

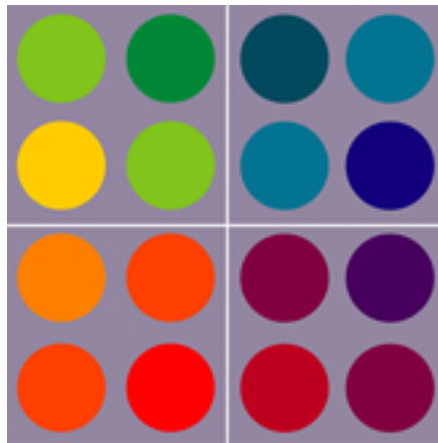


Facet personprofil

Simon Jenkins

Utförd: 21.4.2009

Company: ConsultingTools



consultingtools 
PERSONALITY ASSESSMENT

Introduktion

När du fyllde i Facet5 frågeformuläret blev du bätt om att ta ställning till en del påståenden. Frågeformuläret kan avslöja några av dina attityder, åsikter och preferenser och självklart finns det inte några rätta eller felaktiga svar.

Facet5 är utvecklat för att avslöja några av de egenskaper som är relativt stabila och konsistenta och som gör att du är du. Resultaten implicerar ej korrekta eller felaktiga svar, eller om dessa är bra eller dåliga. Genom att utgå från beskrivningen av dig som person, kan vi utläsa hur du troligtvis kommer att reagera eller uppföra dig i olika situationer. Den här rapporten beskriver dessa idéer, men det är upp till dig att komma fram till hur precisa de är eller hur relevanta de är för dig i din nuvarande situation.

De personlighetsfaktorerna som Facet5 mäter anses allmänt av psykologer att vara de fem grundläggande "Building Blocks" hos en person. Vi har alla en viss mängd av varje faktor och det är slutmönstret som beskriver din personlighet. Faktorerna är:

- Vilja – bestämd, påstridig, självständig
- Energi – entusiastisk, social, engagerad
- Relationer – öppen, uppriktig, varm, generös
- Kontroll – strukturerad, noggrann och självdisciplinerad

och en femte faktor, Känsloilage, som samspelar med de övriga faktorerna och påverkar stresstolerans, självförtroende och emotionell stabilitet. Genom att vinkla den samma informationen från olika håll kan vi få fram olika karaktärsdrag.

Även om Facet5's huvudfaktorer är uppbyggda av set av särpräglade karaktärsdrag, kan vi dela in dem i följande delfaktorer:

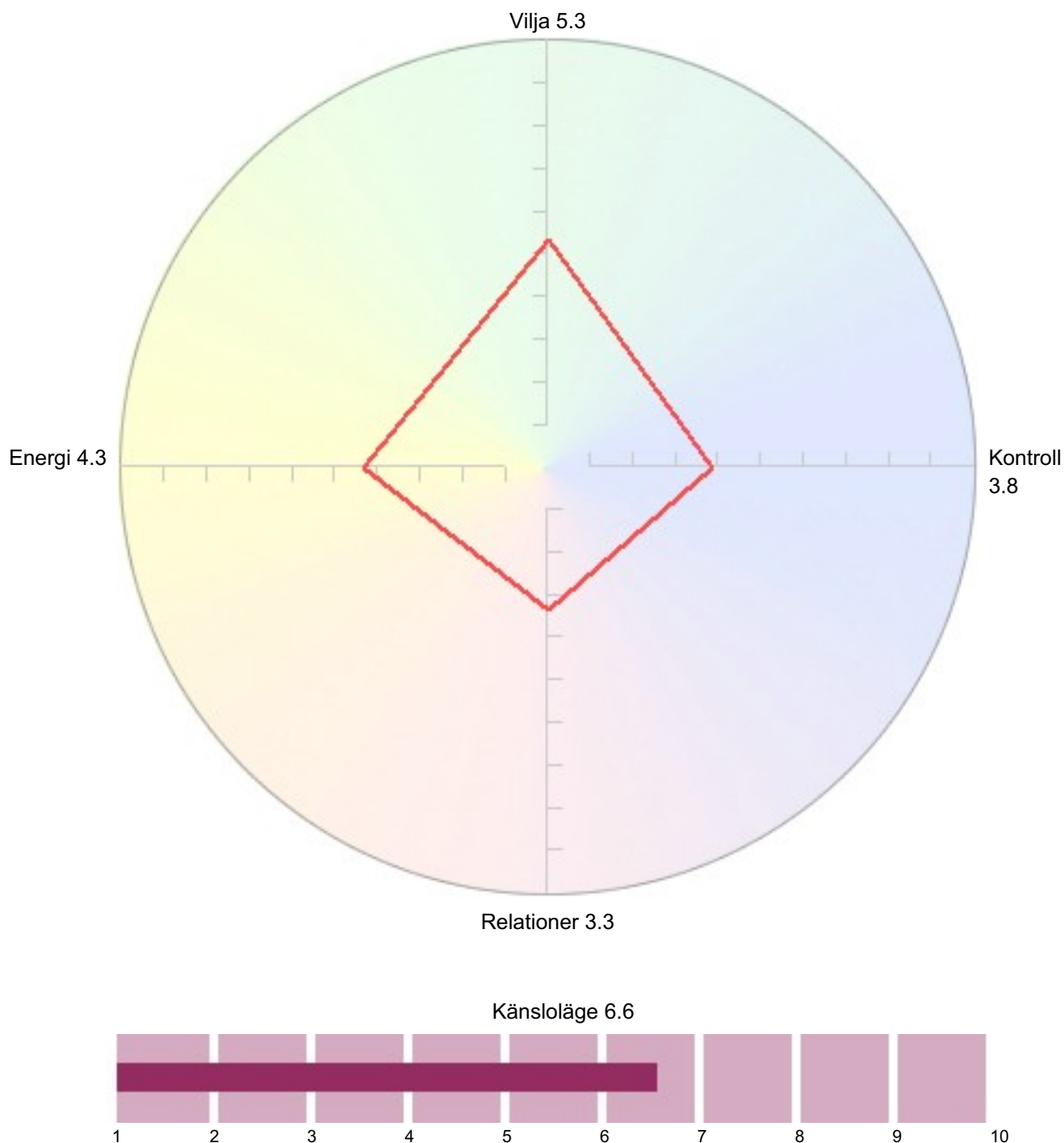
Dessa delfaktorer (facetter) kan dras ut separat, för att visa vad som är "kryddan" i huvudfaktorn. Vilja är t.ex. sammansatt av tre delfaktorer (facetter) – Beslutsamhet, Konfrontation och Självständighet. Typiskt nog kommer Vilja-värden, som antingen är mycket höga eller mycket låga, att vara ganska likt ihopsatta från varje delfaktor. Mer moderata värden däremot kan vara ihopsatta av tre lika värden eller av en blandning av höga, medium eller låga värden. Genom att splittra upp delfaktorerna från huvudfaktorn, är det möjligt att göra tolkningen av Facet5-profilen betydligt mer kvalificerad.

Vi använder en graderad skala från 1 till 10 för att visa personprofilen. Denna speciella typ av skala kallas en "sten" -skala, som står för "Standard Ten". På en sådan skala är extrema värden (höga eller låga) mer signifikant för personligheten än mer moderata värden. Din Facet5 profil och facetterna för varje huvudfaktor visas på de följande sidorna.

● Vilja	Beslutsamhet	Vill hålla fast vid sina egna idéer
	Konfrontation	Vill argumentera för sina egna åsikter
	Självständighet	Tendens att gå sin egen väg
● Energi	Vitalitet	Visar entusiasm och engagemang
	Social förmåga	Intresserad av att vara tillsammans med andra
	Anpassningsförmåga	Involverar andra i sina tankar och idéer
● Relationer	Osjälvskhet	Framhäver andras intressen framför sina egna
	Stöd	Försöker att alltid vara förstående
	Tillit	Litar på vad andra säger och gör
● Kontroll	Disciplin	Är organiserad och planerar
	Ansvar	Noggrann och punktlig, tar personligt ansvar
● Känsloilage	Anspänning	En känsla av spänning eller stress
	Oro	Försiktig, bekymrad och inte särskilt optimistisk

Personprofil

Denna profil visar dina värden för varje faktor på en skala från 1 till 10 där genomsnittet är 5,5. Det är inte viktigt om du får ett högt eller lågt värde utan hur mycket detta avviker från genomsnittet. Värden över 7 och under 4 anses som extremvärden. Värdena blir uppsatta mot en specifik normgrupp, som gör det möjligt att sammanlikna personer med varandra.



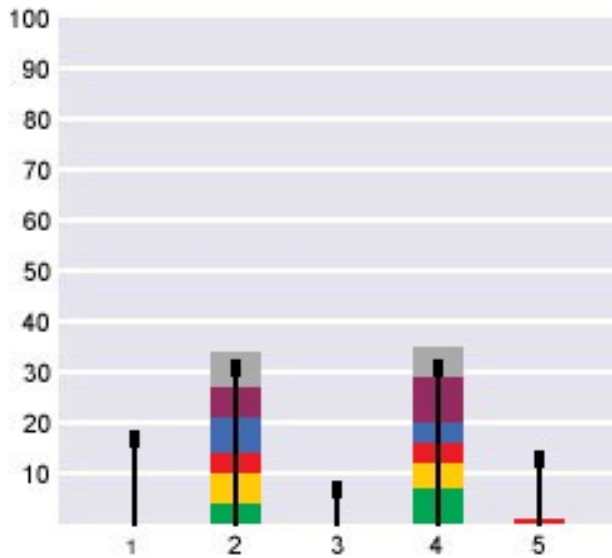
Normgrupp som används: English Speaking

Norms are based on a sample of over 18500 Facet5 profiles completed in English. 65% completed the profile on paper. 65% were male. The profiles were collected from the UK, North America, Australia, Singapore and NZ. The largest numbers were from IT, Manufacturing, Financial services and the Public Sector. For full details contact your Facet5 distributor.

Frågeformulärstatistik

Fördelning av svar

Detta schema visar din svarsfördelning. De vertikala staplarna visar den förväntade fördelningen baserad på ett stort antal tidigare besvarade frågeformulär.

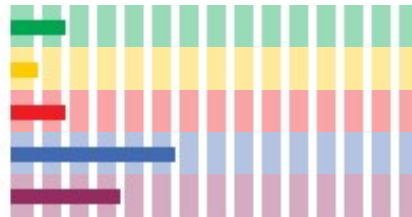


Faktor	Svar					Totalt
	1	2	3	4	5	
Vilja	4	7	0	0	4	15
Energi	6	5	0	0	4	15
Relationer	4	4	1	0	0	9
Kontroll	7	4	0	0	0	11
Känsloläge	6	9	0	0	0	15
Not Used	7	6	0	0	0	13
Totalt	0	34	0	35	1	106

Svartidsanalys

Detta schema visar svarsmönstret, då det blev använt extra tid på svaren. Där dessa svar har varit fokuserade på ett eller två faktorer, är det möjligt att slut- värdet inte blir korrekt. Där detta är tillfälle bör man undersöka andra informationskällor, för att kontrollera riktigheten av sådana värden.

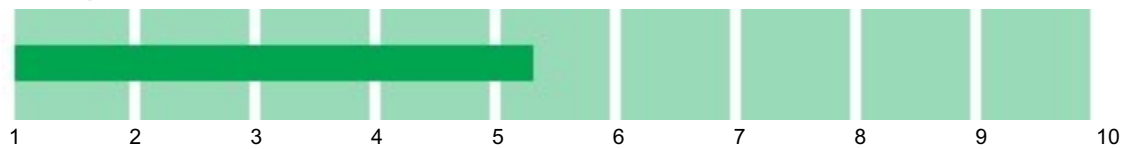
- Vilja
- Energi
- Relationer
- Kontroll
- Känsloläge



Genomsnittlig använd tid 4.01
 Snabbaste: 0.34
 Långsammaste: 15.53

Vilja

5.3



Personer som får höga värden på Vilja anses vara dominanta, beslutsamma, engagerade och självständiga. Nyckeln ligger i en stark motivation baserad på fasta övertygelser. Det som karakteriserar sådana personer, är att de är fasta i sina uppfattningar, målmedvetna och målinriktade. Mindre positiva egenskaper är att de är envisa och stela i sina åsikter. Personer med lägre värden är mer flexibla och villiga att lyssna. De har sällan starka åsikter och kan därför lätt ändra uppfattning under påverkan från andra. En del kan uppfatta dem som alltför lätta att övertala och osjälvständiga. Vilja kan delas upp i följande delfaktorer:

Låga värden

Höga värden

Styrka

medgörlig - villig att anpassa sig
beslutar efter noggrann värdering av all
data
lyssnar och ändrar relativt lätt åsikt

Kan uppfattas som

alltför villig att anpassa sig till andra
ovillig att ta raska beslut
lättpåverkad av alternativa argument

Beslutsamhet

6.6



Styrka

snabb med att tala om för andra vad de
ska göra
håller fast på sina ståndpunkter
villig att ta ansvar för uppgifter

Kan uppfattas som

ovillig att lyssna på andra
snabb med att tala om för andra vad de
ska göra
dominant och påträngande

Styrka

accepterar inte andras argument utan
vidare
försöker att förbli lugn och behärskad
villig att anpassa sig till andras åsikter

Kan uppfattas som

undviker problem och hoppas att det
löser sig av sig själv
alltför snabb med att ge efter för ett
argument
ovillig att ta upp svårigheter

Konfrontation

4.3



Styrka

klarar att stå på sitt när de blir utfordrade
snabb med att reagera och att
konfrontera problem
effektiv i diskussion ansikt mot ansikt

Kan uppfattas som

reagerar alltför fort och har problem med
att hålla igen
överdrivet aggressiv och krävande
diskussionslysten

Styrka

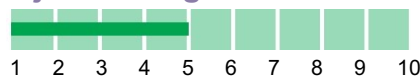
flexibel och anpassningsvillig
villig att konsultera andra och be dem
om råd
fungerar bäst i team och accepterar
anvisningar

Kan uppfattas som

låter sig alltför lätt ledas av andra
alltför avhängig av andra
alltför flexibel

Självständighet

5



Styrka

klarar att arbeta självständigt
går sin egen väg även när man möter på
motstånd
stys av stark övertygelse

Kan uppfattas som

ovillig att ge vika och anpassa sig
deltar bara i team i rollen som ledare
isolerad och lite flexibel

Kommentarer: Du har ett ganska kraftfullt sätt och kan vara ganska direkt och utmanande. Du diskuterar inte för diskussionens skull men ger heller inte upp utan att slåss för det du vill. Du behöver folk omkring dig men är inte beroende av deras samtycke.

Energi

4.3



Personer som får höga värden på Energi är energiska, alerta, aktiva och entusiastiska. De är sociala, sällskapliga, konkurrensinriktade och älskar att ha det roligt. De är optimistiska och ser fram till nya utmaningar. För mycket Energi kan föra med sig att de påtar sig för många förpliktelser. Personer med låga värden är mer tysta, reserverade och privata. De håller sig för sig själva, kan verka väldigt blyga och kan ta tid att lära känna, men de utvecklar goda och långvariga vänskaper. De tycker inte om sociala tillställningar och kan uppfattas som lite distanserade, kyliga och reserverade av kollegor, som önskar att dem deltar mer. Energi kan delas upp i följande delfaktorer:

Låga värden

Höga värden

Styrka

är reserverad och litar på sig själv
kan vara tillbakadragen
blir inte exalterad

Kan uppfattas som

kylig
visar ingen entusiasm inför nya idéer
reserverad och distanserad

Vitalitet



Styrka

entusiastisk för nya idéer
lätt att få engagerad
villig att sätta igång saker

Kan uppfattas som

impulsiv
lättsinnig
exhibitionistisk

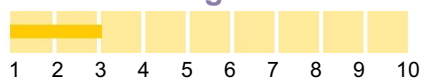
Styrka

kan skilja på arbete och privatliv
behöver inte andra för att kunna arbeta
kan skapa långvariga relationer

Kan uppfattas som

får andra att känna sig ovälkomna
vill helst inte blanda sig med andra
att inte vara involverad

Social förmåga



Styrka

kan få andra att känna sig involverade
villig att vara en del av en familj
får lätt kontakt och nya vänner

Kan uppfattas som

snabb med att ingripa
socialt påträngande
sällskapssjuk

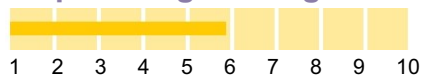
Styrka

är kapabel att hålla sig till egna
arbetsområden
tänker sig noga för innan man uttalar sig
utvecklar idéer självständigt

Kan uppfattas som

alltför specialiserad
behöver tid på att godta nya idéer
ovillig att delge andra sina idéer

Anpassningsförmåga



Styrka

diskuterar öppet före handling
involverar andra i en beslutsprocess
anpassar sig till ändrade förutsättningar

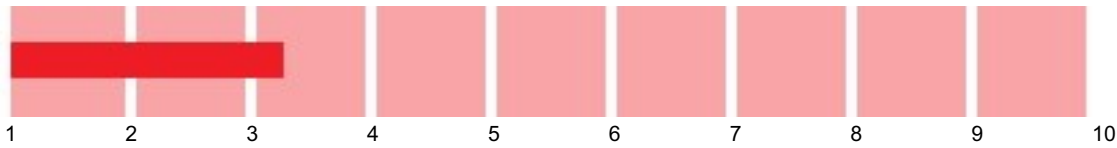
Kan uppfattas som

saknar en djupare förståelse
alltför snabb med att ändra åsikt
har svårt för att ta egna beslut

Kommentarer: Du är stilla och försiktig, inte särskilt social och umgås helst folk du känner. Du kan fungera bra i ett team men helst då med folk, som du har fått tid att lära känna.

Relationer

3.3



Personer som har höga värden på Relationer är genuint positiva gentemot andra. De är varmhjärtade, stödjande, lyhörda för andras behov, sympatiska och förstående. De är öppna för nya ideer. De har en tendens att vara osjälviska och är beredda att offra egna intressen till fördel för andras. De är lojala och pålitliga. men kan bli utnyttjade av mer cyniska personer. De med låga värden är pragmatiska och affärsinriktade. De är snabba med att gripa tag i möjligheter och dra fördel av dem. De tar snabbt beslut och låter sig inte förvirras av alternativa lösningar. En del kan uppfatta dem som cyniska och osympatiska. Relationer kan delas upp i följande delfaktorer:

Låga värden

Höga värden

Styrka

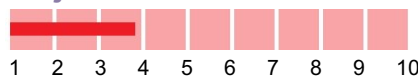
- kan fokusera på omedelbara fördelar
- kan upptäcka nya möjligheter
- kan värna om egna intressen

Kan uppfattas som

- manipulativ
- tänker mest på sig själv
- ovillig att hjälpa

Osjälviskhet

3.8



Styrka

- ivrig att försöka hjälpa andra
- låter andras behov komma i första hand
- utnyttjar inte andra

Kan uppfattas som

- naiv
- blind för kommersiella fördelar
- idealistisk

Styrka

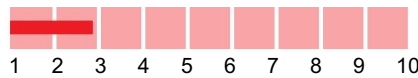
- sund cynism
- har förmåga att se igenom smicker
- kan vara hård om det krävs

Kan uppfattas som

- kritisk och ovillig att förlåta
- hård i sin bedömning av andra
- osympatisk

Stöd

2.9



Styrka

- ser alltid efter det bästa hos andra
- villig att ge andra en chans till
- är stödjande om ett problem uppstår

Kan uppfattas som

- alltför mild mot andra
- tillger alltför lätt
- alltför okritisk

Styrka

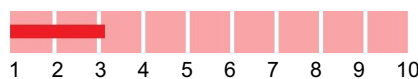
- igenkänner dem som utnyttjar andra
- utnyttjar sällan andra
- beskyddar organisationen i affärsavtal

Kan uppfattas som

- misstror andra
- misstänksam
- cynisk

Tillit

3.1



Styrka

- arbetar mot det bästa för alla
- villig att lita på och tro på andra
- tror på folk

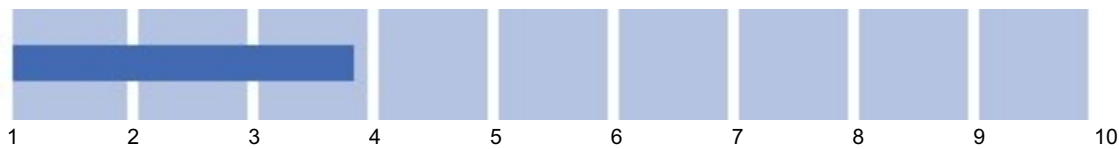
Kan uppfattas som

- idealistisk
- litar alltför mycket på andra
- naiv och lättlurad

Kommentarer: Du har en mycket pragmatiskt och affärsorienterat arbetssätt med tonvikt på praktiska och påtagliga resultat. Du tycks sätta egna behov framför andras, kan vara ganska hård och ovillig att förlåta och ställer dig ofta frågande till andras motiv. En del kan tycka att du är överdrivet kritisk och osympatisk.

Kontroll

3.8



Personer som har höga värden på Kontroll är självbehärskade, konstruktiva, självkritiska och konservativa. De vill ha ordning, struktur och planering och de föredrar att tänka framåt. Plikt och ansvar är hörnstenarna i Kontroll och sådana personer blir frustrerade och desillusionerade om inte andra delar deras åsikter om vad som är rätt eller fel. De är samvetsgranna, lojala och etiska samtidigt som de är pålitliga i sina arbetsuppgifter. De med låga värden är mer okomplicerade och obekymrade. De tycks leva för ögonblicket och tar saker som de kommer. De är okritiska och liberala i sina åsikter. Det kan uppfattas som om de är lite planmässiga, lättvindiga och t.o.m opålitliga. Kontroll kan delas upp i följande delfaktorer:

Låga värden

Höga värden

Styrka
fritänkande
flexibel i sitt arbetssätt
griper snabbt tag i nya uppgifter

Kan uppfattas som
oorganiserad
odisciplinerad
blir lätt uttråkad

Disciplin



Styrka
planerar och är välorganiserad
fullför alltid en uppgift
jämn och stabil i arbetet

Kan uppfattas som
trög med att anpassa sig till förändringar
stabil men föga spännande
noggrann och följer procedurer till punkt och pricka

Styrka
anpassar sig fort till olika situationer
är flexibel när det gäller att tolka riktlinjer
utfordrar status quo

Kan uppfattas som
upprorisk
oansvarlig
oberäknelig

Ansvar



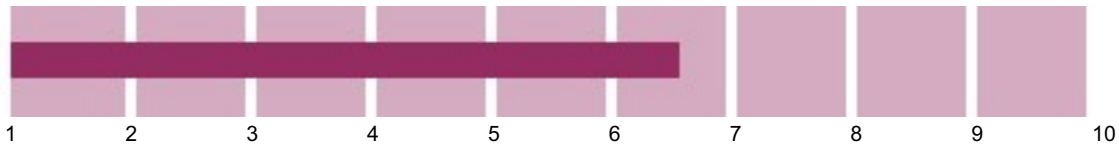
Styrka
uppför sig strikt och korrekt
strävar alltid efter en hög standard
stark ansvarskänsla

Kan uppfattas som
auktoritär
konventionell
ståndaktig i sin övertygelse

Kommentarer: Du har en mycket avslappnad och frigjord inställning till livet. Egen frihet är mycket viktigt för dig och du vill helst inte tvinga regler och paragrafer på andra. Du är vanligtvis frittänkande och bryr dig inte om detaljer. En del tycker att du är lite väl ostrukturerad och för lite uppmärksam på detaljer och planerar för lite.

Känsloläge

6.6



Personer som får höga värden på Känsloläge är mer impulsiva och oförutsägbara, emotionella och lättupprörda. De är mer bekymrade och kan sakna självförtroende och behöver därför mer stöd och uppmuntring. De kan trots det vara spännande och karismatiska. Ju högre värden desto mer oförutsägbara är de i vardagen och kan visa mer av de negativa sidorna från de andra delfaktorerna. Personer med lägre värde på Känsloläge är mer stabila och förutsägbara. De blir inte så lätt upprivna eller panikslagna, utan tar saker som de kommer. Några kan tycka att de inte är särskilt spännande. Låga värden kan sammanfattas i "what you see is what you get". Känsloläge kan delas upp i följande delfaktorer:

Låga värden

Höga värden

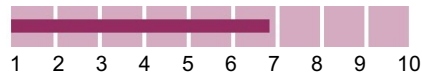
Styrka

förnöjd med sig själv
allmänt avslappnad och obekymrad
kan ta saker som de kommer

Kan uppfattas som

likgiltig
oemottaglig för kritik
obekymrad och självbelåten

Anspänning



Styrka

försöker att förändra sig själv
känslig för förändringar i omgivningen
fokuserar mer när det närmar sig

Kan uppfattas som

nervös
självkritisk
ängstlig

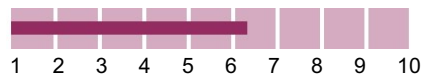
Styrka

litar på egna färdigheter
är positiv och tänker framåt
stabil dag efter dag

Kan uppfattas som

känslokall
överdrivet självsäker
har problem med att förutse svårigheter

Oro



Styrka

dubbelkontrollerar för att undvika misstag
gör inga antaganden
föredrar att hålla sig till det de kan och vet

Kan uppfattas som

pessimistisk
osäker och lynnig
negativ och alltför försiktig

Kommentarer: Du är rimligt självsäker och stabil från dag till dag. Du verkar vara ganska säker på vad du vill och tycks inte bli störd av förändringar omkring dig.

Familjeporträtt

Vad är Facet5 familjer

Vad är Facet5 familjer Facet5 använder en skala från 1 till 10 för att visa en persons profil. Denna speciella skala kallas en "sten"-skala, som står för "Standard Ten". På en sådan skala är extremvärden (höga eller låga) mer betecknande för personligheten än mer moderata värden. Faktorerna är oberoende av varandra, vilket gör att alla kombinationer är möjliga. Stenvärden, som avviker mer än 1 från varandra, kan normalt sett visa uppenbara olikheter i beteende. Detta gör att mer än 1,000,000 kombinationer av dessa värden är möjliga, vilket för till märkbart distinkta profiler. För enkelhetens skull har vi delat upp detta enorma antal möjliga kombinationer i ett begränsat antal "familjer" med liknande profiler. På så sätt består en Facet5 familj av en grupp Facet5 profiler som liknar varandra.

Hur har man räknat ut dem?

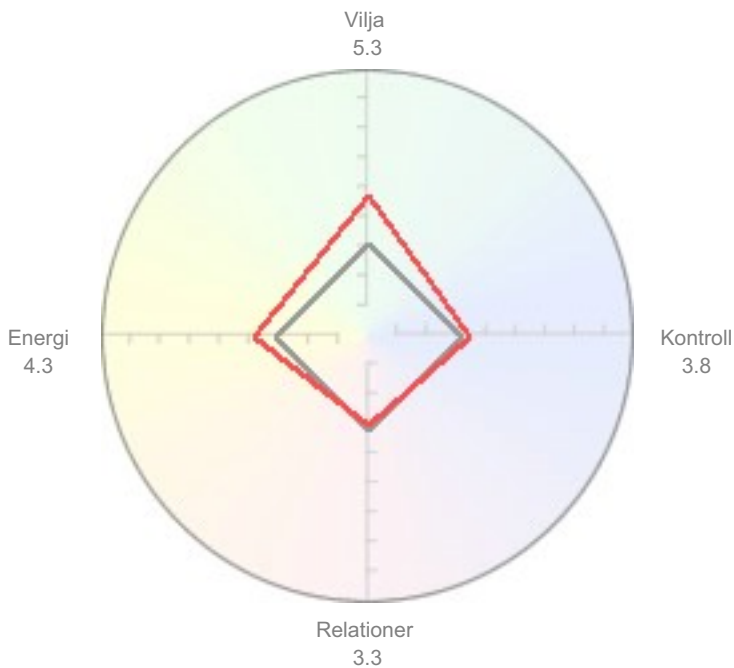
Hur har man räknat ut dem? För att beräkna Facet5 familjer har vi delat in var och en av de 4 huvudfaktorerna i höga och låga värden (vi har uteslutet Känslo läge från denna grupp). Detta reducerar antal möjliga kombinationer till 16 genom att tvinga alla värden att betraktas som antingen höga eller låga. Detta passar tyvärr inte så bra för de, som erhåller mer moderata värden och som normalt vill hamna i mitten på en skala. För att fånga upp de, som har en kombination av medelvärden på alla skalor, har Facet5 skapat en familj nummer 17.

Facet5 skiljer sig från en del andra tester i hur man fastställer vilken familj en profil ska tillhöra. Där vissa processer använder sig av ett utslagsträd för att göra en klassificering, använder Facet5 en mer sofistikerad "distansmodell". Din profil jämförs med 17 referensprofiler och varje jämförelse blir statistiskt uträknad. Statistiken (Euclidean D^2) är ett mått på hur din profil är jämfört med de 17 referensfamiljerna. D^2 har ett minimumvärde på 0 (där din profil är identisk med den aktuella referensfamiljen) och ett maxvärde på 324 vilket indikerar att du är så långt ifrån din referensfamilj som möjligt. Dessa 17 kalkyleringar jämförs sedan med varandra och den med lägst värden anses vara den familj som du är närmast. En D^2 på mellan 3 och 4 tyder på ett nära släktskap. Facet5 kommer sedan att tilldela dig den familjen. Rapporten visar din profil och referensprofilen, så att du omedelbart kan se hur bra de passar ihop. Observera att en profil i vissa tillfällen kan likna mer än en familj. I dessa tillfällen är det möjligt att se på de alternativa familjerna för jämförelse.

Varje familj har tilldelats ett speciellt familjenamn som karaktäriserar denna. Ditt familjeporträtt visas på följande sida. Du kommer att se två profiler på schemat. Den första är din egen profil (röd), som du har sett

tidigare. Den andra (grå) är profilen av din referensfamilj. Likheten mellan de två profilerna indikerar hur nära du ligger i förhållande till din referensfamilj. Familjeporträttet är utvecklat för att ge en snabb överblick över ett begränsat antal nyckelområden. Denna ger dig en bred uppsummering, beskriver dina potentiella bidrag till ett team, dina starka sidor som ledare och vad din överordnade behöver göra, för att göra dig mer effektiv. Slutligen är det en kort uppsummering över vad som motiverar dig i en arbetssituation. Dessa förhållanden presenteras mer detaljerat i andra Facet5 rapporter.

Familjeporträtt



Referensfamilj:

- **Specialist**

Allmän beskrivning

- Kuvat, reserverat sätt
- Svår att locka fram i sociala sammanhang
- Föredrar oberoende och självstyre
- Tycker om att arbeta med en tydlig uppgift i taget
- Kan förbises av människor som är mer dominerande
- Kan fokusera sig för mycket på egna angelägenheter

Som ledare

- Uppvisar djupa insikter inom sitt eget specialistområde
- Ifrågasätter bara när det egna området hotas
- Ställer inte höga krav på andra människor
- Föredrar att människor arbetar efter sitt eget huvud
- Läger sig bara i när det är absolut nödvändigt
- Ger kritik på ett väldigt opersonligt och ganska kyligt sätt
- Förväntar sig att människor gör egen karriär

Motiveras av

- Att odla sina egna intressen
- Frihet från inblandning

Bidrag till ett team

- Tillhandahåller bakgrundsmaterial för andra
- Avleder inte gruppens uppmärksamhet
- Arbetar samvetsgrant på egna projekt
- Respekterar gruppen, dominerar den inte
- Kanske inte deltar aktivt i gruppen
- Försvaret sitt eget territorium genom att dra sig tillbaka dit

Att leda

- Var säker på fakta och beskriv bakgrunden eller historiska fall
- Ge tillfälle att visa upp kunskaperna och utveckla specifika intressen
- Var yrkesmässig och diskutera på tumanhand
- Kom överens om det slutgiltiga målet, men ge friheten att avgöra metoden och tillvägagångssättet
- Övervaka framstegen genom att visa ett äkta intresse
- Lovorda specialistkunskaperna och förmågan att omsätta dem i praktiken

Sökarljus Kompetensöversikt

Denna översikt visar en persons starka sidor och identifierar nyckelområden, som bör diskuteras närmare i en intervju. Man kan strukturera intervjun antingen som en "beteendeintervju", där man ser på konkreta och realistiska situationer inom varje kompetensområde, eller som en "situationsorienterad" intervju, där man beskriver en hypotetisk situation och ber kandidaten förklara hur den borde hanteras. Se på "Intervju" i sökarljus-översikten för mer detaljerad information.

Kompetens kan definieras som: "beteendeförhållanden som påverkar arbetsprestationer". Att definiera den kompetens, som krävs i en jobb, är första steget när det gäller att avgöra vem som kan prestera bra. Många års forskning har avslöjat att följande kompetenser är förknippade med framgång inom en rad olika ledarroller – d.v.s. kärnkompetenser i att lyckas:

Ledarskap

Användning av lämpliga metoder eller sociala kompetensmodeller, när man ska leda individer eller grupper för att nå ett mål. Denna kompetens är uppbyggd på förmågan att anpassa beteende och framgångssätt i förhållande till situationen och individen.

När det gäller ledarskap skiljer Facet5 mellan transformationsledarskap och transaktionsledarskap.

Transaktionsledarskap handlar om att uppnå optimala kostnader, effektivisera och leverera avtalade resultat. Transformationsledarskap handlar om att inspirera folk till att göra mer än vad som förväntas.

Kommunikation

Förmågan att förmedla sina idéer klart och tydligt, både muntligt och skriftligt, att få andra att se saker från olika infallsvinklar och att hålla rätt personer informerade om projektets utveckling.

Klarhet, övertalningsförmåga, entusiasm och övertygelse är alla relevanta faktorer. Även om intellektet spelar en stor roll, är sociala färdigheter, självförtroende och motståndskraftighet, när det gäller stress och utmaningar, faktorer som påverkar. Öppenhet och vilja att samarbeta är också viktiga faktorer.

Social kompetens

Förmågan att bli socialt accepterad av både interna och externa kunder och att snabbt reagera på deras behov. Personer som uppvisar dessa färdigheter borde kunna samarbeta med många olika slags människor, både inom och utanför företaget.

Nyckeln till detta ligger i att vara sensitiv för andra och att vara villig att anpassa sig till bestämda situationer. Det har inte så mycket att göra med att vara en snäll och trevlig person, utan handlar mer om empati, pragmatism och flexibilitet. En del är

personorienterade och andra är systemorienterade. I tillägg finns det även personer, som är mer upptagna av målsättning eller helt enkelt innovation och variation.

Analys och beslutsfattande

Förmågan att identifiera problem, evaluera relevant fakta, komma med nya idéer och alternativa lösningar och att komma fram till förnuftiga konklusioner.

Detta betraktas ofta som en process som börjar med erfarenhet och sedan skapande av nya idéer, analysering och till slut teoriuppbyggnad. Varje personlig faktor har en styrka, men det finns sällan någon, som är lika bra på alla dessa aspekter. Komplexa problem kan kräva att alla tillvägagångssätt används.

Initiativ och insats

Aktiv handling för att uppnå de mål, som är fastställda, genom att påverka situationen.

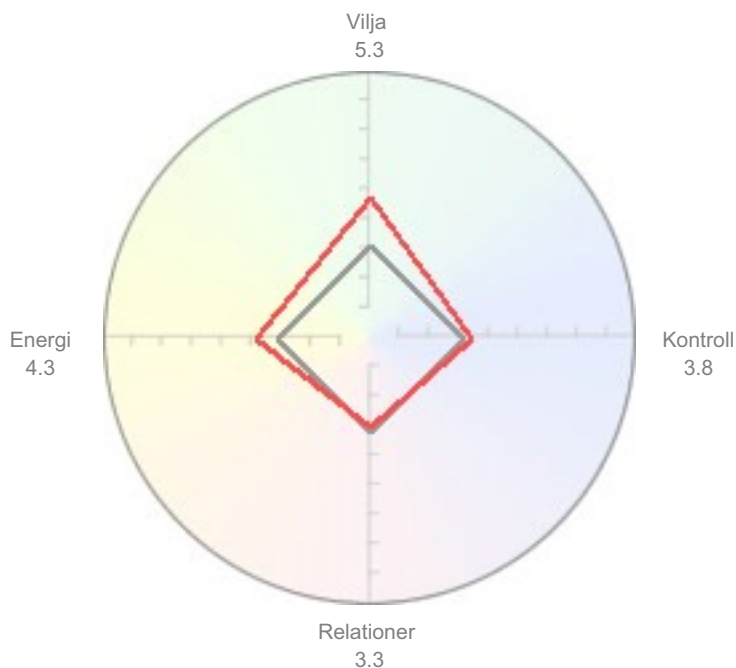
Det handlar snarare om att vara den som sätter igång än att vara passiv, och att hålla en hög effektivitetsnivå, även om man stöter på hinder eller inte är enig i hur uppgifterna ska lösas. Den som har denna förmåga är ihärdig, arbetar hårt, är proaktiv, entusiastisk och målinriktad. Där några arbetar efter uppsatta mål, kan andra sätta sina egna mål och själva värdera sin insats

Planering och organisering

Att etablera en handlingsplan för sig själv eller andra, för att uppnå ett konkret mål, inkluderat en förnuftig fördelning av resurserna. Denna kompetens innebär förmågan att etablera mål, sätta upp tidsscheman och att prioritera aktiviteter.

Självdisciplin och målorientering är essentiella faktorer. Vissa människor är naturligt målinriktade och förbiser inga detaljer, medan andra bara är intresserade i helheten.

Sökarljus Kompetensöversikt



- **Simon är tystlåten och tankfull. Simon har djupt intellektuella intressen och sätter värde på oberoende och självständighet. Noggrann, fundersam och en sannolik källa till expertkunskaper.**

Ledarskap

Du kan förvänta dig:

- intellektuella bidrag av hög kvalitet
- får respekt som expert
- föredrar att arbeta med praktiska arbetsuppgifter
- försöker inte styra över andra

Se upp för:

- kan verka avmätt and otillgänglig
- lämnar människor ensamma, om de inte ber om hjälp

Social kompetens

Du kan förvänta dig:

- uppskattad för sin arbets kvalitet och sitt intellekt
- uppfattas som en värdefull teknisk resurs
- bygger upp en nära relation med några få
- tränger sig inte på andra

Se upp för:

- behöver lång tid för att passa in i gruppen
- svår att närma sig

Initiativ och insats

Du kan förvänta dig:

- tar fram väl underbyggda resultat
- organiserar sitt eget arbete på ett kompetent sätt
- trivs med sina tilldelade arbetsuppgifter
- arbetar intensivt på egna projekt

Se upp för:

- skyddar sitt eget territorium
- tar ogärna initiativ till nya aktiviteter

Kommunikation

Du kan förvänta dig:

- föredrar enskilda diskussioner
- måste vara säker för att kunna yttra sig
- alla idéer bygger på grundliga undersökningar
- föredrar undersökningar framför debatter

Se upp för:

- oemottaglig för andras iver
- långsam på att bidra utanför det egna området

Analys och beslutsprocess

Du kan förvänta dig:

- fattar beslut efter noggranna undersökningar
- granskar alternativa förslag
- beredd att vara radikal
- drar inte förhastade slutsatser

Se upp för:

- långsam på att formalisera och sedan presentera beslut
- presenterar motvilligt sina egna idéer

Planering och organisering

Du kan förvänta dig:

- kan ägna sig ordentligt åt en uppgift
- håller tidtabellen
- hanterar sin egen arbetsbörda väl
- tillgriper sina specialistkunskaper

Se upp för:

- taktiskt snarare än strategiskt perspektiv
- sysslar gärna med egna projekt

Leading Edge Ledningsguide

Denna rapport beskriver hur chefen till en person bör uppträda för att motivera, inspirera och vägleda.

Rapporten använder en ledningsmodell som grundlag och är ursprungligen utarbetad av Bernard Bass, som föreslår att ett ledarskap består av 7 element, som man behöver utveckla för att uppfattas som en framgångsrik ledare. Dessa delas upp i transformativt och transaktivt ledarskap. Transaktivt ledarskap handlar om att leverera avtalade resultat. Transformativt ledarskap behövs då det gäller att inspirera folk till att utföra handlingar som övergår de egna förväntningarna.

Transformationsledare

Transformationsledare har en klar idé om vad de vill och hur de vill ha det. De är ivriga och motiverar andra, är innovativa och utfordrande. De är skapare av och förmedlar en vision, är intellektuellt stimulerande och behandlar folk som individer. Elementerna är:

Att skapa en vision - Visionära ledare beskrivs som motiverande, inspirerande och övertygande. En vision kan inte etableras genom att diktera. För att vara säker på att kollegorna "köper" visionen måste man kunna övertala, inspirera och påverka. Personer som klarar av detta, förmedlar en känsla av mål och mening, ger andra en känsla om vart organisationen bär väg, inspirerar och motiverar andra till vad som kan uppnås. De uppfattas som ivriga, visar förpliktelse i sitt arbete och ser med entusiasm på framtiden.

Miljöstimulering - Personer med denna förmåga klarar att åstadkomma ett positivt och utfordrande miljö för andra. De får sina medarbetare att tänka över och omvärdera sina idéer och leta efter andra alternativ. De ser snabbt nya möjligheter, är innovativa och uppfinningsrika och blir betraktade som experter och auktoriteter inom sitt område. De är

uppmärksamma på trender och utveckling inom sitt fält.

Att behandla människor individuellt - kapa ett miljö, där folk känner sig värdesatta och uppmuntrade till att bidra, och där de får möjlighet till att utforska sig själva och sina egna talanger och använda sin individuella styrka. Ledare, som gör detta möjligt för andra, betraktas som positiva och ärliga. De garanterar rättvisa och är inte dömande. De är uppmärksamma på sina kollegers känsloläge och reaktioner och visar dem respekt. Sådana ledare kan skapa en positiv miljö för varje enskild individ i teamet och få dem till att bidra på det bästa möjliga sätt. De tillåter individuella skillnader, dömer inte individer på förhand eller påtvingar dem sina egna fördomar. De är tillgängliga och lyhörda för andras behov. De accepterar folk sådana som de är.

Transaktionsledare

Transaktionsledare har förmågan att organisera och leda medarbetare och har resurser för att nå uppsatta mål. De koncentrerar sig på att fastsätta mål, övervaka prestationer, ge feedback och utveckla sina medarbetare. Transaktionsledning består av fyra element:

Att fastsätta mål - Målen är konkretisering av företagets vision. De är själva drivkraften, som ser till att det sätts speciellt fokus på insatsen. Målen måste vara konkreta för att garantera en tydlig riktning. De måste vara mätbara för att medarbetarna skall kunna veta om de uppnås. De måste vara realistiska då ett orealistiskt mål är demotiverande. De måste vara relevanta så att de ger mening och de måste ha en tidsfrist.

Att övervaka prestationerna - Det är meningslöst att sätta upp klara mål om man inte bryr sig om att följa upp och undersöka om de uppnås. Personliga evalueringar kan struktureras väl genom ett centraliserat system. Detta hjälper en

person till att förstå om målen är uppnådda eller inte. Processen med periodisk resultatuppföljning måste avtalas och individens eget ansvar i att uppnå sina mål måste tydliggöras.

Att ge feedback

Prestationsvärderingar/medarbetarsamtal är ofta använt i "corporate life". Feedbacken är utformad för att ge svar på två frågor:

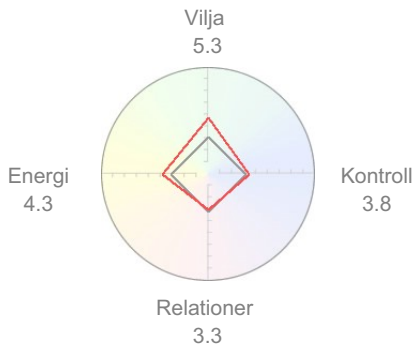
- Vad förväntar vi?
- Hur går det?

Och för att feedbacken ska vara effektiv måste den vara:

- Förstådd
- Trovärdig
- Accepterad

Karriärutveckling - Nyckeln i att utveckla andra ligger i att visa ett genuint intresse och omsorg för dem. Det involverar osjälviskhet och en vilja att låta andra komma i första hand. För att uppnå detta måste man först förstå sig själv och därefter kunna förstå andras behov, intressen och önskemål. För att vara effektiv måste man också förstå de mer känsliga delarna av politiska och organisatoriska mekanismerna som existerar.

Leading Edge Ledningsguide



Att skapa en vision

- Ge en tydlig och välartikulerad bild av visionen
- Var säker på alla fakta och kom med bevis i form av undersökningar eller tidigare fall
- Vädja till Simons ämneskunskaper och be om synpunkter
- Understryk eventuella fördelar för antingen Simon eller Simons specialområde
- Bli inte överraskad om Simon lyssnar artigt, utan att uttala sig eller visa något intresse om det inte direkt rör Simons intressesfär

Att stimulera omgivningen

- Respektera Simons stora behov av självstyre och oberoende
- Status är inte alls lika viktigt som intellektuella eller tekniska utmaningar
- Ge Simon möjligheter att använda sin expertis och utveckla sina specifika intressen
- Erbjud en arbetsmiljö som tolererar "ensamvargar" och litar på att människor gör sitt bästa utan alltför stor inblandning och byråkrati
- Simon trivs i en miljö där specialistkunskaper uppskattas och där man inte behöver vidareutveckla sig om man inte vill

Att behandla människor som individer

- Respektera Simons personliga sfär och självständighet
- Tänk på att Simon kan vara svår att lära känna eller locka fram. Ägna den tid som krävs
- Behandla Simon professionellt och diskutera saker mellan fyra ögon. På så sätt kommer Simons diskussionsförmåga till sin rätt
- Missta inte Simons reserverade hållning för brist på självförtroende eller personliga mål
- Ta hänsyn till att Simon föredrar att begränsa sina arbetsinsatser till vissa tydligt definierade områden

Att fastsätta mål

- Kom överens om specifika slutmål och tidsgränser
- Ge Simon frihet att avgöra vilka metoder och rutiner som ska användas
- Tänk på att Simon kommer att motsätta sig mål som inte har någon tydlig eller direkt betydelse för det egna arbetet eller den egna rollen
- Målsättningar som rör "människor" och inte "arbetsuppgifter" kräver ibland noggranna förklaringar och förhandlingar
- Vädja till Simons ganska passiva natur, men underskatta inte behovet av självständighet

Att övervaka prestationer

- Direkt och hård övervakning gör Simon frustrerad och irriterad
- Lita på det engagemang och den målmedvetenhet som Simon visar upp inför ett intressant projekt
- Övervaka framstegen genom att visa intresse för Simons aktiviteter - lämna utrymme för förklaringar
- Erbjud stöd och hjälp med de svårigheter som Simon kan stöta på. Använd din position och ditt inflytande för att bana vägen för Simon inom företaget

Att ge feedback

- Lovorda i tysthet Simons arbetsinsatser och expertkunskaper och förmågan att omsätta kunskaperna i praktiken
- Ta hänsyn till Simons motvilja mot konfrontationer och konflikter och undvik aggressiv eller direkt kritik
- Negativ kritik krävs sällan och bör då vara saklig: Lägg fram din sak, be Simon kommentera och lyssna på svaret
- Frågor som väcker uppmärksamhet oroar ofta Simons självständiga natur, eftersom Simon ogärna kompromissar

Karriärutveckling

- Lyssna på Simons egna synpunkter på hur en framtida karriär kan te sig
- Respektera Simons motvilja mot att ta på sig roller som går utanför det egna specialområdet
- Hjälプ Simon att utvecklas genom att förklara den politik och de regler som existerar inom ett företag
- Uppmuntra Simon att åtgärda sina personliga tillkortakommanden. Acceptera att detta antagligen inte står högst på Simons egen dagordning

Översikt över arbetsmotiv

Det är tydligt att människor har olika krav till sin karriär. Därför kommer ställningar där sådana speciella element uppfylls att vara mer intressanta och tillfredsställande för den enskilda individen och därmed också öka motivationen. Forskning visar att höga arbetsprestationer har ett direkt samband med tillfredsställelse i jobbet. I en arbetssituation gör man därför klokt i att ge de anställda uppgifter, som motiverar och ger arbetsglädje.

I motsättning kommer en ställning utan motiverande arbetsinnehåll att resultera i lägre produktivitet. Därför kommer arbetsuppgifter, där insatsen inte upplevs som värdefull, inte bara att vara lite motiverande utan direkt demotiverande. Vissa personer vill t.ex. ha kontroll när det gäller att fatta beslut, ha möjligheten att påverka ett händelseförlopp och frihet att utveckla och genomföra sina egna idéer. Där sådana element saknas i en anställning, kommer det troligtvis inte bara att uppfattas som brist på belöning utan även som demotiverande. Minskad produktivitet och ökad omsättning bland de anställda är resultat av detta.

Det är därför tydligt att det lönar sig att spendera tid på att försöka anpassa en anställning till individen (eller vice versa). Ju bättre denna passar, desto högre blir produktiviteten.

Facet5 är behjälplig med detta genom att identifiera dina centrala motiv och genom att visa vilka element, som kan motivera eller demotivera dig i en anställning. Med denna information kan man evaluera sin nuvarande roll eller utveckla en ny, som är mer tillfredsställande.

De fyra grundläggande karriärmotiven är:

Makt

Detta handlar om i hur stor grad personer önskar påverka både situationer och andra personer omkring sig. De som har ett starkt behov av detta, vill känna att de är ansvariga och att de blir utfordrade. Personer i den andra ändan av skalan föredrar situationer, där besluten är mer rådgivande och där kollegorna vet vad som ska göras. Dimensionen rangeras från "Inflytande" till "Accepterande".

Deltagande

Personer som har ett starkt behov av att delta, tycker om att vara tillsammans med andra och uppskattar att vara del av en gemenskap. De blir fort involverade och deltar gärna i dagens händelser. Personer i andra ändan av skalan föredrar att lämnas ifred, för att kunna jobba i lugn och ro och kunna utvecklas och bidra utan inblandning av andra. Dimensionen har därför två ytterpunkter med "Samarbete" i den ena ändan och "Självständighet" i den andra.

Process

Personer som här har ett starkt behov, lägger stor vikt på att göra allting ordentligt. De föredrar effektiva system och processer och respekterar samtidigt hierarki/position och erfarenhet. Om behovet är svagt, föredrar dessa personer mindre struktur och ett mer flexibelt framgångssätt. De föredrar en låt-gå-stil och frihet att göra som de själva vill. Dimensionen har två ytterpunkter med "Organisering" i ena ändan och "Frihet" i den andra.

Människor

Där denna motivationsfaktor är stark, önskar man att skapa en bättre värld. Dessa personer behöver känna att det de gör är värdefullt för andra och att

det har en reell betydelse. De frågar inte vad de själva kan uppnå utan vad de kan göra för andra. Där denna motivationsfaktor är svag, är personen mer intresserad av personliga fördelar och lön enligt insats. Dimensionen har två ytterpunkter med "Dela" i den ena ändan och "Ackumulera" i den andra.

Människor är uppenbart komplexa och motiveras av mer än ett speciellt behov. De flesta vill ha en blandning av minst två av dessa drivkrafter mens andra kan ha en mer komplex sammansättning. Redogörelsen på nästa sida indikerar styrkan för varje drivkraft och beskriver de motiverande och demotiverande arbetsuppgifterna som är förknippade med dem. Facet5 använder familjestrukturen som grundlag, för att beskriva vilken drivkraft som passar för varje enskild.

Översikt över arbetsmotiv



Dessa drivkrafter antyder att Simon passar bäst in i en roll som innehåller följande

- Att odla sina egna intressen
- Frihet från inblandning

Forskning visar att dessa drivkrafter är nödvändiga för att upprätthålla Simon's motivation och intresse

- En möjlighet att specialisera sig
- Att ha friheten att utveckla sina egna idéer
- Att bestämma över sig själv
- Att arbeta med människor som inte kräver övervakning
- En chans att glänsa
- Att arbeta med tekniskt komplicerade problem och frågor
- Att arbeta i en informell företagsstruktur
- Att bli materiellt belönad för arbetsinsatserna

Att arbeta för mycket med följande kan verka demotiverande på Simon och kan leda till frustration:

- Att behöva sälja sig själv
- Ledarskap eller handledning
- Att bli inblandad i frågor som rör människor och deras utveckling
- Att arbeta nära andra i ett arbetslag
- Att behöva tänka på stående fot
- Att stressas till snabba resultat
- Förändringar
- Hård styrning från chefen