liknande resultat:

- Framstår som praktiska, stabila och förnuftiga
- Håller fast vid uppgifter
- Briljerar inte
- Fattar realistiska beslut
- Förefaller förnuftiga, balanserade och uppgiftsorienterade

LEDARSKAP

Din personal uppskattar dig på grund av din korrekt affärsmässiga stil och avsaknaden av överraskningar. Som coach och mentor ger du praktiska och väl underbyggda råd. Du arbetar bra tillsammans med olika slags chefer, vilka uppskattar din ihärdighet och ditt förnuftiga sätt att lösa problem. Du planerar din karriär praktiskt och medvetet. Emellertid har du kanske inte så mycket att bidra med vad gäller visioner och långsiktig planering, när detta kräver radikala avsteg från tidigare strategier. Du har inga påtagliga utvecklingsbehov gällande din ledarskapsförmåga inom detta område.

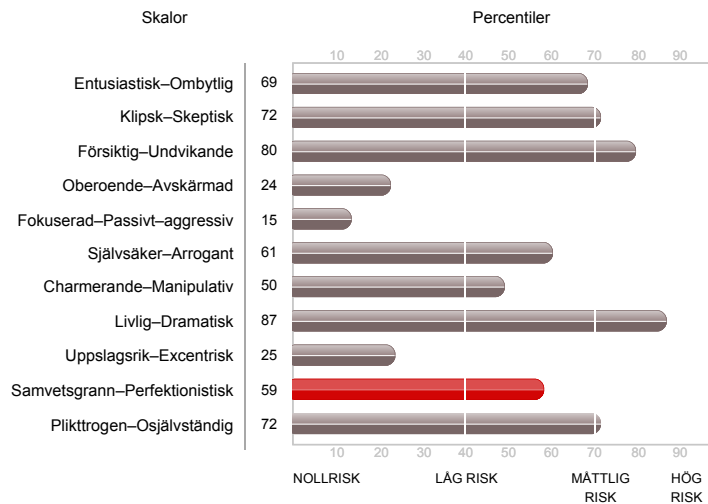
KOMPETENSANALYS

- **ATT GE KLAR VÄGLEDNING** : Du kommunicerar troligtvis på ett begripligt sätt oavsett hur pressad du är.
- **KREATIVITET** : Du kan troligtvis tillhandahålla praktiska lösningar på problem även när du är pressad. Dessutom är du bra på att värdera rimligheten i nya idéer och initiativ.
- **ATT HÅLLA FOKUS** : Du kan sannolikt fokusera på relevanta problem och frågor även när du har mycket runt dig.



SAMVETSGRANN-PERFEKTIONISTISK

Handlar om tendensen att vara samvetsgrann, perfektionistisk och svår att vara till lags.



BETEENDE

Dina resultat hamnade inom
LÅGRISKZONEN på denna skalan.
Ledare med liknande resultat:

- Förefaller flexibla beträffande regler och tillvägagångssätt
- Prioriterar arbete och aktiviteter på ett lämpligt sätt
- Delegerar uppgifter
- Tycks trivas med att arbeta utan explicita riktlinjer

LEDARSKAP

Du verkar ha en flexibel hållning till regler och standards, du vet hur du ska delegera och prioritera, och du ger dina medarbetare möjlighet att lära sig. Din chef uppskattar att du avstår från att detaljstyra dina medarbetare och tillåter dem att ta ansvar. Din strategiska planering karaktäriseras av ett långt till medellångt perspektiv. Du har inga påtagliga utvecklingsbehov gällande din ledarskapsförmåga inom detta område.

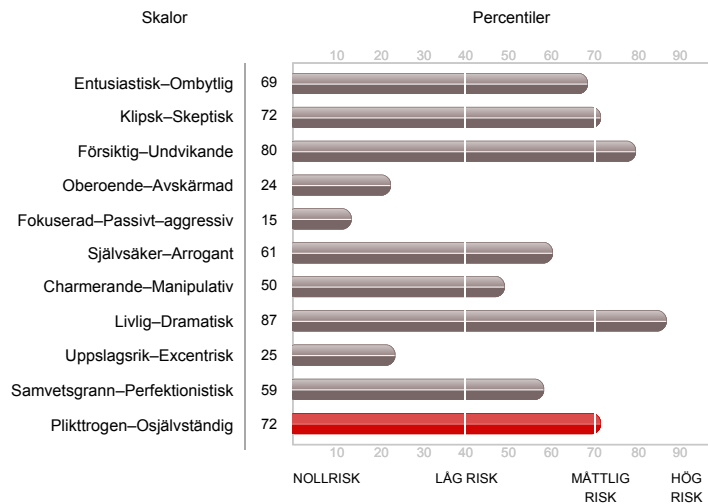
KOMPETENSANALYS

- **ATT HANTERA TVETYDIGHET** : Du verkar behålla din flexibilitet och förmåga att "hålla alla dörrar öppna", även när du är pressad att åstadkomma resultat.
- **ANPASSNINGSBARHET** : Du verkar kunna ändra riktning och metoder även då du står inför besvärliga problem.
- **ATT DELEGERA NEDÅT** : Även under intensiv press att lösa ett problem, kan du delegera ansvaret för lösningen till den nivå det hör hemma.



PLIKTTROGEN–OSJÄLVSTÄNDIG

Handlar om tendensen att vilja vara andra till lags och ovillig att agera självständigt.



BETEENDE

Dina resultat hamnade inom den **MÅTTLIGA RISKZONEN** på denna skala. Ledare med liknande resultat:

- Är trevliga, behagliga och samarbetsvilliga
- Förefaller angelägna om att vara till lags
- Håller sin chef underrättad
- Verkar alltid ställa sig bakom företagspolicyn
- Är goda lagspelare

LEDARSKAP

Du är en behaglig och anpassningsbar person som inte tycker om kontroverser. Som ledare är du artig och uppmärksam, men du kan vara ovillig att utöva påtryckningar, eller föra din personals talan. Du är en god lagspelare som arbetar väl med en mängd olika chefer, vilka uppskattar din lojalitet och samarbetsvilja. Du ber andra om råd avseende din karriär, och vill inte gärna fatta beslut utan att först rådfråga andra.

KOMPETENSANALYS

- **ATT KONFRONTERA KONFLIKTER** : Du vill antagligen helst undvika konflikter och konfrontationer, och kan känna dig obekvämt med att ge andra negativ återkoppling.
- **SJÄLVSTÄNDIGT AGERANDE** : Du kanske inte gör dina synpunkter kända i viktiga och/eller kontroversiella frågor, utan låter den allmänna meningen styra.
- **ATT STÖTTA PERSONALEN** : Du kanske fokuserar mer på att komma överens med din chef, än att komma överens med din personal? Det kan urholka din trovärdighet bland dina medarbetare.



REKOMMENDATIONER FÖR UTVECKLING

Följande rekommendationer för utveckling gäller inom de områden där du erhållit poängvärden inom MÄTTLIG RISKZON eller HÖGRISKZON.

KLIPSK–SKEPTISK

- När du är som bäst är du en lyhörd och insiktsfull människokännare och du har en överlägsen förståelse för de politiska strömningarna inom organisationen. Du är bra på att identifiera eventuella dolda agendor och på att analysera och lösa sociala och politiska problem.
- Du har en benägenhet att misstro din coach. Du bör vänta lite med att döma och ge honom eller henne en chans att försöka hjälpa dig. Samma sak gäller i förhållande till andra som bryr sig om dig – du måste anstränga dig att uppskatta det de säger till dig och varför.
- Tänk på hur du kommunicerar med andra. När du tycker att du uttrycker din ärliga mening, kan andra uppfatta dig som grälsjuk. Var öppen för andras synpunkter.
- Försök att vara mindre kritisk och fördömande. Tala om för en betrodd vän att du försöker bli mer tolerant. Be honom eller henne att påpeka när du är överdrivet kritisk, försvarsinriktad eller känslig – och lyssna på hans eller hennes återkoppling.

FÖRSIKTIG–UNDTVIKANDE

- Du är mycket angelägen att göra saker och ting på rätt sätt. Andra uppskattar ditt engagemang och vet att de kan lita på att du gör ditt bästa.
- Du tycker inte om att ta initiativ till aktiviteter inför vilka du känner att du saknar tillräcklig talang eller information. Denna tendens kan göra att du går miste om värdefulla erfarenheter. Även om du kortsiktigt begår färre misstag, kan detta leda till att din karriär inte avancerar så snabbt som den annars kunnat göra.
- Din benägenhet att fatta beslut som präglas av försiktighet kan ibland göra att du missar möjligheter, och kan få andra att uppfatta dig som obenägen att handla. Du måste utveckla en vilja att experimentera. Betrodda vänner kan hjälpa dig utvärdera värdet av nya satsningar.
- När människor ber dig om din åsikt under ett möte, tror de vanligtvis att du har något värdefullt att bidra med. I sådana lägen måste du säga vad du tycker. Du kanske skulle vara hjälpt av att träna din förmåga att hävda dig själv?

LIVLIG–DRAMATISK

- Du använder antagligen känsloutspel som ett sätt att göra en poäng. Det finns bättre sätt att göra det på; återkommande känsloutbrott kan irritera andra.
- Träna dig på att lyssna aktivt – avbryt inte. När andra slutat tala så försök omformulera vad de har sagt, som ett sätt att visa att du lyssnat. Detta kommer att stärka din trovärdighet och visa att du respekterar andras åsikter.
- Var noga med att inte missa aktivitet för produktivitet, och slösa inte bort andras tid i onödiga möten.
- När du är som bäst är du en intressant och underhållande person som kan göra många saker samtidigt, och som kan sälja in dina idéer på ett sätt som entusiasmerar andra att agera utifrån dem.



PLIKTTROGEN–OSJÄLVSTÄNDIG

- Du är en samarbetsvillig och sympatisk person som arbetar bra som del av ett team. Du är bra på att lösa konflikter och lugna ner upprörda känslor, och du ställer dig bakom goda människor och höga ideal.
- Kom ihåg att om du vill att din personal ska vara lojal mot dig, så måste du vara lojal mot dem – även om det ibland betyder att du irriterar dina överordnade.
- När någon ber om din åsikt ska du ta den tid som krävs, bestämma dig för vad du tror, och vara beredd att försvara din åsikt om den ifrågasätts.
- Även om du ogillar konflikter, kommer det tillfällen då du måste konfrontera andra och hävda en avvikande mening. I det långa loppet är din trovärdighet beroende av att du gör detta.