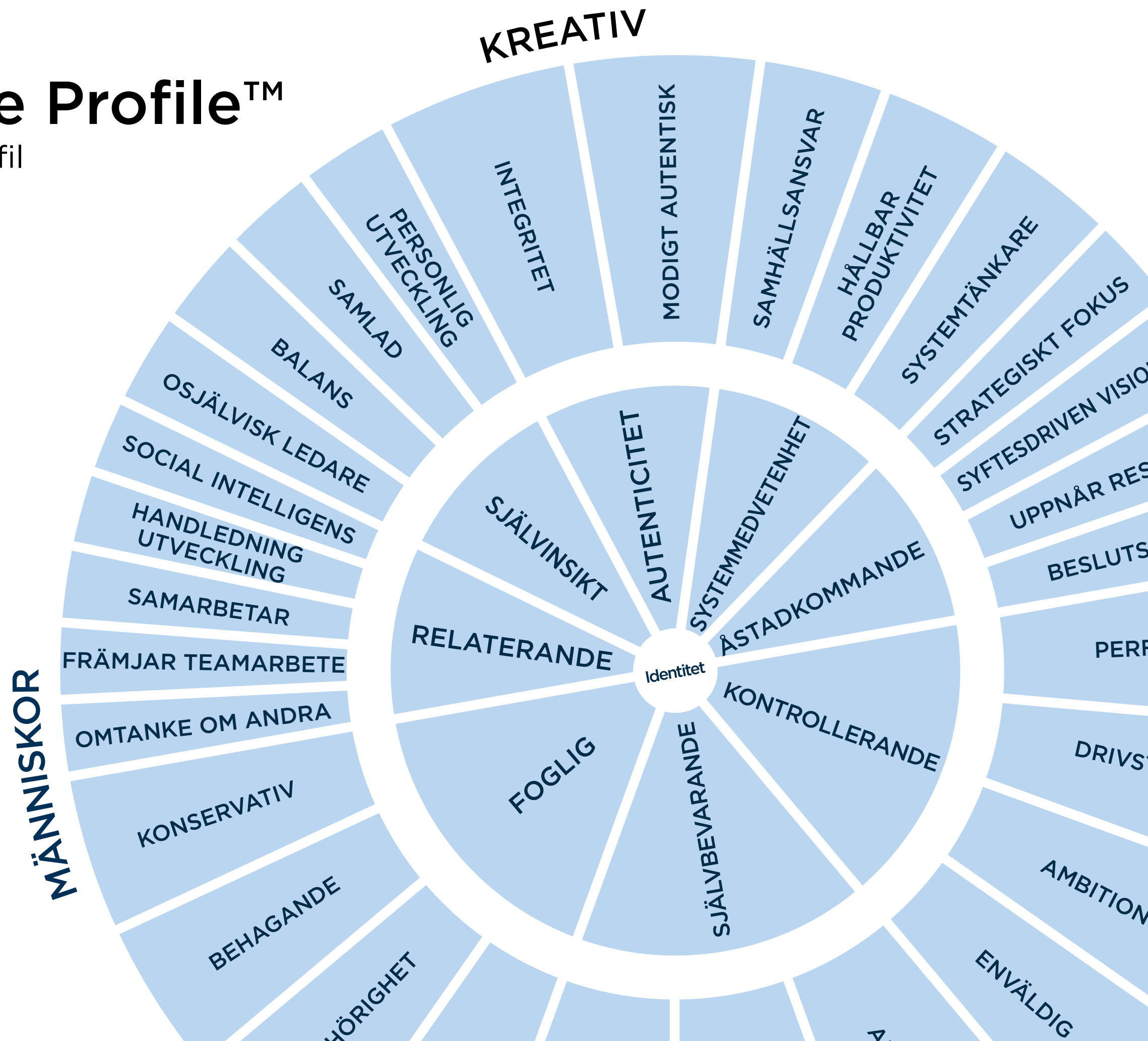


# Leadership Circle Profile™

Handbok för tolkning av din profil

LEADERSHIP  
CIRCLE®



# Introduktion till The Leadership Circle Profile

Gratulerar! Du deltar i ett av de mest omfattande system för ledarskapsutvärdering som finns tillgängligt. The Leadership Circle Profile är unikt av två skäl. För det första, vi vet alla att riktigt bra ledarskap är en komplex kombination av kompetens och vårt inre tillstånd av varande. Detta är det första kompetensverktyg som mäter både de inre och yttre aspekterna av ledarskap. För det andra, din rapport är mycket mer än bara en lista över beteendebaserade kompetenser. Den är organiserad till ett kraftfullt system för att förstå mänskligt beteende och utveckling, samt för att få en djupare förståelse för samspelet mellan de många olika dimensionerna av dig själv som utvärderas.

Alla dina resultat profileras i en stor cirkel. Detta görs för att presentera en helhet – din helhet. Vi utgår ifrån antagandet att du är en fantastiskt komplex och vackert integrerad hel person. Denna Profil försöker att göra detta rättvisa.

*Profilen* presenteras i en cirkel även av ett annat skäl. Den visar snabbt hur alla dimensioner integrerar med varandra. Interaktionerna mellan de olika dimensionerna representeras av deras placering i cirkeln. Dessa interaktioner refereras till gång på gång i rapporten.

## Lager av analys

Denna rapport har två lager av analyser:

- Ledarskapskompetenser
- Inre antaganden

Varje lager innehåller mycket information om ditt ledarskap och om ditt liv.

*Leadership Circle Profile* mäter arton ledarskapskompetenser. Dessa kompetenser är grundligt forskade på och har visat sig vara de mest kritiska beteenden och färdigheter för ledare att ha. Du kommer att få feedback på hur du utvärderar dig själv på dessa kompetenser och dina poäng jämförs med hur andra ledare utvärderar sig själva på dessa kompetenser.

Det andra lagret av analys mäter inre antaganden. Hur vi tänker, särskilt våra invanda tankemönster, avgör och formar en stor del av vårt beteende. Invanda beteenden, både effektiva och ineffektiva, styrs av våra tankemönster. Denna *Profil* mäter elva inre antaganden som begränsar effektivitet. Det är vår erfarenhet utifrån vårt arbete med tusentals chefer, att såväl över- som underutnyttjade kompetenser oftast kan kopplas till begränsande inre antaganden. Precis som med feedback på kompetenser kommer din självbedömning här att jämföras med hur andra chefer utvärderar sitt eget tänkande.

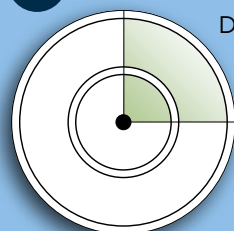
När du läser, kom ihåg att inget verktyg kan mäta sanningen om dig. Vissa delar kommer att kännas relevanta. Annat kommer att kännas irrelevant. Ditt jobb här är att dyka in och komma upp igen med några viktiga nyckelinsikter som på ett positivt sätt kommer att påverka din framtida utveckling. För detta ändamål, tänk på *Leadership Circle Profile* som en radarbild för att upptäcka de mest utmärkande styrkor och svagheter som behöver fokuseras på vid detta tillfälle i ditt liv.



# LEADERSHIP CIRCLE PROFILE™

För att förstå hur profilen presenteras grafiskt, vänligen läs igenom följande punkter:

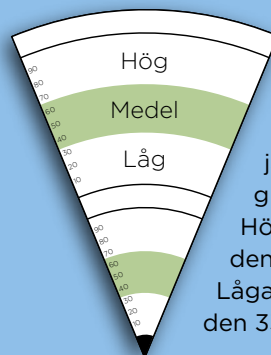
## 1 CIRKEL INOM EN CIRKEL



Den yttre cirkeln visar resultatet för vardera av de 29 dimensionerna som mäts i LCP. Den inre cirkeln summerar den yttre cirkeln dimensioner till 8 sammanräknade poäng. Definitioner av dimensionerna finns på efterföljande sidor.

Dimensionernas placering i cirkeln illustrerar relationen mellan olika dimensioner. Intelligande dimensioner beskriver liknande beteendemönster som korrelerar positivt. Dimensioner mitt emot varandra i cirkeln är motsatta beteendemönster och korrelerar omvänt.

## 2 PERCENTILPOÄNG



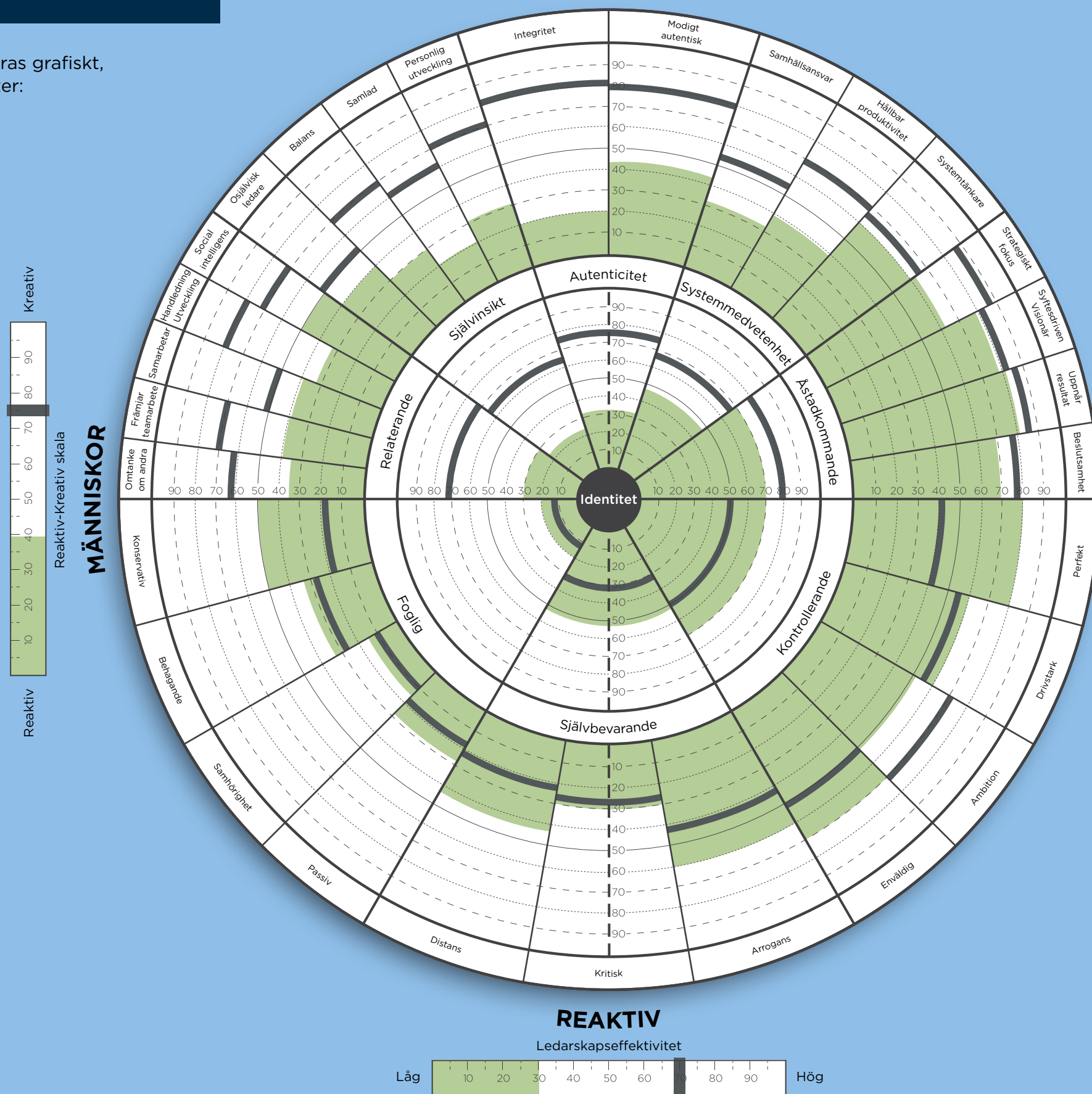
Alla poäng visas som percentilpoäng jämförda med en global normbas. Höga poäng är över den 67:e percentilen. Låga poäng är under den 33:e percentilen.

## 3 FÖRKLARING

Självskattning   
Andras utvärdering



## KREATIV



## 4 SAMMANFATTANDE MÄTNINGAR

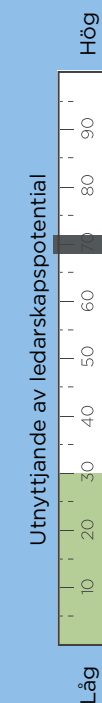
Utöver alla dimensioner som visas i den inre och den yttre cirkeln, syftar de rektangulära skalorna placerade runt om cirkeln till att samla allt. De ger både värdefulla slutresultat och mått på nyckelmönster inom all data.

**Reaktiv-Kreativ skala** speglar graden av balans mellan de Kreativa dimensionerna och de Reaktiva dimensionerna. Percentilpoängen här ger en uppfattning om hur denna ledare jämförs med andra ledare utifrån den mängd energi hon/han lägger på Reaktiva respektive Kreativa beteenden. Den ger en indikation på i vilken grad ledarskapet, relationerna och de målinriktade beteendena emanerar ur en Kreativ eller Reaktiv inriktning. Den indikerar även i vilken grad ledarens självuppfattning och inre motivation kommer inifrån eller fastställs utifrån yttre förväntningar, regler eller villkor.

**Balans Människor-Uppgifter** mäter graden av balans en ledare visar mellan kompetenserna för Relaterande respektive Åstadkommande. Den är ett mått på över-, under- eller välbalanserad utveckling av vardera halva av ekvationen (människohalvan och uppgiftshalvan) som lägger grunden för ett framstående ledarskap.

**Utnyttjande av ledarskapspotential** är en slutsummering som jämför den slutliga poängen för de utvärderade dimensionerna med poängen för andra ledare som gjort denna utvärdering. Den sorterar igenom alla höga och låga poäng för att ge svaret på frågan: "Hur är mitt ledarskap, egentligen?"

**Ledarskapseffektivitet** mäter den uppfattade nivån av övergripande effektivitet hos ledaren. Forskning tyder på att det signifikant korrelerar med affärsresultat. Den ger ledaren ett sammanfattande mått på hur allt nämnt här ovan omvandlas till upplevd effektivitet.



# Att förstå din grafiska profil

Leadership Circle Profile presenteras i en omfattande graf i form av en cirkel. Den inre cirkeln visar åtta dimensioner. Varje dimension är en sammanfattning av dimensionerna i den yttre cirkeln. Att förstå cirkeln är nyckeln till att integrera all information som finns i din ledarskapsutvärdering.

Vad betyder siffrorna? Alla skalor visar en percentilpoäng – det vill säga, hur är du jämfört med en stor grupp av andra chefer som har använt detta verktyg. Låga poäng ligger nära profilens mitt, och högre poäng strålar längre ut från mitten.

Hur kan jag avgöra om poängen är höga eller låga? Poäng över 66% betraktas som höga, och poäng under 33% betraktas som låga. Alla poäng som ligger mellan 33% och 66% antyder att du behöver reflektera över vilka aspekter av höga beskrivningar som passar in på dig, likaså när det gäller låga beskrivningar av respektive dimension.

Vad är det dessa dimensioner mäter? Definitionerna av de olika dimensionerna som mäts i din profil beskrivs här nedan. En mer utförlig beskrivning följer längre fram i denna handbok.

## Definitioner av dimensioner

**DE KREATIVA LEDARSKAPSKOMPETENSERNA** mäter nyckelbeteenden och inre antaganden som genererar ett ledarskap med såväl hög tillfredsställelse som hög prestation.

Dimensionen **Relaterande** mäter din förmåga att relatera till andra på ett sätt som plockar fram det bästa hos människor, grupper och i organisationer. Den består av:

- *Omtanke om andra*, mäter ditt intresse för och förmåga att skapa varma, omtänksamma relationer.
- *Främjar teamarbete*, mäter din förmåga att främja ett högpresterande teamarbete mellan medlemmar som rapporterar till dig, inom organisationen och inom team du själv ingår i.
- *Samarbete*, mäter i vilken utsträckning du involverar andra på ett sätt som tillåter alla inblandade att finna gemensam grund i konflikter, att finna ömsesidigt fördelaktiga överenskommelser, utveckla synergier och skapa win-win-situationer.
- *Handledning & Utveckling*, mäter din förmåga att utveckla andra genom mentorskap, bibehålla utvecklande relationer och att hjälpa människor att växa, både personligt och professionellt.
- *Social intelligens*, mäter den mellanmännsliga förmåga med vilken du lyssnar, involverar dig i konflikter och kontroverser, samt hur du hanterar både andras känslor och dina egna.

Dimensionen **Självisikt** mäter din inställning till pågående professionell och personlig utveckling, samt i vilken grad inre självisikt uttrycks genom ett ledarskap med hög integritet. Den består av:

- *Osjälvvisk ledare*, mäter i vilken grad du strävar efter att serva andra framför egenintresse. Det mäter en hög nivå av personlig insikt, där behovet för erkännande och personlig ambition är avsevärt mindre viktigt än att skapa resultat genom samarbeten som gynnar det gemensammas bästa.



Sammanfattande skalor

- *Balans*, mäter din förmåga att, mitt i de mostridiga spänningarna i dagens moderna liv, bibehålla en hälsosam balans mellan arbete och familj, aktivitet och reflektion, jobb och fritid.
- *Samlad*, mäter din förmåga att mitt uppe i konflikter och hårt ansträngda situationer, förbli samlad och fokuserad, och att bibehålla ett lugnt och sakligt perspektiv.
- *Personlig utveckling*, mäter i vilken grad du uppvisar ett starkt och aktivt intresse i lärande, personlig och professionell utveckling.

Dimensionen **Autenticitet** mäter din förmåga att förhålla dig till andra på ett autentiskt och modigt sätt med hög integritet. Den består av:

- *Integritet*, mäter hur väl du står fast vid dina värderingar och principer, det vill säga hur väl man kan lita på att du lever som du lär.
- *Modigt autentisk*, mäter din vilja att anta svåra ståndpunkter, att lyfta det "odiskutabla" (utmanande frågor gruppen undviker att diskutera) och att öppet hantera svåra relationsproblem.

Dimensionen **Systemmedvetenhet** mäter i vilken grad din medvetenhet är inriktad på hela systemförbättringar och på samhällets välfärd (det symbiotiska förhållandet mellan samhällets långsiktiga välfärd och organisationens intressen). Den består av:

- *Samhällsansvar*, mäter den serviceinriktning från vilken du leder. Den mäter i vilken utsträckning du kopplar ditt "ledarskapsarv" till service för samhället och global välfärd.
- *Hållbar produktivitet*, mäter din förmåga att uppnå resultat på ett sätt som upprätthåller eller förstärker organisationens långsiktiga effektivitet.
- *Systemtänkare*, mäter i vilken grad du tänker och agerar utifrån ett helt systemperspektiv, samt i vilken utsträckning du fattar beslut med hänsyn till den långsiktiga hälsan i hela systemet.

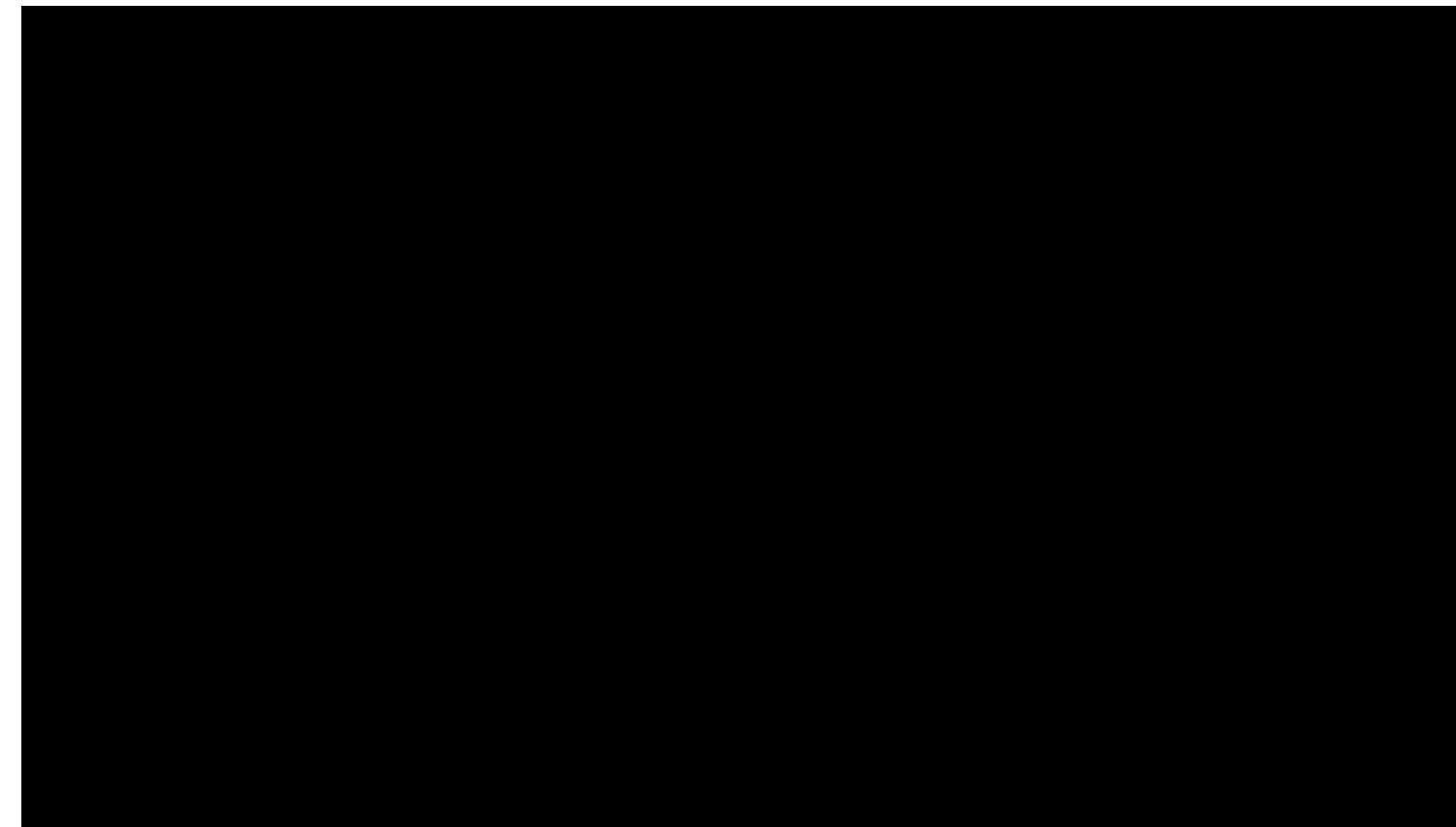
Dimensionen **Åstadkommande** mäter i vilken utsträckning ditt ledarskap är visionärt och autentiskt med en hög nivå av prestation. Den består av:

- *Strategiskt fokus*, mäter i vilken grad du tänker strategiskt.
- *Syftesdriven & Visionär*, mäter i vilken utsträckning du tydligt kommunicerar och modellerar eget engagemang för personligt syfte och vision.
- *Uppnår resultat*, mäter i vilken grad du är målorienterad och har en "meritlista" över måluppnåelse och hög prestation.
- *Beslutsamhet*, mäter din förmåga att fatta beslut i tid, och i vilken utsträckning du är bekväm i att gå framåt när det råder osäkerhet.

**DE REAKTIVA LEDARSKAPSTILARNA** återspeglar inre övertygelser som begränsar effektivitet, autentiskt uttryck och ett demokratiskt ledarskap.

Dimensionen **Kontrollerande** mäter i vilken utsträckning du skapar en känsla av egenvärde genom utförda uppgifter och egen prestation. Den består av:

- *Perfekt*, mäter ditt behov att uppnå felfria resultat och prestera på extremt höga nivåer för att känna säkerhet och ett värde som person.
- *Drivstark*, mäter i vilken grad du går på högsta växeln.



- *Ambition*, mäter i vilken utsträckning du har ett behov av att komma fram, klättra i organisationen och vara bättre än andra.
- *Enväldig*, mäter din tendens att vara överdrivet stark, aggressiv och kontrollerande.

Dimensionen **Självbevarande** mäter övertygelsen att du kan skydda dig själv och skapa en känsla av egenvärde genom att dra dig undan, förbli känslomässigt avstängd, gömma dig, hålla dig på din kant, vara cynisk, överlägsen och/eller rationell. Den består av:

- *Arrogans*, mäter din tendens att projicera ett stort ego – beteende som upplevs som överlägset, egoistiskt och självcentrerat.
- *Kritisk*, är ett mått på din tendens att inta en kritisk, ifrågasättande och kanske något cynisk attityd.
- *Distans*, är ett mått på din tendens att skapa en känsla av personligt värde och säkerhet genom att dra dig undan, vara överlägsen och förbli på din kant, känslomässigt avstängd och vara lite förmer än andra.

Dimensionen **Foglig** mäter i vilken utsträckning du får en känsla av egenvärde och säkerhet genom att anpassa dig och uppfylla andras förväntningar snarare än att agera utifrån vad du själv avser och önskar. Den består av:

- *Konservativ*, mäter i vilken utsträckning du tänker och agerar konservativt, är principfast och lever inom de föreskrivna reglerna i den organisation du verkar i.
- *Behagande*, mäter ditt behov av att söka andras stöd och godkännande för att känna dig trygg och värdefull som person.
- *Samhörighet*, mäter ditt behov av att anpassa dig, följa reglerna och möta förväntningarna från dem som har auktoritet.
- *Passiv*, mäter i vilken grad du ger bort din kraft till andra och till omständigheter bortom din egen kontroll.

## SAMMANFATTANDE MÄTNINGAR

Följande dimensioner har för avsikt att koppla ihop allt. De summerar alla dimensioner vi beskrivit ovan till några användbara mått.

- **Reaktiv-Kreativ Skala** återspeglar balansen mellan de reaktiva dimensionerna och de kreativa dimensionerna. Percentilpoängen här ger dig en känsla av hur ditt ledarskap är i jämförelse med andra ledare i relation till hur mycket energi du lägger i reaktivt kontra kreativt beteende. Den antyder i vilken grad ditt ledarskap, dina relationer och dina målorienterade beteenden kommer ur en reaktiv eller kreativ inriktning. Den indikerar också i vilken grad dina självbegrepp och inre motivationer kommer inifrån, eller fastställs av yttre förväntningar, regler eller villkor. God balans resulterar i höga percentilpoäng.
- **Balans Människor-Uppgifter** mäter graden av balans du visar mellan kompetenserna för Relaterande respektive Åstadkommande. Det är ett mått på över-, under- eller balanserad utveckling av vardera halvorna av ekvationen (Människor eller Uppgifter) som skapar ett bra ledarskap. God balans resulterar i höga percentilpoäng.
- **Utnyttjande av Ledarskapspotential** är en summerande mätning. Den tittar på samtliga dimensioner som utvärderats och jämför den slutliga poängen med de poäng andra ledare som gjort denna utvärdering fått. Den sorterar igenom alla höga och låga poäng i din cirkel för att utvärdera hur mycket av din ledarskapspotential du förverkligar.
- **Ledarskapseffektivitet** mäter din uppfattade nivå av övergripande effektivitet som ledare. Det är en summerande mätning och ett sätt att svara på frågan "Så, hur bra är mitt ledarskap egentligen?".

## Samspelande delar inom din profil

Cirkeln är sammansatt för att hjälpa dig att förstå samspelet mellan alla olika dimensioner. (Dessa samspel beskrivs nedan i korthet och skildras fördjupande i de mer utförliga dimensionsbeskrivningar som följer).

Dimensioner som är placerade mitt emot varandra i profilen tenderar att ha motsatta beteendemönster och inre antaganden. **Foglig** är mitt emot **Åstadkommande**. **Foglig** tenderar att reducera kreativitet och autenticitet därför att personen är för upptagen med att bli omtyckt av andra. Som ett resultat förminskas beslutsamhet, mod och många andra av de kvaliteter som resulterar i **Åstadkommande**. Med andra ord, höga poäng i **Foglig** tenderar att generera lägre poäng i **Åstadkommande**.

Samma "motsatser" är inbyggda i hela profilen. Höga poäng i **Kontrollerande** tenderar att generera lägre poäng i **Relaterande**. Höga poäng i **Självbevarande** korrelerar med låga poäng i **Självinsikt**, **Autenticitet** och **Systemmedvetenhet**.

När du studerar de höga och låga mönstren kommer du omedelbart att se hur de olika dimensionerna samspelar.

Den övre halvan av cirkeln kartlägger **Kreativa** kompetenser som bidrar till din effektivitet. Den nedre halvan av cirkeln kartlägger självbegränsande **Reaktiva** antaganden. Starkare poäng i den nedre halvan av cirkeln är relaterade till svagare poäng i den övre halvan. Detta beror på att reaktiva självbegränsande antaganden tenderar att reducera alla kreativa kompetenser.

Den högra halvan av cirkeln handlar om Uppgifter (att få jobbet gjort på ett kreativt och effektivt sätt). Den vänstra halvan av cirkeln har med Människor att göra, och då främst de slags relationer du har med både individer och grupper. Målet här är en god balans så att du kan uppnå resultat och samtidigt utveckla människor.

Denna interaktion mellan den övre och den nedre halvan av cirkeln summeras i **Reaktiv- Kreativ Skalas** poäng. Interaktionen mellan den högra och den vänstra halvan av cirkeln summeras i poängen som visas i **Balans Människor-Uppgifter**. Innebörden av dessa resultat definieras nedan:

- **Reaktiv-Kreativ Skala** reflekterar graden av balans mellan de kreativa dimensionerna och de reaktiva dimensionerna.
- **Balans Människor-Uppgifter** mäter den grad av balans du visar mellan de relaterande kompetenserna och de åstadkommande kompetenserna.
- **Utnyttjande av Ledarskapspotential** är en sammanfattande mätning av alla poäng.
- **Ledarskapseffektivitet** mäter hur din övergripande effektivitet som ledare uppfattas.

Följande sidor innehåller mer fördjupande beskrivningar av alla dimensioner vi berört här ovan.



## Relaterande-dimensionen

**Relaterande** mäter din förmåga att relatera till andra på ett sätt som plockar fram det bästa hos människor, grupper och i organisationer. Nedan är en kort summering av vad dina resultat för **Relaterande** indikerar.

### Om du fått höga poäng

Det är naturligt för dig att hjälpa andra att nå sin potential genom individuell och teamutveckling. Genom att skapa ett stödjande klimat inspirerar du andra att sträva efter att utvecklas. Du accepterar andra för den de är och visar dem ovillkorlig positiv aktning. Du skapar och upprätthåller nära relationer. Du värderar förtrolighet, öppenhet, omtanke och stöd. Du är skicklig på kommunikation och har hög social intelligens. Du etablerar samskapande och samarbete och ömsesidigt givande relationer. Du är en enastående teammedlem och coach.

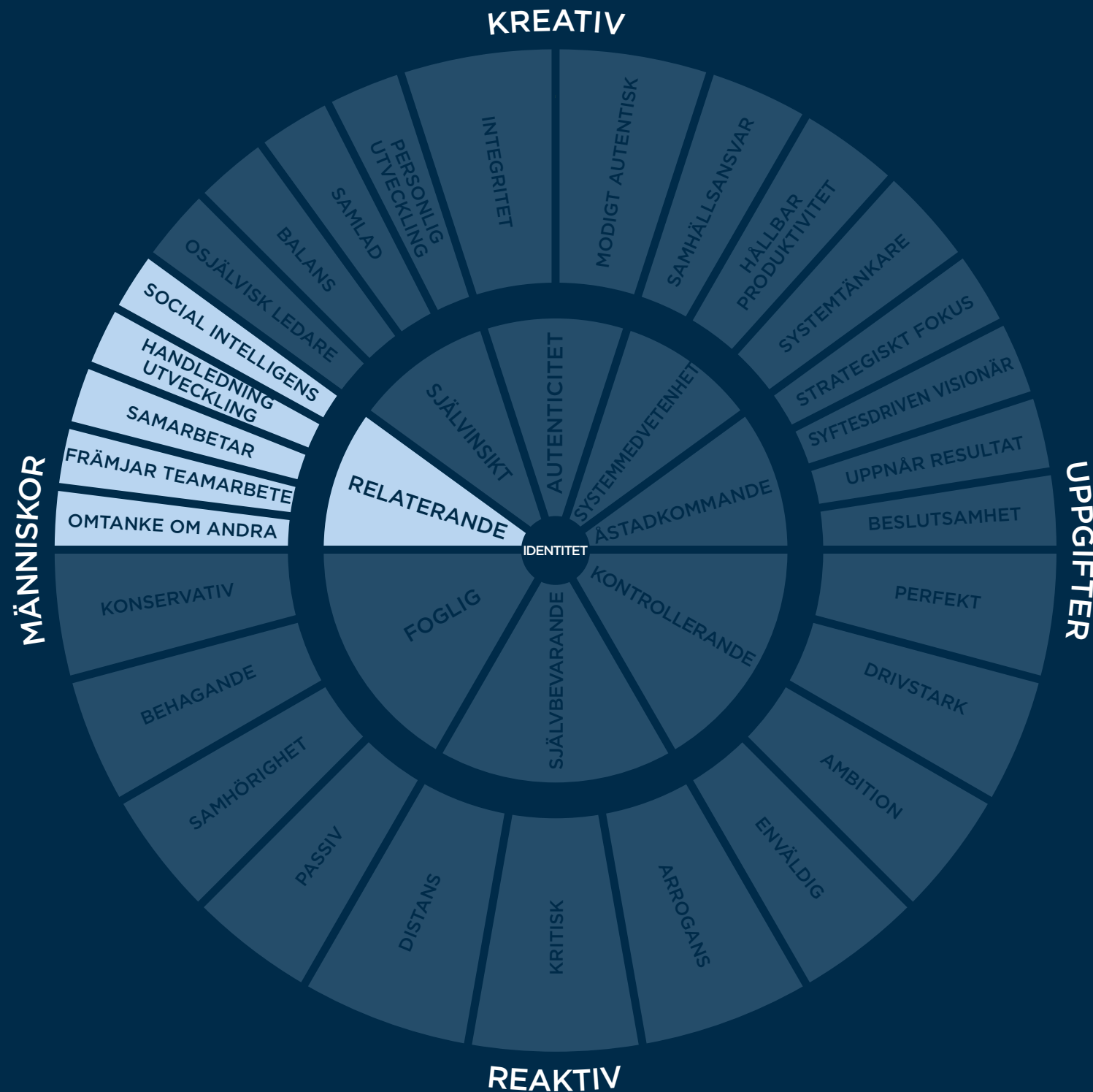
Människor blomstrar genom ditt ledarskap. Som ledare är du en begåvad team- och individutvecklare. **Relaterande** är inte en mjuk form av ledarskap, medan **Foglig** däremot är det. Du är fullständigt kapabel att konfrontera och utmana andra. Du kan göra detta på ett sätt som sätter spørsmålet, inte personen, i fokus för utmaningen. Så även om människor kanske får tuff feedback, känner de sig stöttade som individer.

Du tenderar att söka dig till relationer, och har en benägenhet att se kärlek och stöd, inte som en strategi för att förmå andra att tycka om dig (som höga poäng i **Foglig** indikerar), utan som att omtanke om och stödjande av andra är ett kreativt uttryck för den du är. Det skänker dig också glädje och tillfredsställelse att få vara en del av en persons eller ett teams utveckling. Om du kan stötta andras utveckling och effektivitet, så anser du att det leder till bättre resultat, relationer och tillfredsställelse.

### Inre antaganden

Inre antaganden är de övertygelser du använder för att organisera och forma din identitet. De är de inre regler eller övertygelser som definierar hur du ser dig själv och din relation till omvärlden. De inre antaganden som ofta associeras till dimensionen **Relaterande** inkluderar:

- Jag är värdefull oavsett om andra accepterar mig eller ej
- Människor är kapabla och trovärdiga
- Jag stöttar andra villkorslöst för den de är
- Jag plockar fram det bästa hos människor
- Jag bryr mig om andra för deras skull, inte som ett sätt att få något från dem
- Människor har obegränsad potential
- Att stärka och utveckla människor är bra för verksamheten



## Beteenden

Beteenden är de yttre uttrycken för dina inre antaganden. De generella beteenden som associeras med dimensionen **Relaterande** inkluderar att du t ex:

- Verkar för hög motivation för teamarbete
- Främjar öppen dialog inom teamet
- Direkt lyfter frågor som står i vägen för teamprestation
- Skapar ömsesidig förståelse och högt förtroende
- Respekterar en annans åsikt även om du inte håller med
- Agerar som en förebild för öppen kommunikation
- Hjälper människor att lära, utvecklas och förändras
- Är en effektiv coach och mentor
- Håller andra ansvariga för att sätta och uppnå mål
- Talar öppet inför "auktoriteter"
- Lyssnar till och lär av medarbetare

### Om du fått medelhöga poäng

Om dina poäng i dimensionen **Relaterande** faller inom ramen för medel, tenderar du att uppvisa några av de beteenden och hysa några av de inre antaganden som beskrivits ovan. Du kanske även begränsas av några av de Reaktiva dimensionerna och därför visar några av de tendenser som beskrivs i stycket "Om du fått låga poäng" nedan. Du behöver läsa om och reflektera över innebörden av både höga och låga poäng för att hitta vilka aspekter i båda som bäst beskriver dig.

### Om du fått låga poäng

Låga poäng i dimensionen **Relaterande** kan ha allvarliga konsekvenser för ditt ledarskap. De mest framgångsrika ledarna får höga poäng här. Läs om de höga **Reaktiva** poäng du kan ha fått, för att utforska hur dina inre antaganden kan blockera din kapacitet i **Relaterande**.

Låga poäng antyder att du underpresterar. De beteenden som associeras med låga poäng i dimensionen **Relaterande** inkluderar:

- Undviker att dela de positiva känslor du har för andra
- Håller relationer på armlängds avstånd
- Ger mer kritik än beröm
- Tar över konversationer eller avbryter andra
- Blir arg eller defensiv när andra inte håller med dig
- Anklagar andra för dina problem – och förväntar dig att de ska stå för den största förändringen
- Drar dig undan från konflikter
- Fattar för många beslut själv eller ger för mycket direktiv
- Delegerar för lite
- Undviker svåra diskussioner kring prestation

## Relaterade poäng

Låga poäng i denna dimension kan relateras till låga poäng överlag i den **Kreativa** sfären. Låga poäng i **Relaterande** underminerar högt åstadkommande och härrör från låg självinsikt. Följaktligen kan låga poäng i denna dimension mycket väl visa sig som låga poäng i vilken som av de **Kreativa** kompetenserna. Dessutom, låga poäng här korrelerar med höga poäng i den **Reaktiva** sfären. Höga reaktiva poäng tenderar att blockera eller begränsa din kapacitet för ärliga och tillitsfulla relationer, att ge ovillkorligt stöd samt att skänka empowerment till individer och team. Dessa begränsningar kommer från en inre osäkerhet, såsom att inte känna sig värdefull eller älskad, att känna sig ratad, inte känna sig behövd, eller att känna sig ensam och oskyddad.

## Omtanke om andra

Dimensionen *Omtanke om andra* mäter ditt intresse för och förmåga att skapa varma, omtänksamma relationer.

### Om du fått höga poäng

Studera vilken högpresterande grupp av människor som helst, och du kommer att upptäcka att de verkligen bryr sig om varandra. När människor inte tycker om varandra eller upprätthåller strikt opersonliga relationer, så fungerar de inte så väl tillsammans som de som kan vara både professionella och djupt personliga.

Att få höga poäng på *Omtanke om andra* betyder att du verkligen bryr dig om andra. Människor känner sig stöttade i din närvaro därför att du är öppen för högkvalitativa, tillitsfulla och omtänksamma relationer. Du tenderar att acceptera andra för den de är och kommunicerar villkorlös positiv aktning. Du är villig att vara sårbar genom att dela styrkor och svagheter, förhoppningar och rädslor. Andra tenderar att på samma sätt anförtra till dig sina dessa högst mänskliga aspekter av sig själva.

Om du fått höga poäng på *Omtanke om andra* så indikerar det att du:

- Genuint bryr dig om andra och skapar varma och omtänksamma relationer
- Visar empati för andras oro och bekymmer
- Bryr dig om hur andra känner
- Är glad för andras skull när de lyckas
- Diskuterar även icke jobbrelaterade problem med andra
- Är medkännande
- Erkänner misstag och personliga svagheter
- Är öppen med dina känslor
- Etablerar varma och genuina relationer
- Anknyter till andra på ett djupt plan
- Verkligen vill lära känna människor
- Konfronterar andra på ett stöttande sätt



## Om du fått låga poäng

Att få låga poäng på *Omtanke om andra* betyder oftast inte att du inte bryr dig om andra. Ytterst få människor är genuint ointresserade av att bry sig om andra. Låga poäng på denna dimension betyder oftast att du håller dig på ett säkert avstånd från människor. Du har garden uppe för att skydda dig själv. På detta vis upprätthåller du ditt eget försvar.

De olika beteenden som uppvisas vid låga poäng på *Omtanke om andra* är allt från att hålla relationer på en strikt teknisk/professionell nivå, till att vara kall och okänslig. Medan denna relationsstrategi kan skydda dig, så är priset högt. För det första, den resulterar i förminskad organisationsprestation. Människor jobbar helt enkelt hårdare och mer effektivt när deras relationer är genuint omtänksamma. För det andra, forskning pekar på att omtänksamma relationer reducerar stress och stödjer hälsa och välbefinnande. Så, det ligger i ditt intresse att titta på vad som kan stå i vägen för djupare, mer omtänksamma relationer:

- Håller du konversationer på en artig, teknisk eller klinisk nivå?
- Håller du garden uppe för att dölja hur du känner?
- Delar du de positiva känslor du hyser för andra?
- Låter du människor veta när du tycker att de gör något bra?
- Har du personliga, icke-jobbkonversationer?
- Håller du relationer på armlängds avstånd?
- Ger du mer kritik än beröm?
- Litar du på andra?
- Visar du andra ditt rätta jag, eller ditt pokeransikte?

Låga poäng på *Omtanke om andra* betyder oftast att du skyddar dig själv från sårbarheten i att komma nära någon. Det är ett sätt att etablera eller skydda din känsla av egenvärde och/eller trygghet. Titta efter olika höga poäng i de **Reaktiva** dimensionerna i denna utvärdering som kan utgöra roten till detta.

## Främjar teamarbete

*Främjar Teamarbete* mäter din förmåga att främja högpresterande teamarbete mellan teammedlemmar som rapporterar till dig, inom organisationen och inom team i vilka du själv deltar.

## Om du fått höga poäng

Du leder och deltar i grupper på ett sätt som stödjer höga nivåer av teamarbete, samarbete, energi och synergi. Denna förmåga sträcker sig även till samskapande tvärfunktionella satsningar.

Det är sannolikt att de människor som rapporterar till dig anser att kvaliteten på deras teamarbete är en mycket positiv del av deras jobb, och som bidrar avsevärt till gruppens framgångar. Ditt ledarskap banar vägen för detta och är en förebild för andra att sträva efter. Höga poäng i denna dimension indikerar att du använder dig av följande förmågor:

- Skapar ett positivt klimat som stöttar människor att göra sitt bästa
- Verkar för hög motivation för teamarbete
- Efterfrågar input från andra
- Främjar öppen och ärlig dialog inom teamet
- Ser framgång som hela teamets framgång – inte stjärnspelare
- Förstår och lyfter gruppdynamik
- Interagerar effektivt med alla, oavsett t ex etnicitet, ålder och kön
- Direkt lyfter frågor som står i vägen för teamprestation
- Fördelar ledarskap mellan teammedlemmar
- Arbetar för att finna gemensam grund och skapa win-win-lösningar
- Är en samarbetsvillig teamspelare, men inte en "ja-sägare"
- Uppmuntrar samskapande inom och mellan team/avdelningar

## Om du fått låga poäng

Låga poäng på *Främjar teamarbete* indikerar några olika möjligheter. Det kan betyda att du inte leder ett team eller deltar i ett. Det kan betyda att du saknar utbildning för att effektivt leda team. Det kan också betyda att du leder på ett sätt som stänger ned teamarbete.

Förmågan att främja teamarbete är en högt specialiserad färdighet. Många chefer är ofta befordrade utifrån deras individuella framgångar och bidrag. Många entreprenörer är framgångsrika tack vare deras individuella kreativitet och talang. Med utveckling, framgång och befordran följer konstant ökande komplexitet och, just därför, behovet att kreativt använda den kollektiva intelligensen hos andra. Om du fortsätter att leda utifrån de beteenden som gjorde dig framgångsrik som individ, är det sannolikt att din ledarskapsstil omintetgör gruppens förmåga att nå framgång. Låga poäng här är en stark indikation på denna möjlighet.

Det kan finnas många orsaker till varför en person hämmar teamarbete. Man kan begränsa teamets effektivitet genom att ta för mycket kontroll, eller inte tillräckligt. Se över listan nedan. Du kanske gör något av följande:

Tar du för mycket kontroll genom att:

- Fatta för många av besluten med för lite involvering av teammedlemmar?
- Ge för många direktiv – inte facilitera så gruppen sätter sin egen riktning?
- Inte delegera, eller delegera men fortsätta tala om för personen vad som eller hur det ska göras?
- Ge favoriter företräde?
- Stänga ned kommunikation genom aggressiv taktik?
- Hantera team eller personliga frågor indirekt, för att minska tillit och öppenhet?
- Inte ha tydliga mål, roller, ansvarsområden och ansvarsskyldigheter?

Tar du inte tillräckligt mycket kontroll genom:

- En avsaknad av beslut?
- Att inte ge tillräcklig riktning och låta gruppen förbli på drift?
- Att delegera utan tillräcklig struktur, support och stöd för personen att vara effektiv?
- Att undvika eller släta över team/individuella konflikter?
- Att kämpa lite för hårt för att tillfredsställa alla?

## Samarbete

*Samarbete* mäter i vilken grad du engagerar andra på ett sätt som tillåter alla inblandade att finna gemensam grund i konfliktsituationer, att finna ömsesidigt fördelaktiga överenskommelser, utveckla synergier och skapa win-win-lösningar.

### Om du fått höga poäng

Höga poäng på *Samarbete* tyder på att du leder genom allianser. Du arbetar för att etablera gemensam grund för överenskommelser och delad vision. Även om du arbetar i konkurrerande miljöer, så agerar du inte tävlingsinriktat. Istället bygger du team naturligt och skapar win-win-relationer. Du balanserar eget intresse med andras bästa för ögonen. Du lyssnar kontinuerligt till andra perspektiv och värdesätter dem, även om du inte håller med. Som ett resultat av detta uppmuntrar du till ett hälsosamt utbyte av idéer. Du söker synergier mellan motsatta och konkurrerande idéer och väver in dem i innovativa lösningar som möter behoven hos alla involverade.

Förmågan att samarbeta är av allra största vikt, om inte rentav kritisk. Den har hög korrelation med ett framgångsrikt ledarskap. Framgångsrika ledare har den unika förmågan att inta starka ståndpunkter och samtidigt förbli öppna för andra perspektiv. Denna öppenhet handlar inte bara om att få andra att må bättre. Öppenheten kommer ifrån övertygelsen att "två (eller fler) huvuden är bättre än ett". Du lyssnar för att förstå och bli influerad – för att ändra åsikt. Detta låter dig skapa win-win-lösningar, och att förhandla för alla involverades bästa. Det möjliggör för dig att skapa enighet mellan nyckelintressenter gentemot gemensam vision och strategiska initiativ.

Höga poäng på *Samarbete* tyder på att du har några av följande förmågor. Du:

- Arbetar för att finna gemensam grund och skapa win-win-lösningar
- Är en samarbetsvillig teamspelare, men inte en "ja-sägare"
- Uppmuntrar till samarbete inom och mellan team och avdelningar
- Förhandlar för samtliga involverades bästa intresse
- Skapar win-win-relationer och överenskommelser
- Är villig men måste inte vara den som är högst ansvarig
- Lyssnar villigt till olika åsikter
- Är öppen för att bli influerad även när du har en tydligt formulerad åsikt
- Ser möjligheter till synergier även när andra inte gör det

### Om du fått låga poäng

Låga poäng på *Samarbete* betyder att du inte engagerar andra på ett sätt som skapar de resultat som beskrivs ovan. Istället tenderar du att engagera andra på ett "vinna-förlora"-sätt där din åsikt är avgörande. Andras åsikter lyssnas inte till särskilt väl eller tas inte på allvar. Kanske anser du att du vet bäst. Det kan vara så att du involverar dig på ett kritiskt eller enväldigt sätt och därigenom tystar konversationen. Kanske saknar du de mellanmänniska förmågor som behövs för att bli en effektiv samspelare. Det kan också vara så att du inte tar ståndpunkt eller att du för enkelt ger upp din egen ståndpunkt för samarbetets skull. Studera den nedre halvan av *Profilen* för att lära dig mer om de specifika beteenden som förhindrar samarbete.

Låga poäng på *Samarbete* betyder i allmänhet att du antingen inte aktivt uppmuntrar till samarbete, eller att du uppvisar beteenden som motverkar det. Avsaknad av samarbete kommer att begränsa ditt ledarskap. Människor kanske följer dig, men det är sannolikt mer på grund av lydnad än av engagemang. Du tenderar att begränsa omfattningen av synergier som skulle kunna utvecklas i de grupper du är involverad i. Det betyder att möjligheter till verkliga genombrottslösningar begränsas. Gruppen nöjer sig med suboptimerade resultat, eller så fortsätter de sträva efter hög prestation med dig som ett hinder. Det här betyder inte att du inte har många positiva kvaliteter som du bidrar med i samtalen, men det indikerar att du erbjuder dina styrkor på ett sätt som gör det svårt för andra att erbjuda sina styrkor.

Låga poäng på *Samarbete* indikerar att du kanske gör något av följande:

- Går in i konflikter med ett motiv att vinna
- Behandlar andras ståndpunkter som att de inte räknas
- Sänder ut en signal om att du har rätt och att andra inte har så mycket att bidra med
- Sågar andra för det de bidrar med
- Fattar beslut på egen hand – involverar inte andra i avgörande beslut
- Samlar in andras input till ett beslut efter att du själv bestämt dig för vad du tycker
- Förblir svår att påverka – när du bestämt dig är diskussionen i princip över
- Förhandlar med egenintresse som primärt motiv och resultat
- Lyssnar dåligt, så att andra inte känner sig lyssnade på eller tagna på allvar
- Agerar på egen hand och genomför analys, producerar rapporter och fattar beslut själv

## Handledning & Utveckling

*Handledning & Utveckling* mäter din förmåga att utveckla andra genom handledning, och att upprätthålla utvecklande relationer. Handledning, eller att vara en mentor, är förmågan att hjälpa andra att växa och utvecklas både personligen och professionellt. Det kommer utifrån ett genuint intresse av att se andra utvecklas/förbättras. Det kräver också en hög grad av mellanmännisklig förmåga, eller social intelligens.

### Om du fått höga poäng

Människor som arbetar för eller med dig utvecklas personligen och professionellt. Du har och använder aktivt förmågan att stödja andras utveckling. Du spenderar tid och energi på aktiviteter som utvecklar andra. Du är den slags person som möjliggör att andra omkring dig blomstrar. Sannolikt har du möten med dina medarbetare som hjälper dem att lära, lösa sina egna problem, förbättra sin prestation på arbetet, förbereda sig för befordran samt att sätta och nå arbets- och karriärmässiga mål.

Du hyser tillit till att människor presterar och du delegerar uppgifter för att stödja lärande. Du uppmuntrar och tillåter andra att fatta sina egna beslut, vilket betyder att du delar ledarskap. På detta sätt förstärker du kontinuerligt den kapacitet som finns hos dem som arbetar för dig.

Det betyder inte att du är mjuk eller vek mot andra – tvärtom. Du ser vad människor är förmögna att uppnå, du hjälper dem att ställa höga förväntningar på sig själva, och du håller dem ansvariga för hög prestation. Du ger feedback regelbundet. Du ger sannolikt mer positiv än negativ feedback, men du backar inte undan från svåra prestationssamtal. Du har en förmåga att framföra kritik på ett sätt som får andra att känna sig både utmanade och stöttade. De vet att du inte nöjer dig med mindre än deras bästa, men de vet också att du vill att de lyckas.

Höga poäng på *Handledning & Utveckling* indikerar att du:

- Ofta håller utvecklingssamtal
- Är medveten om de lärandemål och karriärsmål dina medarbetare har
- Hjälper dina medarbetare att skapa och implementera utvecklingsplaner
- Är en effektiv coach och mentor
- Accepterar människor så som de är
- Hjälper människor att lära, förbättras och förändras
- Hyser tillit till att människor presterar
- Delegerar både rutinmässiga och viktiga uppgifter
- Är villig att dela ansvar och åtagande
- Ger befogenhet till andra
- Uppmuntrar medarbetare att ta sig an utmanande uppdrag och utvecklingsmöjligheter

### Om du fått låga poäng

Låga poäng på *Handledning & Utveckling* betyder att dina medarbetare hålls tillbaka genom ditt sätt att interagera med dem. Det betyder inte att du inte bryr dig om deras utveckling (även om det kan vara så), det betyder att du kan sakna den mellanmännsliga förmågan att engagera andra på ett sätt som stödjer deras utveckling. Det kan också betyda att du tillbringar mer tid på den tekniska sidan av ditt arbete och försummar de mänskliga aspekterna.

Detta är en kritisk kompetens för ett framgångsrikt ledarskap. Det är något du helt enkelt måste lära dig. Att inte göra det ökar sannolikheten att dina bästa medarbetare lämnar dig; att dina medarbetare inte presterar på toppen av sin förmåga; att du får alldeles för mycket att göra därför att andra inte kan prestera på den nivå som krävs för att nå framgång.

Du kanske anklagar andra för deras dåliga prestation medan du misslyckas med att ge det stöd de behöver för att förbättra sin kapacitet. Brist på stöd kan visa sig på många sätt. Reflektera över listan nedan:

- Är du obekvämt med din förmåga att vara en mentor för andra?
- Är du överdrivet kritisk?
- Delegerar du för lite/för sällan?
- Undviker du svåra prestationssamtal?
- Ger du för lite feedback?
- Löser du andras problem åt dem?
- Fattar du beslut för vilka andra är ansvariga?
- Behöver du utöka dina mellanmännsliga förmågor?
- Är du mer fokuserad på den tekniska sidan av jobbet än på den mänskliga?

## Social (mellanmännslig) intelligens

*Social intelligens* är ett mått på dina mellanmännsliga förmågor. Det mäter hur effektivt du lyssnar, engagerar dig i konflikt och kontroverser, handskas med andras känslor, och hur du hanterar dina egna känslor.

### Om du fått höga poäng

Höga poäng på *Social intelligens* betyder, först och främst, att du är en god lyssnare. Det betyder också att du fortsätter att lyssna även när ett möte hettar till. Skickliga lyssnare strävar först efter att förstå den andres åsikt och behandlar denna med respekt även om de verkligen inte håller med. Du ställer bra frågor som lockar fram den andra personens ståndpunkt och känslor. Du reagerar inte defensivt på andras kritiska kommentarer, utan förblir aktivt lyssnande.

Som en god lyssnare är du skicklig på konsten att återge vad du hört, så den andra personen känner sig förstådd. Du återberättar vad den andre sagt på ett sätt så att de vet att du förstått vad de försöker säga. Du gör detta på ett respektfullt sätt.

Du är effektiv på att hantera konflikter och meningsskiljaktigheter. Konflikt resulterar mer ofta än sällan i både win-win-resultat och utökad tillit. Du har en förmåga att starkt tala för din ståndpunkt och att göra så på ett sätt som respekterar andras åsikter. Även i starka konfliktsituationer visar du andra respekt och drar dig inte undan eller trycker ned andra.

Du är förmögen att hantera de känslomässiga sidorna av relationer på jobbet. Människors känslor är välkomna omkring dig – både positiva och negativa. Detta betyder att du har bra kontroll på dina egna känslor. När andra kritiserar dig tar du det inte personligt och reagerar med defensivt beteende. Istället förblir du positivt engagerad med den andra personen. Du är också förmögen att ge och ta emot känslomässigt stöd.

Höga poäng på *Social intelligens* indikerar att du:

- Är enkel att närma sig och tala med
- Skapar goda relationer med andra människor
- Är en god lyssnare
- Först försöker förstå den andres ståndpunkt
- Visar att du förstår den andra personen genom att uttala dennes ståndpunkt
- Beter dig effektivt i starka konfliktsituationer
- Inte reagerar defensivt när du blir konfronterad, utmanad eller kritiserad
- Kan känna ilska, men hanterar det effektivt
- Är villig att lyfta riskfyllda frågor
- Lyfter kontroversiella frågor på ett respektfullt sätt
- Respekterar andras åsikter, även om du inte håller med
- Skapar och upprätthåller starkt tillitsfulla relationer

- Lyssnar med acceptans till andras bekymmer, oro, rädslor och ångest
- Skapar ömsesidigt stödande och effektiva relationer
- Avväpnar laddade situationer utan att undvika problemet
- Är ärlig och rak i alla interaktioner med andra
- Lätt vinner andras tillit, respekt och stöd

### Om du fått låga poäng

Låga poäng på *Social intelligens* kan betyda att du antingen saknar viss kompetensutbildning eller att du reagerar defensivt med ett kontraproduktivt beteende. Naturligtvis kan det vara en fråga om både och.

I vår kultur har vi fått lära oss ett sätt att samtala som påminner mycket om debatt – mycket fokus på att föra fram sin egen ståndpunkt, lite fokus på att lyssna. Om du fått låga poäng på denna dimension är det sannolikt att du behöver lära dig hur du balanserar att tala för din egen ståndpunkt med att lyssna till andras. Brist på lyssnande signalerar en brist på respekt. Det är ett förminskande av andra omkring dig. Medan detta kanske inte är din avsikt, så är det effekten av att inte ta sig tid att genuint lyssna till en annans åsikt.

Om du fått låga poäng kan du också tendera att reagera defensivt i mellanmänskliga situationer. Defensivt beteende kan ta sig många olika uttryck, alltifrån ohämmad ilsken attack till att helt och fullt dra sig undan. Du behöver studera denna utvärdering och få feedback från människor som är villiga att säga sanningen, för att få en tydlig bild av hur ditt defensiva beteende kan ta sig uttryck.

Defensiva handlingar är ofta ett resultat av att du känner dig hotad eller sårad. Det indikerar att din självkänsla är kopplad till vad andra människor säger eller gör. Låga poäng på *Social intelligens* antyder att du kan uppvisa något eller några av följande beteenden:

- Talar du för ofta om för andra vad de ska göra?
- Tar du över samtalen?
- Blir du arg eller besvärlig när andra inte håller med dig?
- Frågar du på ett sätt som egentligen är påståenden: "Men tycker du inte att...?"
- Avbryter du andra?
- Försöker du vinna varje debatt?
- Förminskar du andra människor?
- Drar du dig undan konflikt?
- Slätar du över konflikt eller döljer den med humor?
- Talar du om problem med andra, och inte direkt med dem som det berör?

“Om dina handlingar inspirerar andra att drömma mer, lära mer, göra mer och bli mer, är du en ledare.”

~John Quincy Adams

## Självinsikt-dimensionen

Dimensionen **Självinsikt** mäter din inställning till professionell och personlig utveckling, liksom i vilken grad inre självinsikt uttrycks genom balanserade perspektiv och ett ledarskap med hög integritet. Nedan följer en kort summering av vad dina resultat i **Självinsikt** indikerar.

### Om du fått höga poäng

Att få höga poäng i **Självinsikt** är en mycket positiv indikation. Det tyder på att du aktivt eftersträvar och värdesätter personlig och professionell utveckling. Du är en levande och vital person. Att ha utvecklat din känsla av djupare syfte gör att du agerar utifrån din inre kärna, genom att medvetet uttrycka dina djupaste värderingar. Man kan lita på att du lever som du lär, och människor respekterar dig för att du är en person som agerar med integritet.

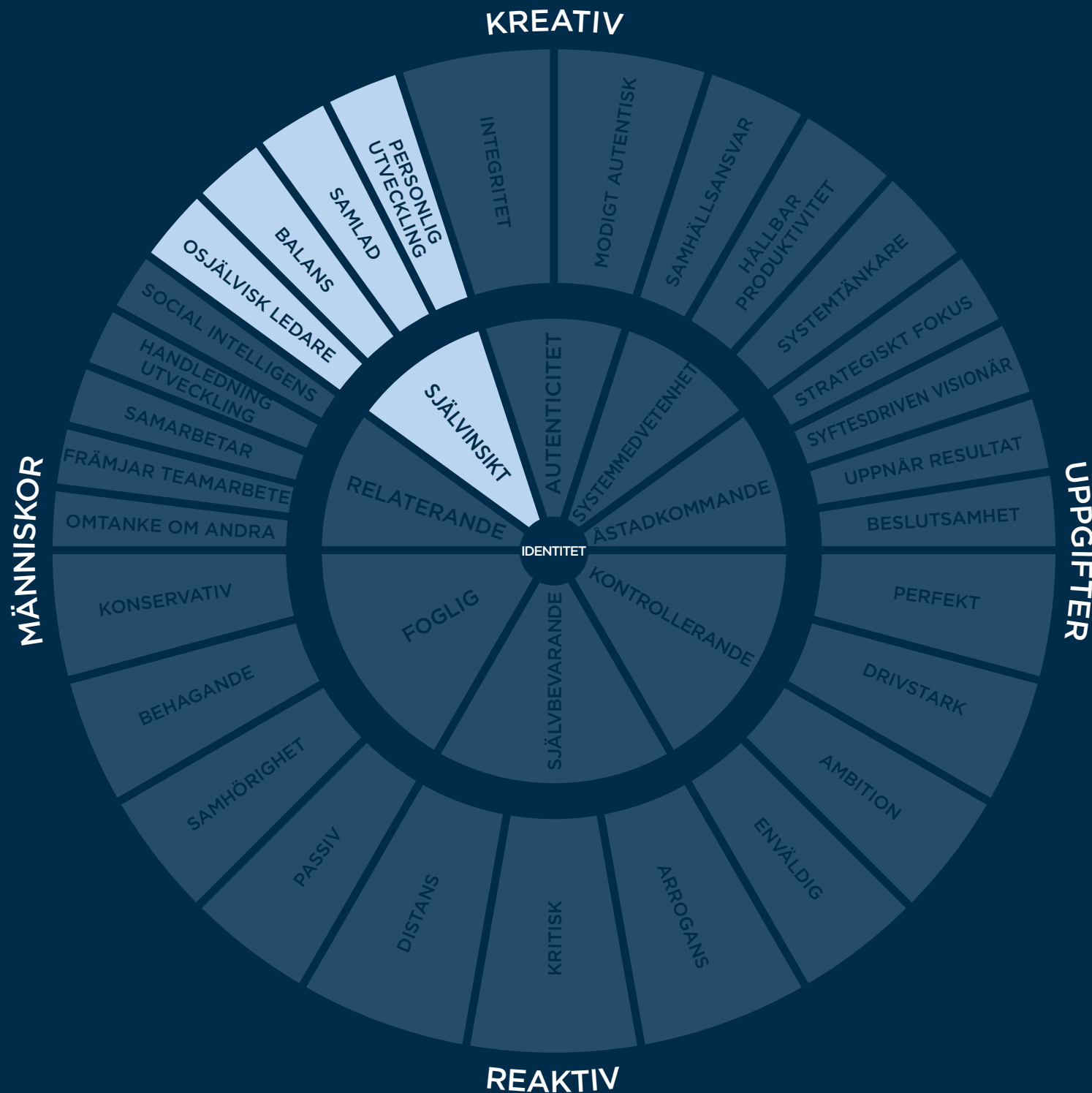
Din syn på självkänsla är baserad på en naturlig uppskattning av livet som en resa av lärande och utveckling. Du är inte perfekt (och du accepterar det). Faktum är att du känner bättre än de flesta andra dina ofullkomligheter. Du accepterar dina ofullkomligheter. Du vet att du är en blandning av styrkor och svagheter, ljus och mörker. Du är mindre benägen att förneka de svaga och outvecklade sidorna av dig själv. Du accepterar att dessa aspekter finns där, erkänner när du gör fel eller sårar andra, och använder dessa erfarenheter till att förbättras. Du blir allt mindre defensiv när andra kritiserar dig. Du har mindre att försvara eftersom du ser mer av komplexiteten i dig själv. Detta frigör dig så du kan engagera andra mer kraftfullt och medkännande.

Du har ett mindre behov av att din självkänsla stärks av att andra ser upp till dig eller av dina åstadkommanden. Även om du njuter av allt detta, så är det inte det som definierar dig. Av den anledningen leder du på ett sätt som stärker de naturliga kapaciteter dina medarbetare har. I andras svagheter ser du din egen kamp för att växa. Istället för att döma dem vill du hjälpa dem att växa. Andras talanger eller framgångar skrämmer dig inte. Det tillåter dig att omge dig med mycket kompetenta människor och att fira deras framgångar.

### Inre antaganden

Inre antaganden är de övertygelser du använder för att organisera och forma din identitet. De är de inre regler eller övertygelser som definierar hur du ser dig själv och din relation till omvärlden. De inre antaganden som ofta associeras till dimensionen **Självinsikt** inkluderar:

- Jag är av min natur värdefull och trygg
- Mitt värde och min trygghet kommer inifrån och beror inte på hur andra ser mig, eller hur jag presterar
- Inre utveckling är nödvändigt för att hela mitt jag skall komma till sin rätt
- Att helt och fullt uttrycka min kreativitet leder till ett meningsfullt arv
- Jag består av en blandning av styrkor och svagheter, ljus och mörker
- Självacceptans är nyckeln till att acceptera andra
- När jag finner sidor i andra jag inte kan acceptera, pekar det på sidor i mig jag inte tagit fullt ansvar för



## Beteenden

Beteenden är de yttre uttrycken för dina inre antaganden. De generella beteenden som associeras med dimensionen **Självinsikt** inkluderar att du t ex:

- Förblir samlad under press
- Har en förmåga att balansera de många krav som ställs på oss i vårt vuxna liv
- Är öppen för feedback
- Ger rak och icke anklagande feedback
- Erkänner misstag
- Använder framgång och misstag för eget lärande
- Har lätt att skratta åt dig själv och dina överkänsligheter
- Tar dig tid att förstå dina medarbetares personliga drivkrafter
- Tar dig tid att förstå dina egna personliga drivkrafter, styrkor och svagheter

### Om du fått medelhöga poäng

Om dina poäng i dimensionen **Självinsikt** faller inom ramen för medel, tenderar du att uppvisa några av dessa beteenden och hysa några av de inre antaganden som beskrivits ovan. Du kanske även begränsas av några av de **Reaktiva** dimensionerna och därför visar några av de tendenser som beskrivs i stycket "Om du fått låga poäng" nedan. Du behöver läsa om och reflektera över innebörden av både höga och låga poäng för att hitta vilka aspekter i båda som bäst beskriver dig.

### Om du fått låga poäng

Låga poäng i **Självinsikt** indikerar att du håller tillbaka effekten av ditt ledarskap genom att inte aktivt sträva efter personlig utveckling. Ditt inre liv och ditt yttre liv är inte i balans. Du kanske inte fullt inser att "the game of life" spelas inifrån och ut – att de yttre händelserna och omständigheterna speglar vår inre nivå av självinsikt.

Detta resulterar i en förminskning av personlig kraft – den slags kraft som kommer från personlig integritet, djupt engagemang, inre vitalitet och en öppenhet utan självförsvär.

Låga poäng indikerar att du inte är förankrad i och med dig själv. De beteenden som associeras med låga poäng i dimensionen **Självinsikt** inkluderar att du:

- Tar dig inte tid för reflektion och att lära känna dig själv
- Fastnar i livets hamsterhjul, känner dig ur balans med lite tid och utrymme för dig själv
- Reagerar på livet och problem snarare än att skapa livet som ett uttryck för det som är viktigt för dig
- Definierar dig själv utifrån andras förväntningar
- Anklagar andra för dina problem – och förväntar dig att de skall stå för större delen av förändring
- Går i självförsvär, tar lång tid på dig att erkänna misstag, och ignorerar fel och brister
- Är hårt kritisk mot och krävande av dig själv
- Spelar olika roller i ditt liv, snarare än att agera utifrån ditt autentiska jag

## Relaterade poäng

Låga poäng i **Självinsikt** kan relateras till låga poäng i hela den **Kreativa** sfären. Alla kompetenser som utgör grunden till effektivt ledarskap har sina rötter i en inre källa av självkänedom. Följaktligen kan låga poäng i denna dimension mycket väl visa sig som låga poäng i vilken som av de **Kreativa** kompetenserna. Dessutom, låga poäng här korrelerar med höga poäng i den **Reaktiva** sfären. Höga **Reaktiva** poäng tenderar att blockera eller begränsa din kapacitet att upptäcka och leda utifrån din egen inre vitalitet och integritet. Dessa beteenden kommer från en inre osäkerhet, såsom att inte känna sig värdefull eller älskad, känna sig ratad, inte känna sig behövd, eller känna sig ensam och oskyddad.

## Osjälvvisk ledare

*Osjälvvisk ledare* mäter i vilken utsträckning du strävar efter att hjälpa och tjäna andra framför ett egenintresse. Den mäter en mycket hög nivå av personlig medvetenhet där behovet av erkännande och personlig ambition är avsevärt mindre viktigt än att skapa resultat – i samskapande relationer – som tjänar det gemensammas bästa.

### Om du fått höga poäng

Höga poäng på *Osjälvvisk ledare* indikerar att du är en sann tjänande ledare. Du ser relationer som möjligheter att tjäna andra. Du är djupt engagerad och ödmjuk på samma gång. Du utgår från ett jämlikt synsätt och söker ömsesidiga fördelar snarare än personlig belöning. Dessa attityder sträcker sig till en villighet att dela både ledarskapsroller och beröm för åstadkommanden.

Höga poäng tyder på en hög nivå av personlig utveckling. Du är autentisk och förverkligar mer och mer av din potential, och utvecklar höga nivåer av självmedvetenhet och mellanmänsklig förmåga. Om denna poäng stämmer på dig, så vet du vad du har gått igenom för att bli den slags ledare du är. Du har mest troligt varit på en personlig/spirituell utvecklingsresa under rätt lång tid. Längs resans gång har du lärt dig att se dig själv i spegeln, och att se dina gåvor och dina skuggsidor. I takt med att du nått en större självkänedom och acceptans, så har din självkänsla blivit allt mindre förknippad med yttre mått på framgång eller andras godkännande. Du lever efter dina egna principer. Utöver det, så har du också lärt dig att acceptera att du inte är perfekt. Du lär dig att engagera och acceptera de bristfälliga (till och med mörka) sidorna av dig själv. Detta är själv-medkänsla, och när du växer med detta så växer även din genuina medkänsla för andra. Du blir alltmer accepterande, och är därför fri att locka fram det bästa i andra.

Höga poäng i *Osjälvvisk ledare* indikerar att du kan ha en naturlig förmåga att uppnå resultat tillsammans med andra. När du är i ditt esse verkar ditt arbete vara lätt och producerar resultat som är "magiska". Detta beror på att du har en förmåga att leda och/eller delta i grupper på ett sätt som möjliggör höga nivåer av synergier. Du plockar fram den verkliga kraften (som ofta vilar latent) i gruppen.

Ibland kan du bli frustrerad över andra som saknar förmågan eller motivationen att överge egenintresse för det gemensammas bästa. Ditt samskapande behöver stödjas av organisatoriska strukturer och gruppnormer som underlättar och främjar samarbete.

Din framgång är baserad på följande inställningar och vanor. Du:

- Saknar ego, dvs du har en stark egen karaktär utan behov av att bli uppmärksammad
- Leder på sätt som tillåter andra att säga "vi gjorde det själva"
- Är relativt ointresserad av eget erkännande
- Tar tid på dig innan du anklagar andra, och är snabb på att ta eget personligt ansvar
- Vet att du har både en ljus och en mörk sida av dig själv
- Verkar samskapa helt naturligt med andra – det är självklart för dig
- Är lika intresserad av andras välbefinnande som av ditt eget
- Är en tjänande ledare
- Leder utifrån en ståndpunkt om jämlikhet

### Om du fått låga poäng

Medan höga poäng mäter en mycket hög nivå av personlig utveckling, så behöver låga poäng i *Osjälvvisk ledare* inte vara en indikation på problem. Om andra poäng i den **Kreativa** halvan är höga medan denna är låg, så kan det representera en möjlighet för utveckling, inte ett problem.

Ledare som tar sin personliga utveckling på allvar kan, i långa loppet, nå en nivå av självinsikt som inte längre motiveras av egenintresse. Låga poäng här betyder då bara att du fortfarande är på väg att bli en tjänande ledare. Det tar lång tid och är något man med tiden lär sig att uppskatta.

Du kanske ser resultat som något som bäst uppnås genom att ha kontroll eller genom att vinna. Om du värdesätter kontroll kan det vara svårt att tillåta gruppen att ta ägandeskap över dina initiativ eller idéer. Detta kan indikera att du är rädd att gå miste om möjligheten att få erkännande. På samma gång kanske du betraktar teamarbete som jobbigt eller tidskrävande, och föredrar istället att hitta möjligheter där du överträffar andra på egen hand.

Ett begär om att komma först eller vara bäst kan motivera framgång. Dock kan sådan framgång skapa isolering om den inte stöds av förmågan att utforska gemensamma fördelar med andra.

- Kan du komma ihåg glädjen av att jobba i ett högpresterande team? Vad bidrog mest till din tillfredsställelse och dina resultat?
- Kan du hitta eller skapa grupper där du kan praktisera rollen av medskapare snarare än ledare?
- Kan du identifiera möjligheter för ökat samarbete och partnerskap med andra?
- Kan du identifiera grupper vars uppdrag du stödjer och som skulle kunna dra nytta av din service som frivillig?

## Balans

*Balans* mäter din förmåga att, mitt bland de motstridiga spänningarna i dagens moderna liv, hålla en hälsosam balans mellan arbete och familj, aktivitet och reflektion, jobb och fritid. Den mäter din tendens att återhämta dig, och hantera livets stress utan att förlora dig själv.

### Om du fått höga poäng

Du är kapabel att upprätthålla hög prestation trots stressfyllda miljöer. Du skapar detta genom att odla en inre balans och genom att integrera och balansera de olika aspekterna i ditt liv.

När det gäller hälsa behövs verklig balans, inklusive att avsätta adekvat tid för reflektion, kost och fysisk träning. Värderingar hamnar ofta i kläm och skapar splittrad uppmärksamhet mellan familj och arbetsliv, fritid och karriär, plikt gentemot andra och personlig utveckling, spontanitet och kontroll. Medveten uppmärksamhet till fysiskt välbefinnande, ett åtagande gentemot ett hälsosamt leverne och god tidsplanering behövs för att undvika de skadliga effekterna av stress. Du inser att hälsa behöver sann balans, inklusive uppmärksamhet på att tillräcklig tid avsätts för reflektion, kost och fysisk träning.

God balans hjälper dig att bibehålla ditt lugn, din omtänksamhet och att fatta goda beslut under press. Du kan även stötta andra under svåra perioder.

Du kan uppnå balans genom följande inställningar och vanor:

- Bibehålla saker i perspektiv för en helhetsbild
- Finna tillräckligt med tid för personlig reflektion och återhämtning
- Upprätthålla en hälsosam balans mellan arbete och familj
- Upprätthålla en hälsosam balans mellan jobb och fritid
- Praktisera goda hälsovanor (träning och kost)
- Hantera både stress och press på ett bra sätt
- Prestera högt även under stressfyllda perioder
- Visa en hög nivå av mognad

### Om du fått låga poäng

Du kan bli ett offer för stress och utbränning. Du kanske förminskar ditt privatliv i din strävan att nå jobbmål och därigenom underminerar din fysiska hälsa. Låga poäng på *Balans* indikerar helt enkelt att du jobbar för mycket och för intensivt. Det kan indikera att du har gjort arbetet till ditt liv och antingen ignorerar andra viktiga aspekter av ditt liv (äktenskap, familj, träning, kost, personlig/spirituell utveckling), eller att du helt enkelt inte investerar energi i dessa områden därför att jobbet spelar en så dominerande roll.

Din ledarskapseffektivitet, fulla mänskliga potential och övergripande välbefinnande kan vara avhängigt av att du balanserar jobb med fritid, familj med karriär, praktik med reflektion, och egentid med tid som spenderas genom att finnas till för andra.

Du kanske vill skapa en tidslogg under en vecka, där du registrerar inte bara dina aktiviteter utan även de värderingar som motiverar dem. Fundera på följande frågor:

- Upptäcker du att du gör det du högst värdesätter?
- Strävar du efter personlig och professionell utveckling?
- Balanserar du jobb med nöje?
- Har du en aktivitet utanför jobbet som är både återhämtande och utmanande?
- Skapar du tid för reflektion och spirituellt utveckling?
- Tillbringar du för mycket tid med att uppfylla förpliktelser?
- Är du närvarande för dem du bryr dig om?

## Samlad

*Samlad* mäter din förmåga att, mitt uppe i konflikt och ansträngda situationer, bibehålla fattning och fokus, och att vidhålla ett lugnt och sakligt perspektiv.

### Om du fått höga poäng

Du är kapabel att upprätthålla hög prestation trots stressfyllda miljöer. Du förblir samlad, lugn och fokuserad under press. Du uppnår denna inre balans genom att anta ett bredare perspektiv och integrera de olika aspekterna av situationen till fungerande lösningar eller strategier.

Du har förmågan att förbli lugn och omtänksam och att fatta goda beslut under press, liksom att erbjuda stöd till andra i svåra stunder. Det är en förhållning till effektiv prestation under stress som bidrar till effektiviteten och till att bibehålla goda relationer i tider av stress/konflikt.

Du är kapabel att förbli samlad genom följande inställningar och vanor:

- Bibehålla saker i perspektiv för en helhetsbild
- Behålla fattningen under press
- Förbli avslappnad
- Förbli närvarande och öppen i pressande/konfliktsituationer
- Hantera stress och press väl
- Inte fatta snabba/dåliga beslut under press
- Inte gå på defensiven eller bli överdrivet känslös
- Prestera högt under stressfyllda perioder
- Inte bli aggressiv eller sarkastisk under stress
- Inte dra dig undan i pressade situationer
- Demonstrera en hög nivå av mognad
- Ha ett lugnande inflytande under svåra tider
- Förbli lugn utan att vara naiv eller reserverad

### Om du fått låga poäng

Under stress på jobbet kan du agera på sätt som är taktlösa mot andra. Du är också mindre benägen att fatta goda beslut därför att du är mindre kapabel att använda din tillgång av intelligens och erfarenhet. Du faller ofta tillbaka till gamla beteenden.

Du kanske upptäcker att du blir mer aggressiv under stress eller att du drar dig undan. Båda är former av självförsvar som förminskar din förmåga att förstå innebörden av händelser och att visa ledarskap.

Du kanske vill skapa en tidslogg under en vecka, där du registrerar inte bara dina aktiviteter utan även de värderingar som motiverar dem. Fundera på följande frågor:

- Upptäcker du att du gör det du mest värdesätter?
- Försöker du göra för mycket?
- Har du för vana att reflektera över vad du säger dig själv att du riskerar när du tappar fattningen?
- Har du en aktivitet utanför jobbet som är både återhämtande och utmanande?
- Har du hälsosamma sätt att frigöra dig från stress?
- Tillbringar du för mycket tid med att uppfylla förpliktelser?
- Är du närvarande för dem du bryr dig om?

## Personlig utveckling

*Personlig utveckling* mäter i vilken grad du visar ett starkt och aktivt intresse för lärande, samt för personligt och professionellt växande. Den mäter hur aktivt och reflekterande du strävar efter att bli allt det du är kapabel att vara - växande i självinsikt och i visdom, i kunskap och i insikt.

### Om du fått höga poäng

Människor med intresse för personligt lärande är nyfikna på världen och öppna för nya upplevelser. Framför allt, de eftersträvar att känna sig själva. Höga poäng i detta område tyder på att du välkomnar andras feedback och att du är dedikerad till självutvärdering.

Denna sorts lärande är mer omfattande och krävande än att bemästra en akademisk disciplin eller att utvärdera en enskild arbetsprocess för förbättring. Det kräver ett kontinuerligt engagemang och ödmjukhet, och förmågan att se oss själva på ett objektiva sätt. Detta slags lärande sker i relationer, så starka mellanmänskliga förmågor behövs för att korrekt tolka muntlig och icke-muntlig feedback från andra och utveckla ett klimat byggt på tillit där sådan feedback är ärlig och uppriktig.

Detta slags lärande sker också genom att välja upplevelser och vanor som stimulerar personligt växande. Dessa inkluderar begründande övningar såsom läsning, reflektion, meditation etc. Dessa vanor hjälper dig att finna mening i ditt liv, lära från dina erfarenheter och finna mening i de dagliga stunderna i livet. Du kanske också utövar yoga, massage, kampsport och träning. Kanske söker du också upplevelser som kommer att fördjupa och utveckla dig såsom resor, en workshop i personlig utveckling, att engagera dig som frivillig, etc. Kort sagt så gör du saker som hjälper dig att känna dig levande och växande.



Många organisationer förstår att individer bidrar med värde genom den kunskap de har med sig och skapar. Du bidrar med sådant värde när du frodas i en miljö där arbetet är intressant och det finns möjligheter att lära sig nya saker. Dock, med tanke på behovet att integrera kontinuerligt lärande och personlig utveckling, är det nödvändigt att du avsätter tillräckligt med tid för reflektion. Nedan följer en lista över inställningar och vanor du kanske har och använder för att stödja ditt lärande. Du:

- Är dedikerad att jobba för eget växande
- Är medveten om svagheter och arbetar för att förbättra dem
- Känner dina styrkor och svagheter
- Efterfrågar feedback om dig själv
- Tar dig tid för reflektion och personligt lärande
- Lär av dina misstag
- Är nyfiken på verklighetens natur
- Läger märke till när det finns ett behov att förändra personligt/ledarskapsbeteende
- Lär om dig själv genom att observera andras reaktioner
- Är kontinuerligt och aktivt lärande
- Är öppen för förändring
- Reflekterar över dina framgångar och misstag för att förbättra dig själv
- Älskar att göra något nytt, okänt och utmanande

### Om du fått låga poäng

Du kanske utesluter möjligheter till en mer produktiv karriär och personlig utveckling. De flesta studier av jobbnöjdhet konkluderar att den största tillfredsställelsen kommer från lärande. Som barn var du naturligt nyfiken. Du kanske har tappat din naturliga aptit på nya saker, och därigenom förlorat en viktig faktor för personlig och professionell utveckling.

Har du definierat framgång som förbättring? Drivkraften mot personlig förbättring är stark hos dem som vill lyckas. Framgång kräver mått på prestation som tillåter ett lärande från misstag. Viss feedback kommer direkt från prestation, precis som i t ex golf. Ännu viktigare är feedback från andra. Efterfrågar du andras bedömning av din prestation för att förbättras (inte bara beröm)?

De som fått låga poäng på personlig utveckling är ofta rädda för att få information om sig själva från andra. De ogiltigförklarar andras förslag för förbättring därför att de ser dem som hot mot självkänslan. Att praktisera att ge och få feedback är avgörande för att komma över denna barriär.

Dimensionen *Personlig utveckling* är kritisk för att uppnå mognad, förbli kompetent, flexibel och för att bidra. Du kanske vill reflektera över följande frågor:

- Har du en mentor eller coach du litar på, som kan ge dig perspektiv på dina styrkor och svagheter?
- Ger du dig själv tid att upptäcka och undersöka nya saker?
- Har du identifierat grupper med liknande intressen som dina egna, som kan erbjuda resurser och social interaktion kring lärande?
- Drar du fördel av nya lärandetekniker, såsom e-learning, t ex?

- Är du medlem i professionella nätverk som erbjuder nytt lärande?
- Kan du identifiera områden på jobbet du skulle vilja lära mer om eller hobbies som kan återuppväcka din nyfikenhet?

“Ledarskap stärker organisationens kapacitet att skapa det som betyder mest.”

~Bob Anderson

## Autenticitet-dimensionen

**Autenticitet** mäter din förmåga att relatera till andra på ett autentiskt och modigt sätt med hög integritet. Den mäter i vilken grad ditt ledarskap är ett uttryck för ditt sanna jag – inte maskerat av organisationspolitik, behovet att framstå som bra eller vinna andras godkännande, etc. Den mäter också din förmåga att anta svåra ståndpunkter, och att lyfta det “odiskutabla” (riskfyllda frågor gruppen undviker att diskutera), öppet hantera relationsproblem och att dela personliga känslor/sårbarheter kring en situation. Kurage på arbetsplatsen inkluderar att autentiskt och direkt hantera riskfyllda frågor i såväl en-till-en-situationer som i grupper. Nedan följer en kort summering av vad dina resultat i **Autenticitet** indikerar.

### Om du fått höga poäng

Din inre och din yttre värld sammanfaller med varandra. Ditt beteende stämmer överens med dina värderingar och andra litar på att du håller ditt ord, står för dina åtaganden, behandlar dem med ärlighet och rättvisa, och att du förblir lojal mot ditt djupare syfte.

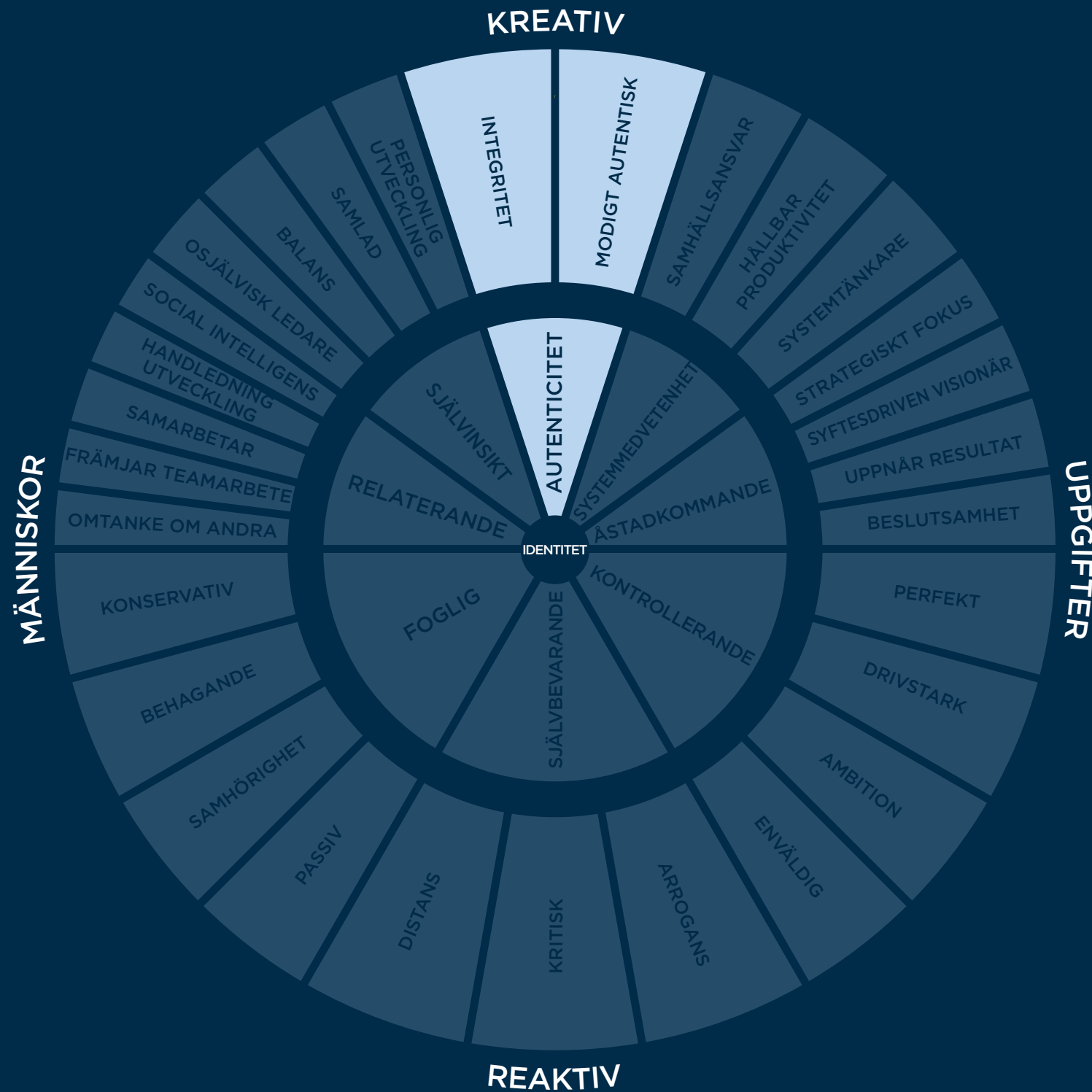
**Autenticitet** och integritet är de kvaliteter som är högst eftersökta hos en ledare, så att få höga poäng i **Autenticitet** indikerar att du uppfattas som en sann ledare, och att andra kommer att följa dig. Andra kommer att anpassa sig till dig därför att du lever som du lär. Inflytande i organisationen baseras inte främst på var du är i hierarkin (positions-makt), inte heller genom att vara indirekt politisk. Din auktoritet ges till dig av andra därför att du agerar med integritet.

Du upplevs leva enligt dina värderingar och den vision du uttalar. Detta möjliggör för dig att effektivt kommunicera kärnvärderingar och att vara en effektiv förebild för den organisation du försöker skapa. Det är naturligt för dig att skapa tillit och respekt, därför att du kan omsätta dina principer i praktiken.

Om du fått höga poäng i **Autenticitet** indikerar det även att du stödjer de värderingar på vilka organisationen vilar. Dina gåvor som ledare kommer till sin rätt när din integritet matchar en organisation du tror på. Om detta är fallet, så är du i ett starkt läge att samla dina medarbetares strävan gentemot ett gemensamt syfte. Integritet är en nödvändig ingrediens för att fantastiska saker skall kunna ske.

Därför att du har hög integritet, betyder höga poäng i denna dimension också att du på ett ärligt sätt kan uttrycka vad du känner. När andra undviker att lyfta viktiga men svåra frågor, tenderar du att stiga fram och ta till orda. Du är kapabel att se hur du bidragit till en problematisk situation och du erkänner när du haft fel. Du är inte rädd att ge rak feedback, och du springer inte iväg och gömmer dig från konflikt.

Mycket höga poäng i denna dimension tyder på en ovanlig förmåga och villighet att lyfta frågor direkt (om detta hjälper en relation eller ett team att gå framåt). Det betyder att du kan blotta hur du känner i stunden som ett resultat av det som händer under mötet. Du kan blottlägga hur ditt beteende bidrar till den nuvarande ineffektiviteten i gruppen. Det betyder att du sätter ord på vad du och andra inte säger (men sannolikt kommer att tala om i korridoren när mötet avslutats).



Du ger autentisk feedback och erkänner misstag. Du utsätter dig själv för risk för det du tror på och du värderar öppenhet framför popularitet. Integritet och autenticitet är vad människor mest av allt sätter sin tillit till. De utgör källan till din kraft och ditt inflytande.

## Inre antaganden

Inre antaganden är de övertygelser du använder för att organisera och forma din identitet. De är de inre regler eller övertygelser som definierar hur du ser dig själv och din relation till omvärlden. De inre antaganden som ofta associeras till dimensionen **Autenticitet** inkluderar:

- Jag är värdefull oavsett om andra accepterar mig eller ej, oavsett om jag lyckas eller ej
- Egenvärde, frihet och trygghet ligger i mina egna händer
- Jag bevarar min självkänsla och trygghet genom att vara sann mot mig själv
- Min största källa till kraft är personlig integritet
- Det är viktigare för mig att vara sann mot mig själv än att leva upp till andras förväntningar
- Jag är OK även om jag gör fel eller sårar andras känslor
- Jag erkänner autentiskt min del i de problem vi har
- Det enda sätt jag tappar ansiktet på är genom att inte vara sann mot min vision och mina värderingar
- Förändring börjar hos mig; jag måste vara den förändring jag vill se i världen

## Beteenden

Beteenden är de yttre uttrycken för dina inre antaganden. De generella beteenden som associeras med dimensionen **Autenticitet** inkluderar:

- Ha andras tillit
- Ha hög personlig integritet
- Direkt lyfta frågor och problem som ställer sig i vägen för teamprestation
- Tala rakt om problem utan att släta över dem
- Agera modigt på möten
- Respektera andras åsikt även om du inte håller med
- Förbli öppen och ärlig om vad du tänker och känner
- Hantera konflikt rakt och autentiskt
- Lyfta frågor andra är ovilliga att prata om
- Konfrontera kollegor och chefer när det behövs
- Förväntas hålla dina åtaganden
- Uppvisa personligt beteende i linje med dina värderingar
- Ta ansvar för din del i relations- och arbetsrelaterade problem
- Tala öppet inför "auktoriteter"
- Leva i enlighet med en effektiv uppsättning kärnvärderingar
- Hålla fast vid dina värderingar i både framgång och tuffa tider
- Leva din vision i varje möte, även när det kräver risk

## Om du fått medelhöga poäng

Om dina poäng i dimensionen **Autenticitet** faller inom ramen för medel, tenderar du att uppvisa några av de beteenden och hysa några av de inre antaganden som beskrivits tidigare. Du kanske även begränsas av några av de **Reaktiva** dimensionerna och därför visar några av de tendenser som beskrivs i stycket "Om du fått låga poäng" nedan. Du behöver läsa om och reflektera över innebörden av både höga och låga poäng för att hitta vilka aspekter i båda som bäst beskriver dig.

## Om du fått låga poäng

Låga poäng i dimensionen **Autenticitet** kan ha allvarliga konsekvenser för ditt ledarskap. De mest framgångsrika ledarna har fått höga poäng här. Titta närmare på och läs om de höga **Reaktiva** poäng du kan ha fått, för att utforska hur dina inre antaganden kan blockera din kapacitet i **Autenticitet**.

Ledarskapsforskning tyder starkt på att en primär kvalitet människor önskar hos sina ledare är ärlighet, autenticitet eller integritet. Så, om du fått låga poäng i **Autenticitet** så bör du spetsa öronen. Det indikerar att ditt beteende kan tolkas som inkonsekvent, olämpligt eller, ytterst, som omoraliskt. Brist på integritet urholkar tillit, förhindrar eller omintetgör teamarbete och komprometterar ditt ledarskap.

Att få låga poäng här är en indikation på att du kan vara rädd att förolämpa andra, eller att du spelar ett politiskt spel. De som får låga poäng på Modigt autentisk förblir ofta tysta kring sina övertygelser inför motstånd, verkligt eller inbillat. De värdesätter jämvikt och att bibehålla sämja framför konstruktiv konflikt, och viker sig för auktoriteter även på bekostnad av gruppeffektivitet eller service.

Du kanske har en bakgrund där att stå upp för sin åsikt inte uppmuntrades för att bibehålla harmoni i gruppen. Å andra sidan, du kanske inte har utvecklat adekvat mellanmänsklig förmåga att konfrontera och ge feedback utan att framstå som oförsämd eller arg. Reflektera över om du:

- Formulerar ett uppdrag som inte är realistiskt
- Uppträder på sätt som inte stöder din vision och dina värderingar
- Fastnar i intern politik
- Försöker tillfredsställa alltför många olika grupper av människor
- Har brutit förtroenden
- Har svårt att hålla åtaganden och löften
- Undviker att konfrontera problem
- Säger det som är politiskt korrekt
- Använder språk som maskerar verkligheten (dvs använder positiva uttryck för att släta över en svår situation)
- Inte erkänner misstag eller den del du har i relationsproblem
- Ger feedback på ett sätt som förminskar eller slätar över dina verkliga betänkligheter
- Säger "Ja" när du vill säga "Nej"
- Agerar avvaktande i närvaro av dem som har makt eller auktoritet
- Ingår överenskommelser du egentligen inte stöder

Att undvika att konfrontera problem tillåter dem att växa, och att konfliktlösning ersätts med sjudande förakt. En preferens att välja den mest populära vägen kan leda till att man slätar över problem som är kritiska för individuell och organisationsframgång. Förmåga att kunna avgöra när man skall konfrontera, hur man gör detta på ett konstruktivt sätt, samt att förhandla under krävande omständigheter är något man kan lära sig. När man väl kan detta så tillåter de ett starkare självförtroende för att stödja öppna diskussioner utan rädsla eller skuld. En förbättrad poäng i **Autenticitet** bidrar till tillit och en känsla av integritet och helhet i dina relationer med andra.

Låga poäng kan betyda många saker. Det kan ha att göra med en konflikt mellan dina värderingar och organisationens värderingar. Det kan vara ett resultat av att inre antaganden driver beteenden som står i konflikt med dina värderingar och din vision. Det kan handla om att du är mer fokuserad på politiskt spel än på att vara sann mot dig själv.

Uppriktig reflektion, som inkluderar feedback från andra, kan underlätta för en stabilare kompassriktning, vilket återspeglas i en förbättring av poängen i **Autenticitet**.

### Relaterade poäng

Låga poäng i denna dimension kan relateras till låga poäng i hela den **Kreativa** sfären. Låga poäng i **Autenticitet** underminerar hög prestation och har sina rötter i låg självinsikt. Följaktligen kan låga poäng i denna dimension mycket väl visa sig som låga poäng i vilken som av de **Kreativa** kompetenserna. Dessutom, låga poäng här korrelerar med höga poäng i den **Reaktiva** sfären. Höga **Reaktiva** poäng tenderar att blockera eller begränsa din kapacitet för ett ärligt och autentiskt ledarskap med hög integritet. Dessa begränsningar kommer från en inre osäkerhet, såsom att inte känna sig värdefull eller älskad, känna sig ratad, inte känna sig behövd, eller känna sig ensam och oskyddad.

## Integritet

*Integritet* mäter i vilken mån du håller fast vid dina principer och om man kan lita på att du lever som du lär.

### Om du fått höga poäng

Dina inre och yttre världar är förenliga. Ditt beteende matchar dina värderingar, och andra litar på att du står för ditt ord och dina åtaganden, att du behandlar dem ärligt och rättvist, och att du förblir lojal mot ditt djupare syfte.

*Integritet* är en kvalitet de flesta önskar hos sin ledare, så att få höga poäng på integritet indikerar att du uppfattas som en ledare, och att andra kommer att följa dig eller ansluta sig till dig därför att du lever som du lär. Ditt inflytande i organisationen är inte i första hand baserat på var du befinner dig rent hierarkiskt (maktposition), inte heller kommer det från att vara indirekt politisk. Andra skänker inflytande till dig därför att du agerar med integritet.

Andra upplever att du lever enligt dina värderingar och din vision. Det möjliggör för dig att effektivt kommunicera kärnvärden och att vara en effektiv förebild för den organisation du försöker skapa. Du alstrar naturligt tillit och respekt därför att du omvandlar dina höga principer i praktiken.

Höga poäng på *Integritet* antyder också att du stöder de värderingar organisationen står för. Dina gåvor som ledare kommer bäst till sin rätt när din integritet matchar en organisation du tror på. Om så är fallet, är du i ett kraftfullt läge att samla de som arbetar för dig och mobilisera deras strävan gentemot ett gemensamt syfte. Integritet är en nödvändig ingrediens för att stora saker skall kunna hända.

Du kanske har och använder dig av flera av följande inställningar och vanor som stödjer din integritet. Du:

- Lever enligt en effektiv uppsättning kärnvärderingar
- Håller fast vid dina värderingar i med- och motgång
- Är tillförlitlig
- Hedrar förtroenden
- Lever som du lär, dvs ditt personliga beteende är i linje med dina värderingar
- Erkänner när du har fel
- Håller dina löften och åtaganden
- Är en god förebild för den vision du har och står för

### Om du fått låga poäng

Studier inom ledarskap tyder starkt på att den primära kvaliteten människor förväntar sig finna hos sina ledare är integritet. Så, låga poäng på *Integritet* borde väcka din uppmärksamhet. Det antyder att ditt beteende kan tolkas som inkonsekvent, opportunt eller, som mest extremt, omoraliskt. Brist på integritet undergräver tillit, omintetgör teamarbete och äventyrar ditt ledarskap.

Låga poäng kan betyda många saker. Det kan ha att göra med en konflikt mellan dina värderingar och organisationens. Det kan vara resultatet av att inre antaganden driver beteende som står i konflikt med dina värderingar och din vision (se mer i de **Reaktiva** dimensionerna). Det kan vara så att du är mer fokuserad på politiskt spel än att vara sann mot dig själv. Att ärligt utforska följande frågor, inklusive feedback från andra, kan hjälpa dig att finna en tydligare kompass:

- Uttrycker du ett uppdrag som inte är realistiskt?
- Beter du dig på sätt (som du kanske inte ser själv) som inte stöder din vision och dina värderingar?
- Fastnar du i interna politiska spel?
- Försöker du behaga för många olika grupper och intressenter?
- Anammar du principer som systemen du arbetar inom inte tillåter dig omvandla i praktiken?
- Har det funnits tillfällen då du brutit förtroenden?
- Har du svårt att erkänna misstag och fel?
- Håller du dina löften och åtaganden?
- Vet människor vad du tycker och vad du står för?

## Modigt autentisk

*Modigt autentisk* mäter din villighet att, både i en-till-en-situationer och i grupper, anta svåra ståndpunkter, lyfta det "odiskutabla" (riskfyllda frågor gruppen undviker att diskutera), öppet hantera relationsproblem, och att dela personliga känslor och sårbarheter kring en situation. Kurage på arbetsplatsen inkluderar att autentiskt och direkt hantera riskfyllda problem.

### Om du fått höga poäng

Höga poäng på *Modigt autentisk* betyder att du har en hög integritet i din kommunikation. Du kan ärligt uttrycka vad du känner. Du är inte rädd att ge rak feedback, och du duckar inte för konflikt. När andra undviker att lyfta viktiga men svåra frågor stiger du fram. Samtidigt kan du erkänna din egen del i ett problem och erkänner när du haft eller gjort fel.

Om du fått mycket höga poäng på denna dimension indikerar det en ovanlig förmåga och vilja att lyfta problem i ögonblicket om det innebär hjälp för en relation eller ett team att gå framåt. Detta betyder att du kan blotta hur du känner i stunden som ett resultat av vad som händer i mötet. Det kan betyda att du också blottlägger hur du själv bidrar till den nuvarande ineffektiviteten hos gruppen. Det kan betyda att du sätter ord på det du och andra undviker att säga. Denna typ av agerande kräver mod, och du gör det för att hjälpa och underlätta framsteg i mötet.

För att stödja din personliga auktoritet har du behövt utveckla en hög nivå av mellanmännisklig förmåga samt en stark förmåga att ge autentisk feedback och erkänna misstag. Du är villig att ta egen risk för det du tror på, och du värderar öppenhet framför popularitet. Din autenticitet beror på att du kontinuerligt praktiserar några av de beteenden som listas nedan. Du:

- Är öppen med vad du tänker och känner
- Lyfter frågor och problem andra är motvilliga att tala om
- Talar rakt om problemen utan att släta över dem
- Är modig i möten
- Hanterar konflikt på ett autentiskt sätt
- Ger komplett och rak feedback till andra
- Hanterar problem med människor på ett snabbt, rakt och ärligt sätt
- Konfronterar kollegor och överordnade när det behövs
- Löser tuffa överenskommelser
- Låter inte problem gro och vara sig
- Är villig att stödja ett impopulärt beslut
- Är villig att erkänna misstag
- Tar ansvar för din del i relationsproblem
- Är rak även när det gäller kontroversiella frågor

### Om du fått låga poäng

Du kan kanske vara rädd att förolämpa eller kränka andra, eller du kanske spelar politiska spel. De som fått låga poäng i *Modigt autentisk* förblir ofta tysta om sina övertygelser vid motstånd, verkligt eller inbillat. De värdesätter balans och att vidhålla fred framför konstruktiv konflikt, och viker sig för auktoriteter även på bekostnad av gruppeffektivitet eller service.

Du kanske kommer från en bakgrund där du inte blev uppmuntrad att stå upp för det du tror på, för att bibehålla harmoni i gruppen. Å andra sidan, du kanske inte har utvecklat tillräckliga mellanmänniskliga förmågor för att konfrontera och ge feedback utan att framstå som oförsämd eller arg.

Att undvika att konfrontera problem låter dem gro och infekteras, och ersätter konfliktlösning med sjudande förakt. En preferens att välja den populäraste vägen kan leda till att frågor och problem, som kan vara kritiska för individuell och organisatorisk framgång, bortförklaras. Förmåga att besluta när man behöver konfrontera, hur man gör det konstruktivt och hur man förhandlar under tuffa omständigheter kan läras. När man väl bemästrar detta ger det större förtroende för att stödja öppen diskussion, utan rädsla eller skuld känsla.

“Insikt är portalen  
till medvetenhet.”

~Cindy Adams

## Systemmedvetenhet-dimensionen

**Systemmedvetenhet** mäter i vilken grad din medvetenhet är inriktad på hela systemförbättringar och på samhällets välfärd (det symbiotiska förhållandet mellan samhällets långsiktiga välfärd och organisationens intressen).

### Om du fått höga poäng

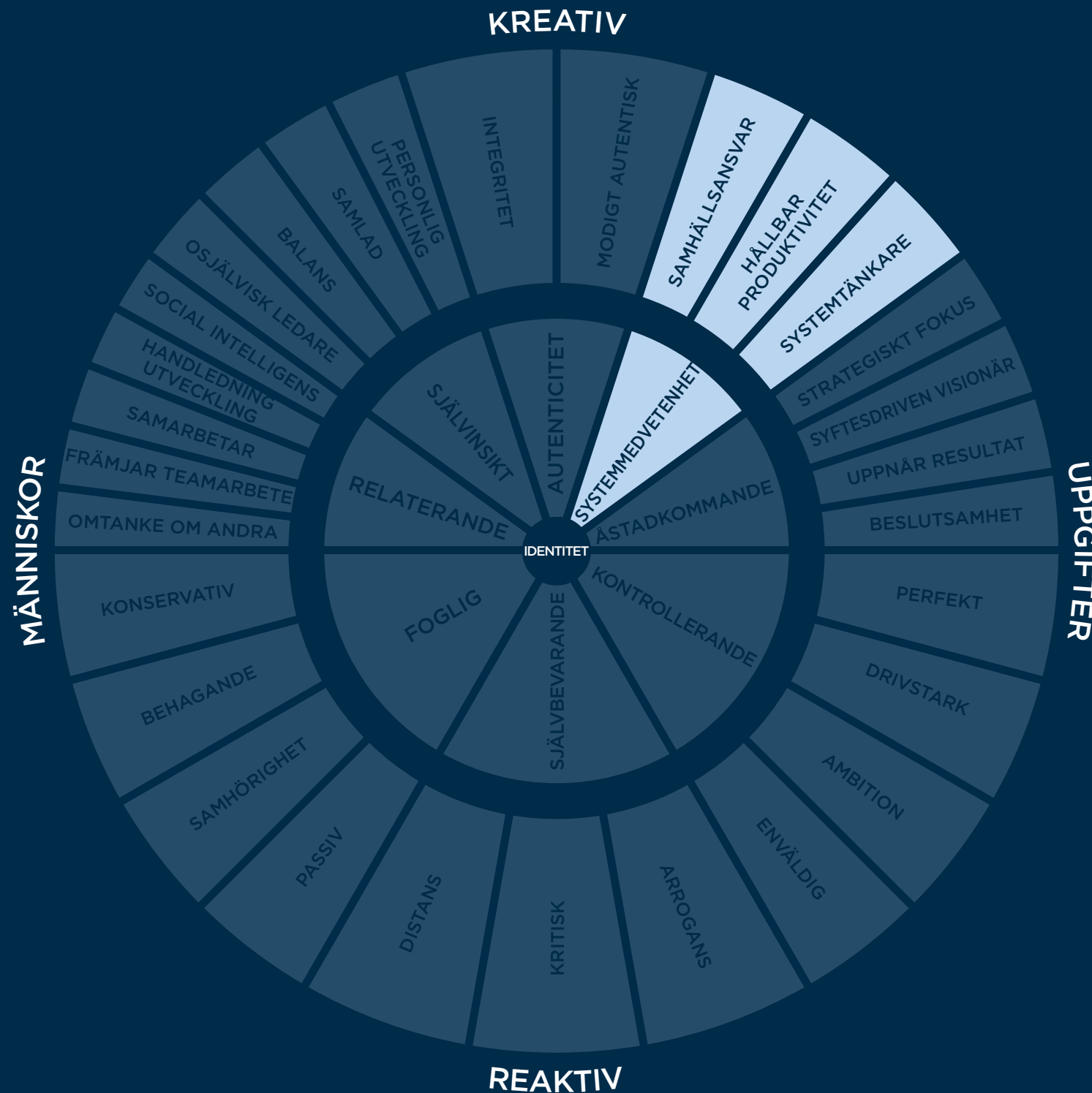
Höga poäng i **Systemmedvetenhet** tyder på att du leder med en helhetsbild i fokus, "the big picture". Du reagerar inte på att snabbt fixa symptom, du söker istället den djupare orsaken till dessa. Du vet att orsaken till aktuella problem finns att hitta i designen av det nuvarande system du verkar i. Du vet att genombrotts-lösningar inte står att finna i dagens paradigm; de kräver att vi förflyttar oss till nya paradigm och tankesätt samt nya principer för systemdesign. Du är en arkitekt av system som naturligt manifesterar de resultat du föreställer dig. Detta större perspektiv möjliggör för dig att finna hävstångspunkter – att skapa förändring (som kanske verkar liten i stunden) på rätt plats i systemet som resulterar i avgörande förbättringar i organisationens prestation.

När dina poäng här når mycket höga nivåer blir ditt perspektiv kollektivt eller globalt. Du ser den delikata relationen mellan organisationens långsiktiga välbefinnande och samhällets välfärd i stort. Du värnar mer och mer om att använda organisationen och ditt ledarskap som instrument för att förbättra den globala välfärden. Du ser att det du och organisationen gör har långtgående konsekvenser. Du söker lösningar som är bra för organisationen och på samma gång bra för miljön och ekonomisk hållbarhet. På detta sätt blir ditt ledarskap en service till kommande generationer.

### Inre antaganden

Inre antaganden är de övertygelser du använder för att organisera och forma din identitet. De är de inre regler eller övertygelser som definierar hur du ser dig själv och din relation till omvärlden. De inre antaganden som ofta associeras till dimensionen **Systemmedvetenhet** inkluderar:

- Jag är en del av en helhet
- Mina handlingar både återspeglar den större kulturen och påverkar den
- Orsak och effekt ligger ofta långt borta i både tid och rum
- Mycket av det som styr systemet är osynligt och ogripbart
- Problem kan inte lösas med samma tankesätt som skapade dem
- Arv handlar inte om att bli ihågkommen, utan om att bidra till andras välbefinnande
- Även jag är ett komplext system – en blandning av styrkor och svagheter, ljus och mörker; på detta sätt återspeglar jag världen omkring mig
- När jag ser oacceptabla sidor hos andra, pekar det på sidor i mig själv för vilka jag inte varit villig att ta fullt ansvar



## Beteenden

Beteenden är de yttre uttrycken för dina inre antaganden. De generella beteenden som associeras med dimensionen **Systemmedvetenhet** inkluderar:

- Organisationer och delar av organisationen designas om kontinuerligt
- Diskussioner utforskar den långsiktiga effekten av aktuella beslut
- Planering inkluderar välfärden för det större system i vilket ditt system är inbäddat. Detta kan omfatta allt från avdelningar som kan påverkas till den globala impact era handlingar får
- Kunder och leverantörer är inkluderade i din planering och strategiutveckling
- Möten involverar regelbundet alla stakeholders i beslut
- Välfärd för miljö och samhälle ges hög prioritet

## Om du fått medelhöga poäng

Om dina poäng i dimensionen **Systemmedvetenhet** faller inom ramen för medel, tenderar du att uppvisa några av de beteenden och hysa några av de inre antaganden som beskrivits ovan. Du kanske också begränsas av några av de **Reaktiva** dimensionerna och därför visar några av de tendenser som beskrivs i sektionen "Om du fått låga poäng" nedan. Du behöver läsa om och reflektera över innebörden av både höga och låga poäng för att hitta vilka aspekter i båda som bäst beskriver dig.

## Om du fått låga poäng

Låga poäng i **Systemmedvetenhet** indikerar att ditt ledarskap kan vinna på att utveckla ett mer systemfokuserat perspektiv. Det indikerar att du fokuserar för snävt och för kortsiktigt. Medan detta kan vara högst nödvändigt ibland för att säkerställa ögonblicklig överlevnad och lösa en kris, kanske det har blivit för inrotat.

Du behöver odla förmågan att fokusera på mer än en orsaksfaktor. Du behöver söka orsakerna till problem som uppstår från den komplexa interrelationen mellan en mångfald av variabler.

Ditt ledarskap kan tas till nästa nivå genom att ta ett steg tillbaka från brådskan att fixa nuvarande kris och ställa frågor som "Hur är vårt tänkande och vår struktur organiserade idag för att skapa denna kris? Hur kan vi designa om systemet för att lösa multipla problem, det vill säga, designa om systemet så att problemen inte längre existerar? Är vi själva, genom det sätt vi tänker och den paradigm i vilken vi fungerar, orsaken till vårt eget problem?"

**Systemmedvetenhet** inkluderar att vara medveten om hur din organisation passar in i ett större nät av relationer som skapar den ekonomiska, politiska och naturliga miljön. Det inkluderar den långsiktiga relationen mellan orsak och verkan som undersöker den påverkan nuvarande beslut har för framtida resultat. Låga poäng här indikerar att ditt fokus är för snävt. Det kanske bara beaktar den optimala funktionen av din avdelning eller enhet, och inte den optimala matchningen mellan din funktion och organisationens övergripande funktion. Det kanske bara fokuserar på det kortsiktiga välbefinnandet för organisationen och inte tar med i beräkningen det bredare nätverket av relationer som sträcker sig bortom organisationens ramar. Du behöver studera hur alla dessa interrelationer kan förstärkas för att skapa win-win-lösningar – en vinst för din organisation och för det större system i vilket din organisation endast är en del. Framstående ledarskap, i slutändan, tänker globalt, inte bara i termer kring global konkurrensstrategi, utan även kring global välfärd.

Låga poäng kanske inte är en omedelbar anledning att känna oro, såvida du inte är så krisorienterad att den långsiktiga strategin och systemdesignen äventyrar resultat. System/samhällsperspektiv tar tid och övning att utveckla. Det leder till avsevärt mer framstående ledarskap och inflytande. Låga poäng indikerar helt enkelt att du har en inlärningskurva framför dig om du vill ta ditt ledarskap till nästa nivå.

## Relaterade poäng

Låga poäng i **Systemmedvetenhet** kan relateras till låga poäng i dimensionen **Åstadkommande**. Avsaknad av ett systemperspektiv kan ha negativ påverkan för organisationens åstadkommande. Dessutom korrelerar låga poäng i denna dimension med höga poäng i den **Reaktiva** sfären. Höga **Reaktiva** poäng tenderar att resultera i "quick fix", ett reaktivt problemlösande. Detta kan i sin tur resultera i krishantering när du slår ned på det senaste symptomet, och missar att ta itu med den systemrelaterade orsaken till problemet.

Du kan också fördjupa din insikt i de specifika beteenden som associeras med din poäng i **Systemmedvetenhet** genom att läsa om de underdimensioner som tillsammans skapar denna dimension.

## Samhällsansvar

*Samhällsansvar* mäter den serviceinriktning från vilken du leder. Den mäter i vilken grad du kopplar ditt ledarskapsarv till service för samhälls- och global välfärd.

## Om du fått höga poäng

Höga poäng på *Samhällsansvar* indikerar att ditt ledarskap är dedikerat till att skapa ett positivt bidrag till samhället i stort. Ditt fokus kanske är på den påverkan din organisation kan ha på den lokala omgivningen där ni är baserade. Det kan vara på en enda fråga du bryr dig mycket om, eller så brett som på nationell eller global välfärd för planeten. Du leder utifrån ett perspektiv där organisationen har ett ansvar att serva och bevara det större nät av relationer där organisationen lever och verkar.

De ledare som haft störst positivt inflytande hade detta perspektiv. Forskning tyder på att denna växande medvetenhet kring en behövande värld, tillsammans med att dedikerat serva, representerar en mycket hög nivå av ledarskapsutveckling. Höga poäng betyder att du kan tänka och agera på några av följande sätt. Du:

- Betonar organisationens roll som företagsmedborgare
- Skapar effektiva allianser med politiska och sociala organisationer för att adressera samhällsbehov
- Balanserar välfärd för samhället med kortsiktig lönsamhet
- Arbetar för att förbättra organisationens påverkan på miljön
- Betraktar organisationen som en tjänare för det större/globala samfundet
- Bryr dig djupt om globala och samhällsproblem

## Om du fått låga poäng

Låga poäng på *Samhällsansvar* betyder inte nödvändigtvis att du inte bryr dig om samhällets välfärd. Kanske är du fullt upptagen med familj och karriär. Kanske är du involverad i intressegrupper eller i samhället utanför arbetet, men din roll på jobbet sträcker sig inte till att skapa en påverkan i större angelägenheter. Du kanske arbetar i en organisation som "säger rätt saker" när det gäller dess ansvar att serva och bevara sin större omgivning. Och kanske ger denna låga poäng dig en möjlighet att söka en djupare mening och effekt av ditt arbete.

Reflektera över om du:

- Misslyckas att uttrycka eller agera på frågor du bryr dig om
- Ännu inte har funderat kring ditt ledarskapsarbete
- Huvudsakligen är självcentrerad
- Känner dig avskuren från de överhängande problemen i vår tid

En förbättring av poängen i *Samhällsansvar* reflekterar ett skifte gentemot en mer omfattande syn på organisationens roll i samhället, inklusive en ökande medvetenhet kring hur ledarskap skapar ett arv bortom både anställning och ledarens livstid.

## Hållbar produktivitet

*Hållbar produktivitet* mäter förmågan att uppnå resultat på ett sätt som upprätthåller eller förstärker organisationens övergripande långsiktiga effektivitet. Den mäter hur väl du balanserar mänskliga och tekniska resurser så att långsiktig hög prestation är hållbar.

## Om du fått höga poäng

Du är kapabel att konsekvent producera resultat över tid. Du har en långsiktig syn som tillåter dig att bygga på uppnåelse snarare än att maximera tillfälliga vinster. Medan du ställer höga krav ger du samtidigt stöd för att kunna möta dem, och du firar milstolpar längs den längre resan. Att upprätthålla denna balans tyder på att du har välutvecklade förmågor att hantera långsiktiga projekt genom att tillhandahålla nödvändiga resurser och sätta mål som sporrar snarare än kör slut på teammedlemmar.

Du utvecklar och stödjer en organisation som är kapabel att prestera på en hög nivå och upprätthålla prestation på ett sätt som förnyar människor snarare än att köra slut på dem. Du:

- Använder ledarskapsmetoder som stödjer långsiktig hög prestation
- Leder på ett sätt som förstärker kapacitet och inte resulterar i utbrändhet
- Uppnår hög prestation som inte är på bekostnad av människor
- Balanserar kortsiktiga resultat med långsiktig hälsa för organisationen
- Tilldelar resurser på lämpligt sätt för att inte köra slut på människor
- Upprätthåller höga nivåer av moral i det långa loppet
- Balanserar kortsiktig lönsamhet med hållbar på lång sikt

## Om du fått låga poäng

Låga poäng i *Hållbar produktivitet* indikerar att du kanske mäter framgång för snävt. Att fokusera på kortsiktiga resultat kan snedvrída prestationsmål och förminska din förmåga att leda, att kommunicera "varför" bakom aktiviteter. Det betyder att kräva av andra att arbeta dag för dag med höga krav, begränsad vision, otillräckliga resurser och låg moral.

Du kanske känner stolthet över din produktivitet, i att göra mer med mindre. I en konkurrensutsatt miljö belönas detta ofta som en dygd. Emellertid, dagens framgång kan underminera långsiktig hälsa. Krishantering kan bli ett sätt att leva som reducerar moral och släcker eller förminskar effektiviteten hos dedikerade människor.

Du har kanske sett hög prestation som ett sätt att överleva, med ett behov av att driva andra att producera till vilket pris som helst. Med denna inställning kommer resultat på bekostnad av dem som gör arbetet. Befogenhet och lärande offras för tillfällig produktivitet. Att driva detta synsätt över tid undergräver allvarligt den visionära förmågan och uppmuntrar till cynism.

Svaghet i denna dimension kan indikera att du hanterar stress dåligt, drar dig tillbaka till ett uppgiftsfokus, och äventyrar den långsiktiga hälsan för organisationen. Reflektera över om du:

- Fokuserar på långsiktiga vinster
- Tillbringar större delen av din tid i kriser, och "släcker bränder"
- Tilldelar resurser på ett ineffektivt sätt
- Analyserar prestationsdata över enbart kortsiktiga tidsramar
- Har svårt att relatera till de mänskliga behoven hos dina medarbetare
- Föraktar disciplinen projektledning
- Misslyckas att korrekt bedöma människors kapacitet
- Sällan fastställer mål i långsiktiga strategiska sammanhang

*Hållbar produktivitet* är en indikation på ditt engagemang för långsiktiga mål för organisationen. Att förbättra poäng här påverkar din långsiktiga syn på åstadkommande samt även din framgång som ledare.

## Systemtänkare

*Systemtänkare* mäter i vilken grad du tänker och agerar utifrån ett helt systemperspektiv, samt i vilken utsträckning du fattar beslut i skenet av den långsiktiga hälsan i hela systemet.

## Om du fått höga poäng

Systemtänkande är ett sätt att rikta uppmärksamhet mot den komplexa interaktionen mellan många variabler som är involverade i att skapa aktuella problem. Med höga poäng är du skicklig på att analysera orsaker på rotnivå. Du har lärt dig att tänka på den långsiktiga orsak-verkansrelationen mellan organisationen och omgivningen och hur komponenterna i organisationen (införskaffande av resurser, teknologi, struktur, kultur etc) interagerar (med varandra och med omgivningen) för att producera resultat.



Den påverkan nuvarande aktiviteter har på framtida resultat på marknaden informerar ditt strategiska tänkande. Du erbjuder en macrovy av organisationen genom att studera hur processer interagerar med varandra. Du inbjuder en organisation till att ifrågasätta om steg i en process tillför värde och möjliggör mätning så att förbättringar kan spåras över avdelnings- och funktionella linjer.

Höga poäng på *Systemtänkare* är en indikation på att du hanterar komplexitet genom att se mönster i annars fragmenterade eller byråkratiserade aktiviteter. Som ledare håller du fast vid den större helhetsbilden och arbetar på en systemnivå för att skapa förbättringar. För att vara framgångsrik över lång sikt vet du att det är viktigt att vision länkas till strategi och att strategi översätts till systemdesign. Du arbetar för att hjälpa andra se dessa länkar. Du kanske:

- Håller fast vid helhetsbilden, "the big picture"
- Designar om systemet för att lösa flera problem samtidigt
- Utvecklar organisationssystem så att de producerar visualiserade resultat
- Ser integrationen mellan alla delar av systemet
- Förenklar alltför komplexa processer
- Förutser framtida konsekvenser av nuvarande handlingar
- Finner genombrottsstrategier och -lösningar
- Betraktar en svår situation utifrån vidast möjliga perspektiv

### Om du fått låga poäng

Du kanske har ett för snävt fokus, släcker bränder, agerar defensivt och söker snabba lösningar på problem. Ett systemperspektiv kan bli grumligt av organisationsstrukturer som uppmuntrar enheter, avdelningar och funktioner att skydda sitt revir. I din brådska att lösa problem kan du missa hur problemet uppstår på grund av hur organisationen är designad. Du kanske inte tar ett tillräckligt brett eller långt perspektiv för att se hur aktuella problem är ett resultat av hur organisationen förhåller sig till sin omgivning. Utöver detta, när du försöker möta olika "politiska" krav, så kan du missa att arbeta med de djupa strukturella orsakerna till problem. Som ett resultat återkommer många av dessa problem, processer bryts ned och optimala resultat äventyras.

För att uppnå bättre långsiktig prestation, lösa problem och förbättra processer, behöver du ett bredare och längre perspektiv. Du kan inte uppnå detta själv. Det kräver att du införskaffar information från organisationen i sin helhet för att studera resultat, och förstå att resultat måste relateras till processer som kan mätas. Utan en processinriktning kommer bara ett fåtal meningsfulla mått på förbättring att vara tillgängliga för dig, och kunskap om hur processer interagerar förblir ett mysterium.

Utän ett systemperspektiv på alla nivåer kommer en organisation att uppleva dålig anpassning mellan eller inom system. Ansträngningar går till spillo och resultat blir "suboptimerade". Reflektera över om du:

- Tror på magiska, snabba enstegslösningar (modenycker)
- Föredrar övertygelsen att du har total kontroll framför att studera system
- Sällan utforskar konsekvenser och resultat av dina handlingar
- Fattar beslut baserade på anklagelser
- Tillbringar lite tid för att analysera hur olika delar av systemet samverkar för att manifesteras aktuella resultat

Att se hela bilden frigör ledare från defensivt "micro management" och placerar organisationen på vägen mot förbättring. Att förstärka kompetensen *Systemtänkare* bidrar till en ny syn på effektivitet och resulterar i snabba och mätbara vinster för organisationen.

“Ledarskap har tre huvudbeståndsdelar: ödmjukhet, tydlighet och mod.”

~Fuchan Yuan

## Åstadkommande-dimensionen

**Åstadkommande** mäter i vilken utsträckning du erbjuder ett visionärt, autentiskt och högt presterande ledarskap. Nedan följer en kort beskrivning av vad dina resultat i **Åstadkommande** indikerar.

### Om du fått höga poäng

Höga poäng i dimensionen **Åstadkommande** indikerar att du är högt framstående i ditt arbete och dina aktiviteter. Du brukar bli betraktad som en ledare i ditt valda område. Dina egna värderingar, övertygelser, din vision och din intuition motiverar dig inifrån. Du tar ansvar för dina egna handlingar och omständigheter.

Att ta risker är lättare eftersom du har en hög känsla av egenvärde. Ditt inre självförtroende är tydligt för omvärlden.

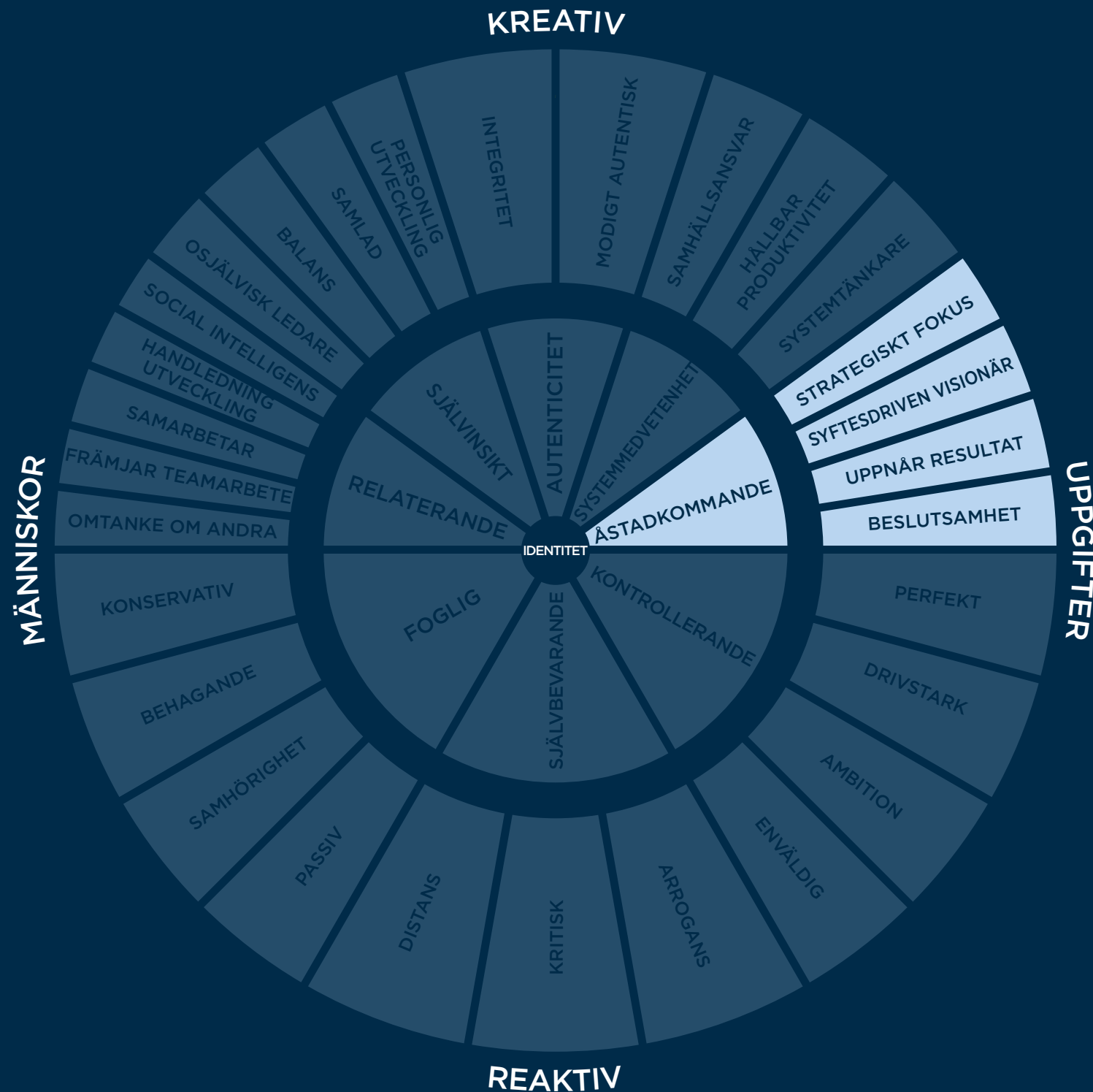
Du tenderar att ge andra handlingskraft genom att modellera och lära ut din kreativa process. Du vet hur man skapar vision och översätter vision till strategier, strategier till mål, och mål till aktiviteter som åstadkommer resultat. Din optimism, kreativitet och naturliga nyfikenhet är smittsam. Andra lär sig detta enbart av att vistas i ditt sällskap.

Du har en djupt rotad känsla av mening, och du skapar utifrån en passion för resultatet eller för själva processen av att skapa. Du gör det du gör, inte som ett sätt att bevisa ditt värde eller säkerställa trygghet, utan för att du vill vara kreativ, lära och utvecklas.

### Inre antaganden

Inre antaganden är de övertygelser du använder för att organisera och forma din identitet. De är de inre regler eller övertygelser som definierar hur du ser dig själv och din relation till omvärlden. De inre antaganden som ofta associeras till dimensionen **Åstadkommande** inkluderar:

- Jag har ett syfte och ett kall i mitt liv
- Människor vill förverkliga sitt syfte och sitt kall i livet
- Jag är ansvarig för resultaten i mitt liv
- Jag är beroende av, och en del av, allt i livet
- Det är tryggt att säga sanningen utan att lägga till känslomässigt dömande och anklagelser
- Jag kan välja min inställning och attityd i alla sammanhang och händelser
- Personligt värde är medfött och oberoende av omständigheter



## Beteenden

Beteenden är de yttre uttrycken för dina inre antaganden. De generella beteenden som associeras med dimensionen **Åstadkommande** inkluderar:

- Ta initiativ
- Ställa höga krav på prestation
- Lära av dina erfarenheter
- Betrakta situationer genom ett positivt/optimistiskt filter
- Fokusera konsekvent på att skapa det som är viktigast
- Agera som en förebild
- Skapa balans mellan att vara aktiv och vara mottaglig
- Erbjud och dela dina ursprungliga perspektiv
- Initiera projekt
- Sträva efter högt uppsatta mål
- Tala öppet inför "auktoriteter"
- Lyssna på och lära av underställda

### Om du fått medelhöga poäng

Om dina poäng i dimensionen **Åstadkommande** faller inom ramen för medel, tenderar du att uppvisa några av de beteenden och hysa några av de inre antaganden som beskrivits ovan. Du kanske också begränsas av några av de **Reaktiva** dimensionerna och därför visar några av de tendenser som beskrivs i sektionen "Om du fått låga poäng" nedan. Du behöver läsa om och reflektera över innebörden av både höga och låga poäng för att hitta vilka aspekter av båda som bäst beskriver dig.

### Om du fått låga poäng

Att få låga poäng i **Åstadkommande** kan vara ett stort problem. Denna dimension innehåller många av de ledarskapskompetenser som traditionellt brukar förknippas med begreppet ledarskap. Dessa är de kompetenser som får saker och ting att ske. Studera även de **Reaktiva** dimensionerna och de inre antaganden som kan blockera din fulla kreativa kapacitet.

Låga poäng indikerar att du underpresterar. De beteenden som associeras med låga poäng i **Åstadkommande** inkluderar:

- Skyller ifrån dig när du inte uppnått mål eller uppfyllt åtaganden
- Väntar på att andra skall ta ut riktning eller fatta beslut innan du agerar
- Gör det du vet är enkelt att uppnå
- Strävar efter att bevisa ditt värde genom uppnåelse
- Undviker riskerna kring stora utmaningar
- Skyller på andra för dina problem - och förväntar dig att de skall förändra sig mest
- Är defensiv, långsam när det gäller att erkänna misstag, ignorerar fel och brister
- Spelar olika roller i ditt liv snarare än att agera utifrån ditt autentiska jag

## Relaterade poäng

Låga poäng i **Åstadkommande** kan relateras till låga poäng i hela den **Kreativa** sfären. Alla kompetenser som utgör effektivt ledarskap härstammar från en inre källa av självinsikt. Låga poäng i denna dimension kan därför mycket väl visa sig genom låga poäng i vilken som av de **Kreativa** kompetenserna. Dessutom korrelerar låga poäng i denna dimension med höga poäng i den **Reaktiva** sfären. Höga **Reaktiva** poäng tenderar att blockera eller begränsa din kapacitet att upptäcka och leda från din inre vitalitet, integritet och vision. Dessa beteenden kommer från en inre osäkerhet såsom att inte känna sig värdefull eller älskad, känna sig ratad, inte känna sig behövd, eller att känna sig ensam och oskyddad.

## Strategiskt fokus

*Strategiskt fokus* mäter i vilken grad du tänker strategiskt. Det mäter hur väl du översätter strategiskt tänkande till omfattande och genomtänkta affärsstrategier för att säkerställa att organisationen blomstrar både kort- och långsiktigt.

### Om du fått höga poäng

Höga poäng på *Strategiskt fokus* betyder att strategisk förmåga är en välutvecklad kompetens. Du är medveten om aktuella trender i omgivningen och är erfaren när det gäller att utveckla strategier som säkerställer framgång för organisationen. Du utvecklar innovativa sätt att möta marknadstrender. Du tänker både kort- och långsiktigt. Du optimerar inte kortsiktigt på bekostnad av långsiktighet. Du känner väl din organisations styrkor, svagheter och unika konkurrensfördelar, och du fattar strategiska beslut som optimalt positionerar din organisation på marknaden.

Höga poäng på *Strategiskt fokus* kan betyda att du:

- Tänker strategiskt
- Kör inte fast i kortsiktig brandsläckning och är kapabel att rikta adekvat fokus på strategiska initiativ
- Har en god känsla för vad som kommer att fungera på marknaden
- Är rigorös i din analys av data för planering
- Har en bra process på plats för att upprätthålla ett kontinuerligt strategiskt perspektiv inom organisationen
- Känner väl din organisations styrkor och svagheter
- Vet hur du skall använda din organisations styrkor på bästa sätt
- Tar ut en riktning som säkerställer organisationens möjlighet att blomstra
- Har en bra känsla för timing när det gäller marknadsinitiativ
- Ställer frågor om de strategiska konsekvenserna av de dagliga beslut som fattas
- Förstår helhetsbilden av hur din organisations syfte passar in på marknaden

## Om du fått låga poäng

Låga poäng på *Strategiskt fokus* kan, men behöver inte, vara ett problem. Du kanske har en roll som inte är involverad i strategiarbete. Av den anledningen kan dina låga poäng här vara ett uttryck för din roll eller dina ansvarsområden. Däremot, ju större ledarskapsansvar, desto viktigare blir strategiskt fokus. Om du saknar strategiskt fokus löper du risk att missa avgörande möjligheter på marknaden. Det är också sannolikt att du fattar beslut i stunden som styr organisationen mot minskad prestation och kanske till och med misslyckande på lång sikt.

Med otillräckligt strategiskt fokus är det troligt att andra är frustrerade över din brist på tydlighet och riktning. När organisationer saknar strategiskt fokus hanteras de ofta utifrån rådande kris. Brandsläckning som respons på det senaste oförutsedda problemet är hur organisationen använder sitt intellektuella kapital. Människor blir så fokuserade på att besvara och reagera på händelser, att de inte tar sig tid att noggrant måla upp och planera för framtiden. Detta säkerställer att organisationen fortsättningsvis fastnar i brandsläckningsläge. Att få låga poäng här indikerar att ditt ledarskap saknar tillräckligt strategiskt fokus. Du kan oavsiktligt bygga organisationen för reducerad prestation.

Låga poäng på *Strategiskt fokus* kan indikera att du:

- Är överdrivet fokuserad på dagliga driftsfrågor vilket ger otillräcklig uppmärksamhet till långsiktigt strategiskt tänkande och planering
- Fattar beslut i stunden som underminerar långsiktiga strategier
- Splittrar din uppmärksamhet på för många saker
- Tar risker
- Har för mycket ego kopplat till framgång, vilket orsakar att organisationen strävar för högt strategiskt eller går i en riktning som handlar mer om ditt arv än om vad som långsiktigt är bäst för organisationen
- Tror att du är den enda som har en välutvecklad strategisk kapacitet och därför inte tillräckligt involverar andra i planeringsprocessen
- Saknar rigorös analysförmåga, och litar för mycket på instinkt och magkänsla
- Lider av "analysförslamning"
- Har en otillräcklig process för att engagera organisationen i strategisk planering

## Syftesdriven & visionär

*Syftesdriven & visionär* mäter i vilken utsträckning du tydligt kommunicerar och modellerar engagemang och åtagande till personligt syfte och vision.

### Om du fått höga poäng

Du har en djupt rotad känsla av syfte som lyser igenom i din optimism, entusiasm och passion. Du kommunicerar också en lockande bild av framtiden, och uppmuntrar andra att ha sin egen vision. Du främjar gemensam uppslutning genom en vision för gruppen. Du gör detta genom dialog med gruppmedlemmar, vilket skapar höga nivåer av engagemang och uppslutning.

En ledares främsta bidrag är att odla vision och syfte. Detta görs både genom vad du kommunicerar (verbalt eller skriftligt) och genom att vara en förebild för det syfte och den vision du själv har. När människor möter dig förstår de din vision. Kort sagt, du är en person med djupt syfte och långtgående vision. All forskning på ledarskap pekar på att detta är avgörande för att du och din organisation skall vara framgångsrika.

Du kan förmedla vision på ett av två sätt – genom att vara den primära visionären, eller genom att facilitera visionen. Att vara den primära visionären betyder vanligtvis att du skapar visionen och "värvar" andra att ansluta sig. Att vara en facilitator av visionen betyder att du vet att gruppen måste vara passionerat engagerad i sin egen vision. Så, du faciliterar gruppen i den pågående processen av att tydliggöra visionen för organisationen. Din vision och andras informeras och stärks genom dialog. Slutresultatet är att hela gruppen har formulerat visionen och därför äger den.

Höga poäng på *Syftesdriven & visionär* antyder att du:

- Kommunicerar en lockande vision
- Inbjuder andra att ta del av att utveckla vision, och på så sätt etablerar en delad vision
- Lever och arbetar med en djup känsla av syfte
- Lever/leder från djupt rotade kärnvärderingar
- Är optimistisk och inspirerar andra
- Är både starkt motiverad och motiverande att vara med
- Tänker utanför ramarna, ser möjligheter och tar vara på dem
- Kommer med många unika och kreativa idéer
- Skapar konstant förbättringar av prestation
- Håller fokus på framtida resultat
- Förblir fokuserad på föreställda resultat även när hinder och problem uppstår
- Begränsas inte av tvivel kring vad som är möjligt
- Tror att du kan göra positiv skillnad

### Om du fått låga poäng

Låga poäng på *Syftesdriven & visionär* betyder att du inte visar ledarskap. Du kanske hanterar saker effektivt, men tydlig vision och djupt syfte är essensen av ledarskap. Ledarskap och vision är i det närmaste synonymt.

Det finns många tänkbara möjligheter till varför du fått låga poäng här:

- Arbetar du i en organisation som kväver din vision genom starkt kontrollbehov hos chefer eller andra metoder som har urholkat din motivation?
- Vet du vad du står för?
- Tar du dig inte tid att reflektera eller engagera dig i samtal som resulterar i tydlighet av vision och syfte?
- Är du slutkörd eller har glöden som en gång fanns hos dig slocknat?
- Är du mitt uppe i, eller hämtar du dig ifrån, en kris som för stunden lämnar dig utan vision eller känsla av syfte?
- Är du mitt uppe i en avgörande period i vuxenlivet där gamla visioner och syften luckras upp och en ny vision ännu inte har trätt fram?
- Kräver din vision mod att följa? Förblir den begravd under rädsla?

- Hyser du ett inre antagande (se Reaktiva dimensioner för Inre antaganden) som blockerar din visionära ledarskapspotential?

Alla dessa är möjligheter och de har alla olika konsekvenser. Bara du kan bena ut vad som pågår. Det är av allra största vikt att du gör det, om det är din roll och önskan att leda.

## Uppnår resultat

*Uppnår resultat* mäter i vilken grad du är målinriktad och har en meritlista över måluppnåelse och hög prestation.

### Om du fått höga poäng

Du åstadkommer resultat på en konstant hög nivå. Du är målinriktad, tar väl genomtänkta risker och har en meritlista över hög prestation. Du har utvecklat en verklig förmåga att uppnå högkvalitativa resultat på viktiga initiativ. Du vet hur man skapar vision och översätter vision till strategier, strategier till mål, och mål till aktiviteter som åstadkommer resultat. Detta bådär gott för dig.

Om du även fått höga poäng i **Relaterande** indikerar det att du uppnår hög prestation genom att utveckla hög prestation hos andra. Detta är idealiskt. Det tyder på att du inte bara kan prestera på hög nivå, du höjer även spelnivån för dem du arbetar med.

Du åstadkommer resultat på hög nivå därför att du:

- Är aktivitetsorienterad och resultatfokuserad
- Upprätthåller en hög energinivå för utmanande resultat
- Tar kalkylerade risker – risker med en rimlig chans att lyckas
- Läger märke till och tar vara på möjligheter
- Strävar efter kontinuerlig förbättring
- Har uthållighet trots motgångar och motstånd
- Ger sällan upp och gör det endast när det är lämpligt
- Älskar det du gör
- Är väl kvalificerad för den tekniska aspekten av jobbet
- Har en diger meritlista över måluppnåelse
- Får jobbet gjort

### Om du fått låga poäng

Låga poäng på *Uppnår resultat* behöver din fulla uppmärksamhet. Det tyder på att du inte får jobbet gjort. Det betyder att du inte lever upp till förväntningarna. Frågan är vems förväntningar du inte lever upp till – dina egna inre krav eller organisationens mål. Om det är det senare, och du inte korrigerar det, kanske du inte förblir i din position länge till.

Om du lever upp till eller överträffar organisationens krav, men inte dina egna så är det en annan femma. Om det är så, titta då på de **Reaktiva** dimensionerna för att se varför det kan vara så. Titta särskilt på dimensionen *Drivstark*. Det kan mycket väl vara så att dina krav på dig själv är så högt satta att inte ens du kan nå dem.

På endera vis är låga poäng här en varningsflagga för överhängande kris. Det är viktigt att du sanningsenligt svarar på denna typ av frågor:

- Får jag jobbet gjort?
- Håller jag tillbaka av rädsla, försiktighet eller apati?
- Reflekterar denna poäng att jag inte har utvecklat förmågan att prestera på hög nivå?
- Är jag ny på jobbet och tampas med en brant inlärningskurva?
- Har jag förlorat min inre känsla av engagemang, passion eller spänning för mitt arbete?
- Kväver organisationen min förmåga att prestera? Om ja, på vilket sätt tillåter jag organisationen att begränsa mig?
- Är det någon annan kompetens jag behöver utveckla som idag begränsar min kapacitet att prestera?
- Är jag mitt uppe i en avgörande period i vuxenlivet där det kan vara naturligt att prestationen avstannar?
- Känner jag att jag har tagit mig vatten över huvudet?
- Går jag från krishantering till krishantering?
- Spenderar jag tillräckligt med tid på långsiktig vision och strategi?

## Beslutsamhet

*Beslutsamhet* mäter din förmåga att fatta beslut i tid, och i vilken utsträckning du är bekväm i att gå framåt när osäkerhet råder.

### Om du fått höga poäng

Du fattar svåra beslut med självsäkerhet, genom att balansera data och intuition under osäkra förutsättningar. Du tar ditt ansvar som beslutsfattare på allvar, fokuserar på det som är viktigt och föredrar att ta rimliga risker framför att inte göra något alls. Du är inte våghalsig, utan agerar med ansvar i ett riskfyllt läge. Höga poäng indikerar att andra litar på att du tar tag i viktiga problem och fattar väl avvägda beslut under press.

En del av en ledares uppdrag är att fatta beslut. Andra studerar ledares ageranden, och dröjsmål tillskrivs ofta brist på kompetens eller osäkerhet. Du bibehåller självförtroende för dina förmågor och är benägen att agera på följande sätt. Du:

- Fattar beslut i tid
- Förblir beslutsam under press
- Går framåt även med inkomplett information när så behövs
- Fokuserar snabbt på de viktigaste frågorna
- Använder effektivt data för att landa i beslut
- Är villig att lita på din magkänsla
- Fattar de tuffa besluten när det krävs

## Om du fått låga poäng

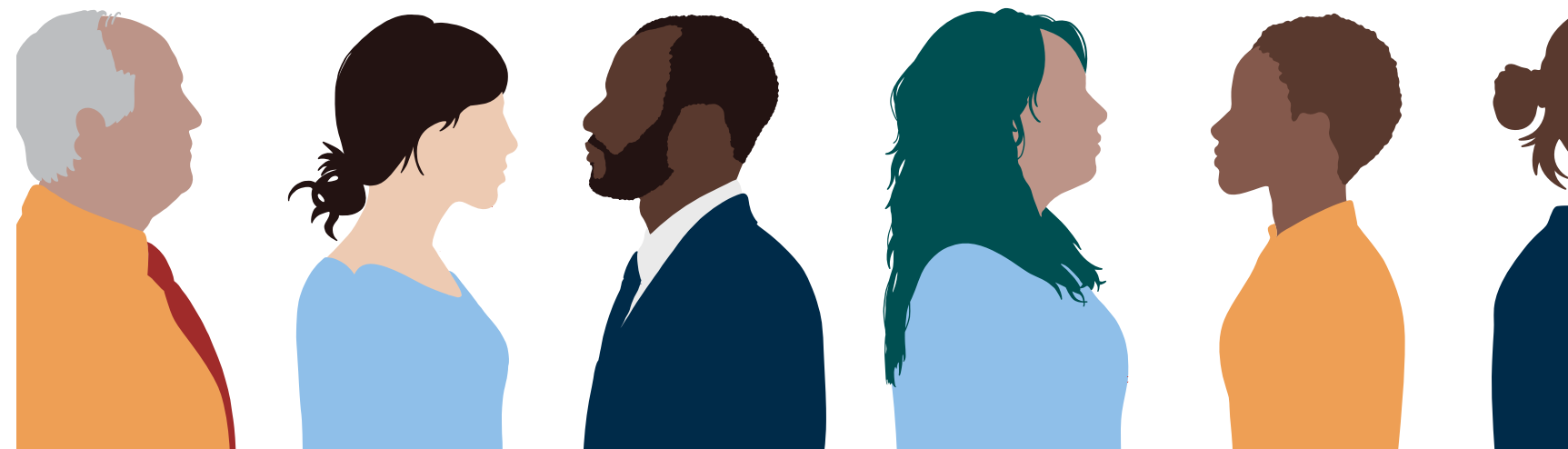
Du kanske förhalar och skjuter på saker, och därmed underminerar andras förtroende för dig genom att undvika beslut du betraktar som riskfyllda på ett eller annat sätt. Förseningar kan tolkas av andra som att du håller dig undan och hoppas att viktiga frågor löser sig av sig själva, eller att andra stiger fram och tar det ansvar som faktiskt är ditt.

Det finns alltid orsaker till försening. Du kanske har för stort förtroende för data, och inväntar varje fragment av information innan du kan agera. Du kanske misstror intuition som vägledning i tvetydiga situationer. Du kanske inte vill bryta mot normen av konsensus och vägrar agera tills du har allas godkännande. Du kanske konfronterar motstridiga prioriteringar och värderingar utan beslutskriterier för att kunna välja bland dem. De är alla möjliga, men det är troligt att ett kontinuerligt misslyckande med att ställa sig själv i riskzonen bidrar till att verksamheten driver vind för våg och att strategiska mål urholkas.

Låga poäng på *Beslutsamhet* associeras ofta med en eller flera höga poäng i **Foglig/Självbevarande**-dimensionerna. Detta antyder att det obeslutsamma beteendet är ett resultat av ett inre antagande som kopplar din personliga känsla av trygghet och/eller egenvärde till att godkännas av andra och möta deras förväntningar.

Genom att misslyckas att agera överlämnar du konsekvenserna till slumpen och förminskar förtroendet för din förmåga att leda. Det är viktigt att identifiera nyckelområden där agerande krävs, för att införskaffa bästa möjliga information och råd för att sedan agera.

ÅSTADKOMMANDE



“Att åstadkomma storslagna saker är svårt; men att kräva storslagna saker är svårare.”

~Friedrich Nietzsche

LEADERSHIP  
CIRCLE

## Kontrollerande-dimensionen

**Kontrollerande** mäter i vilken utsträckning du skapar en känsla av personlig trygghet och värde genom åstadkommande, personliga resultat, makt och kontroll. Dimensionen **Kontrollerande** består av fyra delskalor: *Perfekt*, *Drivstark*, *Ambition* och *Enväldig*. De har alla en negativ korrelation till de flesta av de **Kreativa** dimensionerna. Placeringen av varje dimension i cirkeln indikerar styrkan av korrelationen. Ju lägre i cirkeln, desto större blir de negativa korrelationerna gradvis. Nedan följer en kort beskrivning av vad dina resultat i **Kontrollerande** indikerar.

### Om du fått höga poäng

Höga poäng på dimensionen **Kontrollerande** tyder på att du strävar efter att ta kommando, vara på toppen, och utöva kontroll över andra för att nå egenvärde, personlig trygghet och identitet. Du ser att världen består av vinnare och förlorare, där människor med makt har bäst chans. Så, för att överleva måste du vara en av dem. Du måste utmärka dig som en hjälte, vara perfekt, prestera felfritt och/eller dominera. På så sätt blir du en av dem som verkligen påverkar världen.

### Inre antaganden

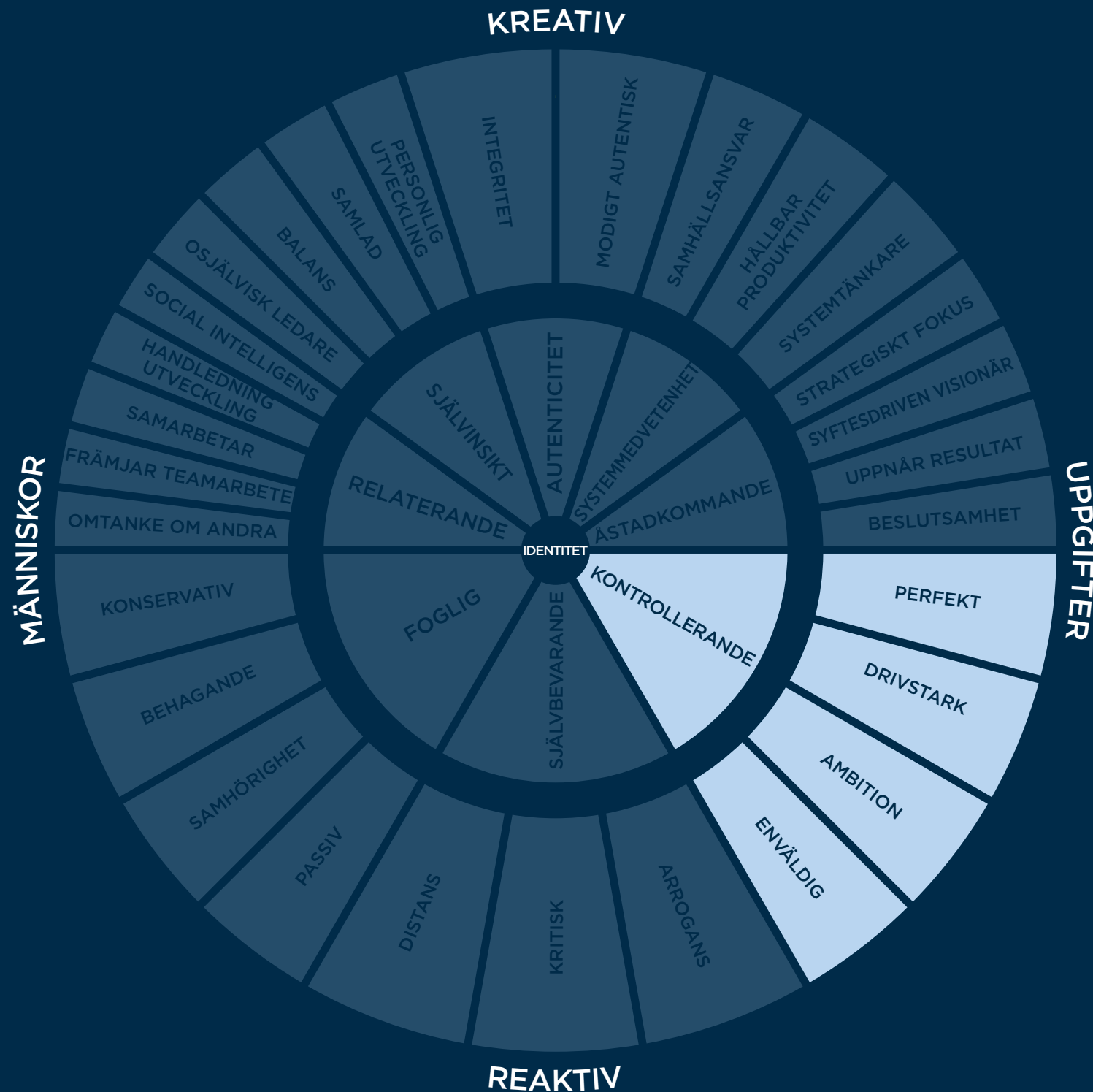
Inre antaganden är de övertygelser du använder för att organisera och forma din identitet. De är de inre regler eller övertygelser som definierar hur du ser dig själv och din relation till omvärlden. De inre antaganden som ofta associeras till dimensionen **Kontrollerande** inkluderar:

- Jag förblir säker om jag tar kommandot
- Bara de starkaste överlever och jag kommer att vara en av dem
- Jag behöver triumfera över andra för att känna mig nöjd
- Allt annat än perfekt är inte okej
- Jag är en värdefull person när andra ser upp till mig med beundran
- Världen består av vinnare och förlorare
- Att vara sämre än andra är oacceptabelt och hotar min säkerhet
- Misslyckande, av varje grad, kan leda till slutet för mig

### Beteenden

Beteenden är de yttre uttrycken för dina inre antaganden. De generella beteenden som associeras med dimensionen **Kontrollerande** inkluderar att:

- Tävla
- Ställa rigorösa krav
- Sträva efter perfektion
- Använda auktoritet för att ta kommando, påverka och få din vilja igenom
- Utöva enorm ansträngning och energi på att uppnå mål
- Tala rakt på sak och burdust
- Pusha dig själv och andra till att vinna
- Ta kommandot i de flesta situationer



## Gåvor och styrkor

Varje **Reaktiv** dimension är kapabel och begåvad. När du använder styrkorna i dimensionen **Kontrollerande** kommer du tendera att:

- Sträva efter kontinuerlig förbättring
- Excellera i många situationer
- Sätta hög standard
- Skapa resultat
- Ha inflytande på andra
- Säga vad du tycker även om det är kontroversiellt
- Ta kommandot och börja agera

## Belastningar

Varje **Reaktiv** dimension har nackdelar och begränsningar. Nackdelen med **Kontrollerande** är det konstanta behovet (medvetet eller omedvetet) att alltid överträffa, dominera, tävla, vinna och kontrollera.

Dessa behov resulterar i beteenden som tenderar att:

- Vara överdrivet aggressivt
- Avfärda eller ignorera negativ feedback
- Tro på din egen "PR"
- Kräva felfri prestation av dig själv och andra
- Bortse från andras strävan och mål
- Ha ett starkt behov av att tävla vilket får dig att se allt utifrån begreppet att vinna eller förlora
- Vara rädd för och undvika att misslyckas
- Bli så upptagen med att vinna så du förlorar fokus på strävan efter förträfflighet och åstadkommande och, som ett resultat, inte presterar på nivå med din verkliga potential
- Sätta resultat i främsta rummet före känslorna hos gruppens medlemmar
- Ställa orealistiska prestationskrav på andra
- Arbeta med så hög kontrollnivå att det blir kostsamt för organisationen

Höga poäng indikerar att du har ett behov av att bli sedd som aggressiv, stark, osårbar, ha rätt, vara på toppen, bättre/mer än andra, perfekt, felfri och/eller som en hjälte. Du tenderar att kämpa med relationer, teamutveckling och förmåga att samarbeta (se **Relaterande**).

## Relaterade poäng

Höga poäng på denna skala korrelerar också med reducerade poäng i den **Kreativa** sfären. Poäng i **Relaterande** och **Självinsikt** är ofta reducerade om poäng i **Kontrollerande** är höga. Detta beror på att hög kontroll kommer från en preferens att etablera egenvärde och säkerhet genom utförda uppgifter, status och måluppnåelse. I denna ekvation är människor undervärderade. Den sociala kompetensen som representeras av **Relaterande** betraktas som mjuk och därför ett hot gentemot behovet av att vara stark och ha kontroll. Den tid och energi som krävs för

att få en ökad självinsikt värderas inte därför att det inte omedelbart leder till nyckelresultat. Att ta sig tid att reflektera och lära om Jagets inre värld ses inte som praktiskt eller "på riktigt".

Höga poäng här kan också resultera i lägre poäng i **Autenticitet** därför att du kan vara så fokuserad på att klättra uppåt och nå framgång, att du blir "politisk". Dvs, du gör eller säger vad som än behöver sägas/göras för att klättra i din karriär.

Slutligen, höga poäng här kan resultera i låga poäng i **Åstadkommande**. Det kanske verkar överraskande och det betyder inte att du inte når resultat. Det kan däremot betyda att du uppnår dessa resultat på bekostnad av skapandet av en högpresterande, högt tillfredsställande kultur. Det kan också betyda att du angriper uppgiften att uppnå resultat som ett sätt att försöka hävda dig snarare än från det interna motivationssystem som driver **Åstadkommande** - att skapa för sakens skull, att skapa därför att du älskar att göra det, att skapa därför att det är i linje med dina djupare syften.

## Om du fått låga poäng

Om du fått låga poäng i **Kontrollerande** indikerar det att du har få av de karaktäristika som beskrivits ovan. Vidare tyder det på (beroende på dina poäng på andra dimensioner) att du kan besitta många av styrkorna i denna dimension utan belastningarna.

## Perfekt

*Perfekt* är ett mått på ditt behov av att uppnå felfria resultat och prestera på extremt hög nivå för att känna dig trygg och värdefull som person. Värde och säkerhet jämföras med att vara perfekt, konstant prestera på hjältemodiga nivåer och att nå framgång bortom alla förväntningar. Det starka behovet av hög kvalitet är en styrka hos denna stil, förutsatt att du kan motstå frestelsen att göra allt själv och kan hålla dig från att bli upprörd (på dig själv och andra) över jämförelsevis små fel och brister i den färdiga produkten.

## Om du fått höga poäng

Om du fått höga poäng på Perfekt kan du uppvisa några av följande tendenser. Du kanske:

- Är rak, drivstark och har starkt fokus på att uppnå resultat
- Är angelägen om hur du uppfattas, och vill framstå som ytterst kompetent och totalt självsäker
- Är så fokuserad på att slutföra uppgifter att du framstår som isolerad och kylig
- Är perfektionistisk
- Ställer prestationskrav på orealistiskt höga nivåer, och därigenom orsakar hög stress
- Ställer mycket krävande mått på hur saker skall utföras
- Strävar så hårt efter perfektion att du blir besatt av att förbättra och eliminera misstag
- Tappar bort de realistiska och praktiska kompromisser som är nödvändiga för att uppgiften skall kunna slutföras



- Är överorganiserad
- Är okapabel att delegera, eller delegerar med minutiösa detaljer och därmed kommunicerar en brist på förtroende för den andres kapacitet
- Sätter orealistiskt höga mål för andra
- Är överdrivet kritisk mot andra när de inte möter dina förväntningar
- Blir överhopad av det detaljerade rapporterings- och utvärderingssystem du har etablerat

Perfektionism är ett antagande som överskruvar styrkorna. Önskan om att uppnå framgång och perfektion har åstadkommit stora bedrifter och förbättringar. Här, däremot, skapar de en fälla och leder slutligen till begränsad prestation. Drivet efter perfektion behöver förflyttas till en realistisk balans för att säkerställa personlig, team- och systemhälsa.

Studera de andra **Reaktiva** poängen för att se om **Perfekt** skapar problem för dig. Perfektionism kan resultera i överväxel (**Drivstark**), för stark kontroll (**Enväldig**), **Kritiskt** beteende, och upplevd **Arrogans**. Titta även på dina poäng i **Behagande** och **Samhörighet**. Om dessa är höga kanske du försöker att vara perfekt för att accepteras av/behaga andra, och/eller använda hög prestation som en strategi för att vinna godkännande. Om alla dessa poäng är under medel och dina poäng i **Relaterande** är starka, så betyder dina höga poäng här endast att du håller en hög standard – inte överdrivet hög.

### Om du fått låga poäng

Låga poäng på *Perfekt* är generellt sett positivt. Dina låga poäng betyder helt enkelt att ditt fulla kreativa uttryck för självförverkligande och ledarskap sannolikt inte begränsas av ett starkt behov av att vara bäst, bortom alla mått. Det indikerar att din känsla av egenvärde inte växer fram ur fulländad skicklighet. Låga poäng innebär däremot inte att du de facto leder och skapar på ett kraftfullt sätt. Det betyder kort och gott att du är i avsaknad av denna blockering av ett kraftfullt ledarskap. Dina poäng i den **Kreativa** halvan av cirkeln talar om för dig i vilken utsträckning din fulla ledarskapspotential kommer till uttryck.

## Drivstark

*Drivstark* är ett mått på i vilken utsträckning du kör på för hög växel. Det är ett mått på din övertygelse att ditt värde och din trygghet hänger samman med att åstadkomma mycket genom hårt arbete. Den mäter ditt behov av att prestera på väldigt hög nivå för att känna dig värdefull som person. En god arbetsmoral är en styrka hos denna stil, förutsatt att du håller saker och ting i balans och kan hjälpa andra prestera parallellt med din egen prestation.

### Om du fått höga poäng

Om du fått höga poäng på *Drivstark* kan du ha några av följande tendenser. Du kanske:

- Arbetar hårt under många timmar
- Alltid är i "push-läge"

- Finner det svårt att koppla av eller att ta foten från gaspedalen
- Arbetar så hårt att du inte har tid att utveckla andra för att de ska utöka sin kapacitet, så att du ska kunna delegera delar av det du gör
- Försöker göra för mycket, och därför inte fokuserar på de mest strategiska sätt du kan tillföra värde
- Underskattar vad andra kan göra, och därför gör det själv och därmed inte utvecklar dem
- Vill bli accepterad eller vara behagande mot din chef och kollegor genom att ta på dig för mycket, och saknar förmågan att säga nej eller att sätta realistiska prioriteringar och deadlines
- Är direkt, drivstark och ytterst fokuserad på att uppnå resultat
- Bekymrar dig över hur du uppfattas, och vill framstå som extremt kompetent och totalt självsäker
- Tar på dig en arbetsbörda som är orealistiskt tung, och därigenom riskerar att arbetet blir ytterst stressigt
- Ställer mycket krävande prestationskrav på dig själv och andra
- Förmedlar, genom dina långa dagar, att andra måste göra likadant
- Strävar så hårt efter att göra allt att du saknar fokus
- Etablerar det slags arbetsklimat som producerar kortsiktiga resultat som inte är hållbara över tid, därför att människor (du och/eller andra) blir utbrända
- Förlorar siktet på de realistiska och praktiska kompromisser som är nödvändiga för att kunna slutföra uppgiften
- Är överdrivet organiserad

*Drivstark* är ett antagande som överskruvar styrkor. God arbetsmoral är en sak, men när ditt värde och din trygghet sammankopplas med att göra allt, blir arbete ett tvång och du saknar tiden att utveckla andra, och tappar det fokus som krävs för att kunna prioritera strategiskt. Det kanske är kontraintuitivt, men ditt omåttliga driv kan skada den totala prestationen. Att gå på högsta växel kan vara ett resultat av höga poäng på *Perfekt*. Ett omåttligt driv kan också orsaka *Enväldigt* eller *Kritiskt* beteende. Slutligen, studera dina poäng på *Samhörighet* och *Behagande*. Om dessa är höga är det troligt att du, i ett försök att bli och vara accepterad, tar på dig för mycket.

### Om du fått låga poäng

Låga poäng på *Drivstark* är positivt. Eftersom höga poäng på denna skala korrelerar med låga poäng över hela den **Kreativa** halvan av cirkeln, innebär dina poäng helt enkelt att ditt fulla kreativa uttryck för självförverkligande och ledarskap sannolikt inte begränsas av ett överdrivet behov av att arbeta hårt för att glänsa så att du kan känna att du är okej. Låga poäng innebär däremot inte att du de facto leder och skapar på ett kraftfullt sätt. Det betyder kort och gott att du är i avsaknad av denna blockering av ett kraftfullt ledarskap. Dina poäng i den **Kreativa** halvan av cirkeln talar om för dig i vilken utsträckning din fulla ledarskapspotential kommer till uttryck.

## Ambition

*Ambition* mäter i vilken grad du behöver ta täten, klättra uppåt i organisationen, och vara bättre än andra. *Ambition* är en stark motivation. Denna skala utvärderar om den motivationen är positiv – stimulerar framsteg – eller negativ – överdrivet självcentrerad och tävlingsinriktad.

## Om du fått höga poäng

Om du fått höga poäng på *Ambition* kan du ha några av följande tendenser. Du kanske:

- Strävar hårt efter att vara främst
- Pushar dig själv att vara bäst
- Arbetar hårt för att du skall ses som högpresterande
- Eftersträvar beröm snarare än att dela det med andra
- Agerar i ditt eget politiska egenintresse på bekostnad av andras intressen eller organisationens
- Jämför dig själv med andra som ett mått på egenvärde
- Konkurrerar med andra i ett försök att glänsa
- Är övertygad om att din självkänsla är kopplad till hur högt du befinner dig i företagspyramiden
- Vänder konflikt till en vinna-eller-förlora-tävling snarare än att hitta en win-win-lösning
- Manipulerar andra som en strategi att skydda dina karriärmöjligheter
- Driver dig själv och andra överdrivet hårt för att uppnå resultat
- Pratar för mycket på möten som ett sätt att dra uppmärksamhet till dig själv
- Saknar fokus på att utveckla dina medarbetare
- Kämpar med att utveckla teamarbete och vara en teammedlem
- Pushar dig själv och andra för hårt, och äventyrar långsiktig hållbarhet för att nå hög prestation

*Ambition* är generellt sett positivt. Naturligtvis krävs ambition för att befordras till högre positioner och att ta sig an arbetsbördan som följer med dessa positioner. Men när ambitionen blir extrem skapar den problem. *Ambition* blir överdriven när du kopplar din känsla av egenvärde med att vara bättre än andra och/eller klättra högre i organisationen. Studera andra poäng (till exempel i **Relaterande**, och på *Enväldig*, *Drivstark* och *Kritisk*) för att avgöra om din höga poäng här kan orsaka problem.

## Om du fått låga poäng

Låga poäng på *Ambition* är generellt sett positivt. Låga poäng kan indikera en brist på driv (se din poäng på *Passiv*). Eftersom höga poäng på denna skala korrelerar med låga poäng över hela den **Kreativa** halvan av cirkeln, innebär dina poäng helt enkelt att ditt fulla kreativa uttryck för självförverkligande och ledarskap sannolikt inte begränsas av överdriven ambition. Låga poäng innebär däremot inte att du de facto leder och skapar på ett kraftfullt sätt. Det betyder kort och gott att du är i avsaknad av denna blockering av ett kraftfullt ledarskap. Dina poäng i den **Kreativa** halvan av cirkeln talar om för dig i vilken utsträckning din fulla ledarskapspotential kommer till uttryck.

## Enväldig

*Enväldig* mäter din tendens att vara dominerande, aggressiv och kontrollerande. Den mäter i vilken utsträckning du jämför egenvärde och trygghet med att ha makt, kontroll, vara stark, dominerande, osårbar eller på toppen. Värde mäts genom jämförelse, dvs ha högre lön, uppnå en högre position, bli sedd som mest/mer värdefull medarbetare, förtjäna och få beröm eller bli befordrad.

## Om du fått höga poäng

Höga poäng på *Enväldig* indikerar att du kan ha några av följande tendenser. Du kanske:

- Har ett starkt behov av makt
- Är angelägen om att uppnå prestige, auktoritet och inflytande över andra; i själva verket kan du vara så angelägen om att uppnå detta slags makt att du jagar det på ett dominant, nästan obarmhärtigt sätt, snarare än att sträva efter att förtjäna andras respekt på ett diskretare, mer samarbetsmässigt sätt
- Lätt blir uppretad
- Ofta blir irriterad och defensiv som respons på kritik
- Behöver vara den som bestämmer och därmed lämnar lite rum för andra att ta ansvar
- Har en tendens att ge sarkastiska kommentarer till andra, och ofta betar dig på liknande okänsliga sätt
- Tenderar att agera utifrån din auktoritet
- Inte visar tillräcklig omtanke om känslorna hos människor i en arbetsgrupp
- Ofta utvecklar planer och mål ensidigt
- Inte kommunicerar information till människor i gruppen därför att "de behöver inte veta"
- Är uppmärksam på och responsiv mot människor på högre positioner
- Bara accepterar begränsad input från underställda
- Utvecklar ett hierarkiskt rapporteringssystem med detaljerade och begränsade arbetsbeskrivningar
- Generellt sett har lågt förtroende för andra
- Tror att tvång är nödvändigt för att producera resultat
- Är beroende av andras beröm och lovord för din känsla av trygghet och egenvärde
- Tenderar att "spöa" andra snarare än att samarbeta med dem
- Verkar inom ett "vinna-förlora"-ramverk
- Tenderar att välja svaga underställda som inte utmanar beslut eller gör att du "inte ser bra ut"

*Enväldig* har ibland beundrats som ett sätt att "ta sig fram", att dominera. Å andra sidan, långsiktigt har det visat sig vara ineffektivt, producera misstro och motstånd, samt inkräkta på de större mål för vilka ledare är ansvariga. Det är mest lömskt när vi agerar för att eftersträva makt, men är blinda för våra egna motiv. Liksom andra reaktiva antaganden, medför *Enväldig* fjärmande från andra, begränsar vision och isolerar ledare. Det är lätt hänt att missta aspekter av *Enväldig* som en önskan att uppnå förträfflighet. En önskan att vara bäst är i sig beundransvärd. På det sätt det definieras här är *Enväldig* drivet av en känsla av värde baserad på jämförelse, inte att uppnå högsta standard. Att uppnå förträfflighet tillsammans med andra är inte en del av den världsbild som uppmuntras av detta antagande, vilket snarare frekvent kopplas ihop med hunger efter makt och kontroll.

## Om du fått låga poäng

Låga poäng på *Enväldig* är positivt. Eftersom höga poäng på denna skala korrelerar med låga poäng över hela den **Kreativa** halvan av cirkeln, innebär dina poäng helt enkelt att ditt fulla kreativa uttryck för självförverkligande och ledarskap sannolikt inte begränsas av ett starkt behov av att kontrollera andra. Det indikerar att din självkänsla inte kopplas till att ha makt över andra. Låga poäng innebär däremot inte att du de facto leder och skapar på ett kraftfullt sätt. Det betyder kort och gott att du är i avsaknad av denna blockering av ett kraftfullt ledarskap. Dina poäng i den **Kreativa** halvan av cirkeln talar om för dig i vilken utsträckning din fulla ledarskapspotential kommer till uttryck.

## Självbevarande-dimensionen

**Självbevarande** mäter antagandet att du kan skydda dig själv och etablera en känsla av värde genom att dra dig undan, hålla dig på din kant, gömma dig, förbli cynisk, överlägsen och/eller rationell. Dimensionen **Självbevarande** omfattar tre delskalor: *Arrogans*, *Kritisk* och *Distans*. De har var och en starkt negativ korrelation till alla **Kreativa** dimensioner. Nedan följer en kort beskrivning av vad dina resultat i **Självbevarande** indikerar.

### Om du fått höga poäng

Höga poäng i **Självbevarande** indikerar att du har en tendens att skapa trygghet för dig själv genom att hålla dig på din kant och upprätthålla distans i dina relationer. Du kan också undanhålla dig riskerna som kan följa från att helt använda dina kreativa förmågor. Trygghet betyder här att stå över allt och alla. Denna hållning kan komma ifrån en inre brist på självförtroende, självtvivel, underlägsenhet eller dess motsats, överlägsenhet. Det kan mycket väl vara så att du framhäver en överlägsenhet, med behov av att ha rätt, finna fel och trycka ner andra som en strategi för att stärka dig själv. Behovet att stärka dig själv kan härstamma från känslor av självtvivel och sårbarhet. **Självbevarande** består av en inre uppsättning antaganden som kopplar trygghet med distans, och värde med att antingen vara liten och oengagerad, eller stor och överlägsen.

### Inre antaganden

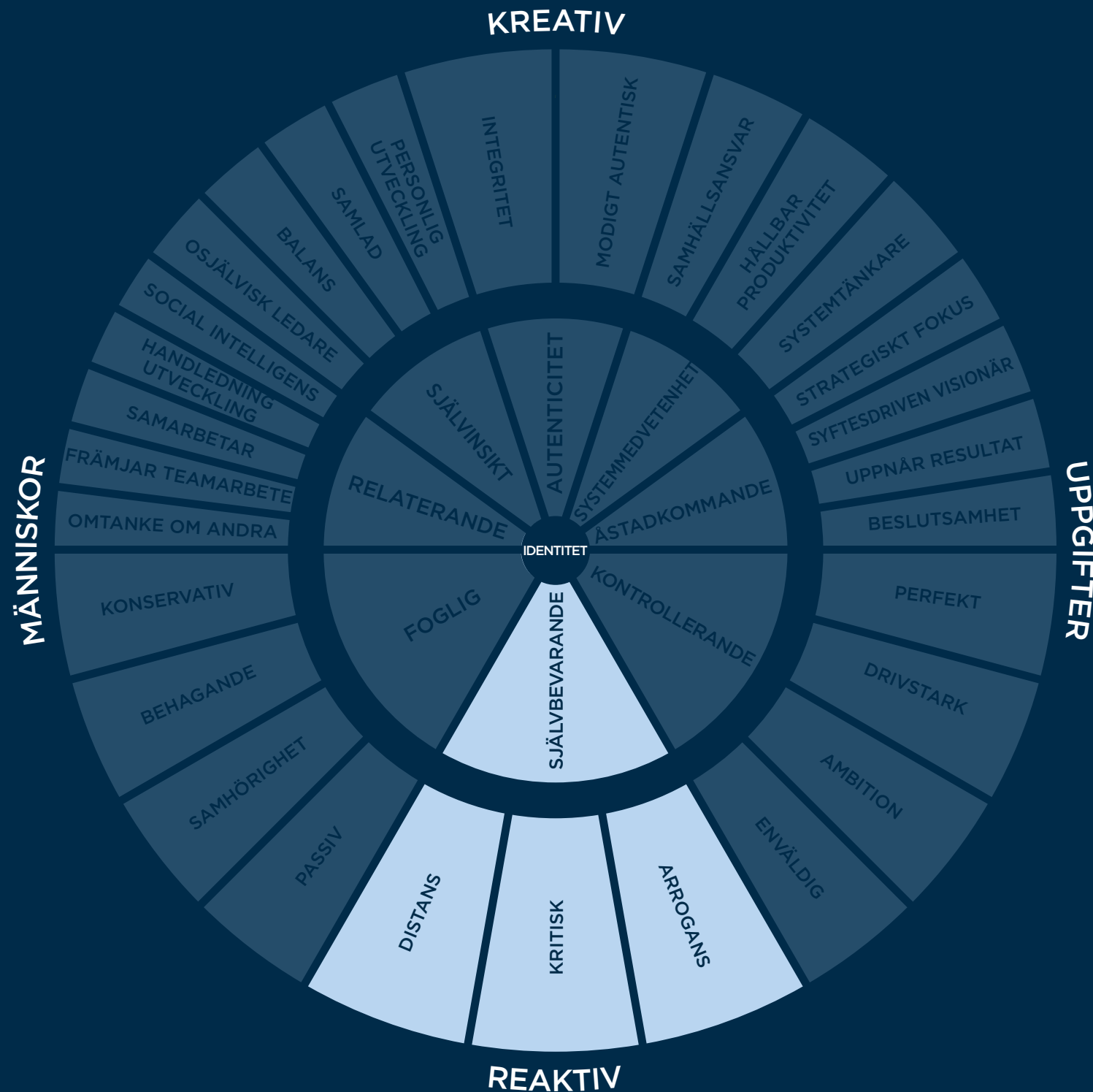
Inre antaganden är de övertygelser du använder för att organisera och forma din identitet. De är de inre regler eller övertygelser som definierar hur du ser dig själv och din relation till omvärlden. De inre antaganden som ofta associeras till dimensionen **Självbevarande** inkluderar:

- För att jag skall ha rätt måste andra ha fel (och vice versa)
- Jag är ovärderlig om jag har rätt och finner andras svagheter
- Jag är värdefull tack vare min överlägsna kapacitet eller insikt
- Jag är inte bra nog
- Jag är trygg och acceptabel om jag förblir liten, oengagerad och undviker risk

### Beteenden

Beteenden är de yttre uttrycken för dina inre antaganden. De generella beteenden som associeras med dimensionen **Självbevarande** inkluderar att:

- Avvakta och studera hur situationer utvecklar sig
- Identifiera det som är fel, ologiskt eller saknas i planer
- Se felaktigheterna i andras tankar, tal och ageranden
- Analysera vad som är rätt och vad som är fel



## Gåvor och styrkor

Varje **Reaktiv** dimension är kapabel och begåvad. När du använder styrkorna i dimensionen **Självbevarande** kommer du tendera att:

- Genomlys komplexitet och se problem andra missar
- Förbli opartisk och observant när situationer blir känslomässiga
- Ta ett större perspektiv eller erbjuda alternativ att betrakta situationer
- Djupt bry dig om några få människor eller ideal
- Värna om ditt aktiva inre eller spirituella liv
- Vara kapabel att erbjuda en stor källa av visdom

## Belastningar

Varje **Reaktiv** dimension har nackdelar och begränsningar. Nackdelen med dimensionen **Självbevarande** är behovet (medvetet eller omedvetet) att stärka din självkänsla genom att agera överlägset, cyniskt och att finna fel.

Dessa tendenser är ofta sammanflätade med ett starkt drag av självkritik och självtvivel, vilket orsakar att du håller dig tillbaka från att ge allt du har, inte hävdar dig själv och spelar liten. Du behöver reflektera och få feedback från andra kring de sätt din **Självbevarande** dimension manifesteras.

Dessa sammanflätade tendenser resulterar i beteenden, som tenderar gentemot att:

- Agera kyligt, hålla dig på din kant eller vara liknöjd
- Skapa distans till andra genom ditt dömande
- Anta en framtoning av att vara överlägsen, mer intelligent, bättre, "rätt"
- Hålla tillbaka ditt kreativa uttryck
- Undvika att ta risker
- Förminska den medverkan du är kapabel att bidra med
- Hålla tillbaka dina gåvor eller erbjuda dem genom få och rationellt avståndstagande beteenden

Som ett resultat av dessa beteenden upplever inte andra människor att du stöttar dem. De känner sig dömda på avstånd snarare än väl kända och stöttade. Som en konsekvens kan tilliten vara låg.

## Relaterade poäng

Höga poäng på denna skala korrelerar också med reducerade poäng i den **Kreativa** sfären. Strävan efter din egen vision är ofta blockerad eller begränsad. Dessa beteenden kommer från en brist på självtillit som kan översättas till en brist på makt, bestämdhet, kreativt uttryck och risktagande. Det kan också ta sig uttryck i form av att vara svagast i relationer – att inte relatera utifrån jämlikhet eller ömsesidigt givande och tagande. Istället håller du dig på tryggt avstånd och håller en låg profil. Slutresultatet är att du förminskar det bidrag du är kapabel att ge.

Du kanske begränsar ditt ledarskap genom att vara tveksam till att vara sårbar, skapa mer kontakt med människor, acceptera feedback eller ta risken att självförverkliga dig.

## Om du fått låga poäng

Låga poäng på denna skala betyder att du kan besitta många av de styrkor som beskrivits ovan utan belastningarna. Det indikerar att ditt **Åstadkommande**, **Relaterande**, din **Autenticitet** och **Självinsikt** inte hålls tillbaka av denna form av **Självbevarande**.

## Arrogans

*Arrogans* mäter tendensen att projicera ett stort ego. Den mäter beteende som upplevs som överlägset, egoistiskt och självcentrerat.

## Om du fått höga poäng

Om du fått höga poäng på **Arrogans** kan du visa några av följande tendenser. Du kanske:

- Agerar på sätt som drar mycket uppmärksamhet till dig själv
- Talar mycket på möten, och tar upp för mycket "sändningstid"
- Är en dålig lyssnare därför att du redan vet lösningen och inte behöver någon input
- Överanstränger strategi och finanser för att skapa resultat som bevisar din kapacitet
- Är överdrivet upptagen med att göra stora och glassiga projekt som skapar publicitet, men som kanske inte långsiktigt är av godo för organisationen
- Pratar mycket om dig själv och är relativt ointresserad av andras beskrivningar av sig själva
- Projicerar en känsla av överlägsenhet och/eller otillgänglighet
- Lätt blir upprörd när dina idéer ifrågasätts
- Blir frustrerad när grupper diskuterar hur de skall förhålla sig till ett problem, därför att du utgår ifrån att ditt sätt att se det är det rätta sättet

Ledarskap kräver ett starkt ego, men när egot blir uppblåst kan det utgöra ett problem. *Arrogans* är starkt negativt korrelerat med alla **Kreativa** dimensioner. Det misslyckas med att skapa teamarbete därför att för mycket uppmärksamhet krävs av ledaren för att verkligen utveckla ett starkt team. *Arrogans* upprätthåller relationer med en över-en under. I din ansträngning att förbli stor måste andra förbli små. Så, den fulla kapaciteten hos människor omkring dig är ofta inte utnyttjad. I extrema fall kommer *Arrogans* att överanstränga organisationen. Högeligen arroganta ledare har setts förbinda organisationen till affärsstrategier, som ett sätt att skapa ett eget personligt arv, som allvarligt riskerar den finansiella framtiden för organisationen.

## Om du fått låga poäng

Att få låga poäng på *Arrogans* är positivt. Eftersom höga poäng på *Arrogans* korrelerar med låga poäng över hela den **Kreativa** halvan av cirkeln, betyder dina låga poäng helt enkelt att ditt fulla kreativa självuttryck och ledarskap sannolikt inte begränsas av ett starkt behov av att projicera en känsla av överlägsenhet och arrogans. Låga poäng innebär däremot inte att du de facto leder och skapar på ett kraftfullt sätt. Det betyder kort och gott att du är i avsaknad av denna blockering av ett kraftfullt ledarskap. Dina poäng i den **Kreativa** halvan av cirkeln talar om för dig i vilken utsträckning din fulla ledarskapspotential kommer till uttryck.

## Kritisk

*Kritisk* är ett mått på din tendens att inta en kritisk, ifrågasättande och något cynisk attityd. Det mäter tendensen att etablera en känsla av värde genom att finna fel, förödmjuka eller förminska andra, eller vara intellektuellt eller moraliskt överlägsen.

### Om du fått höga poäng

Om du fått höga poäng på *Kritisk* kan du visa några av följande tendenser. Du kanske:

- Är dogmatisk och rigid
- Misstror andra
- Tenderar att ha en negativ snarare än positiv attityd
- Är överdrivet kritisk, och tenderar att anklaga andra när saker går snett
- Fokuserar mer på problem än på lösningar
- Bryr dig mer om ditt personliga behov av erkännande än att bygga effektiva arbetsrelationer
- Tenderar att uppnå personlig känsla av värde genom att utmana, kväva eller skjuta ned andras idéer
- Undertrycker kreativitet och förminskar därmed motivationen hos underställda och teammedlemmar
- Fattar beslut baserat på den idé som minst kan kritiseras, och utmanar därför varje förslag rigoröst och söker konstant efter saker som är fel
- Verkar uppskatta argumentation och debatter
- Ofta finner dig själv i centrum av organisatorisk konflikt
- Använder motivationsstrategier som bygger på felsökning, kritik och anklagelser

Att vara *Kritisk*, något som ofta döljs bakom rationalitet, är svårt att få bukt med, särskilt i kulturer där individuellt åstadkommande och att framstå som smart är viktigt. Effekten är att det skapar försvar hos andra. Eftersom det fokuserar på anklagelser, sätts ofta verklig prestationsanalys och systemtänkande åt sidan. Kombinerat med en inriktning mot strävan efter makt, tar det död på moral och isolerar dem som verkar utifrån denna inriktning.

### Om du fått låga poäng

Att få låga poäng på *Kritisk* är positivt. Eftersom höga poäng på *Kritisk* korrelerar med låga poäng över hela den **Kreativa** halvan av cirkeln, betyder dina låga poäng helt enkelt att ditt fulla kreativa självuttryck och ledarskap sannolikt inte begränsas av ett starkt behov av att finna fel hos andra. Det tyder på att din självkänsla kommer inifrån, och inte utifrån att döma andra. Detta möjliggör för dig att leda utifrån din egen inre auktoritet. Låga poäng innebär däremot inte att du de facto leder och skapar på ett kraftfullt sätt. Det betyder kort och gott att du är i avsaknad av denna blockering av ett kraftfullt ledarskap. Dina poäng i den **Kreativa** halvan av cirkeln talar om för dig i vilken utsträckning din fulla ledarskapspotential kommer till uttryck.

## Distans

*Distans* är ett mått på din tendens att etablera en känsla av egenvärde och trygghet genom att dra dig undan, vara överlägsen och förbli på din kant, känslomässigt kylig och vara förmer.

### Om du fått höga poäng

Om du fått höga poäng på *Distans* kan du visa några av följande tendenser. Du kanske:

- Förblir känslomässigt oengagerad
- Framstår som kall och liknöjd
- Upprätthåller strikt rationella och professionella relationer
- Hanterar saker på en strikt logisk basis
- Förblir på din vakt och därför osårbar
- Intar en hållning där du aldrig förlåter dig själv
- Har lågt självförtroende
- Är spänd och orolig, och blir därför upptagen med dina egna problem och bekymmer
- Tvekar att fatta beslut
- Undviker att ta på dig ansvar
- Ofta känner en brist på effektivitet (förmågan att åstadkomma förändring och påverka saker)
- Försöker undvika konflikt eller situationer som kräver beslutsfattande
- Kroniskt skjuter upp arbete och försöker flytta ansvar antingen uppåt eller nedåt i organisationen
- Abdikerar hellre än delegerar
- Förhalar planering av aktiviteter och att fatta beslut
- Framstår frekvent som glömsk, särskilt när riskfyllda eller potentiellt impopulära åtgärder borde genomföras
- Väntar tills någon annan rekommenderar eller genomför en aktivitet så du inte behöver ta fullt ansvar

*Distans*, när det är dominerande, skapar ihållande mönster av misslyckande och ursäkter. Även i mindre uttalade former upphäver det andra positiva personliga och intellektuella kvaliteter, och skapar frustrerade kollegor och missade möjligheter för både personlig och ledarskapsutveckling.

### Om du fått låga poäng

Att få låga poäng på *Distans* är positivt. Eftersom höga poäng på *Distans* korrelerar med låga poäng över hela den **Kreativa** halvan av cirkeln, betyder dina låga poäng helt enkelt att ditt fulla kreativa självuttryck och ledarskap sannolikt inte begränsas av ett starkt behov av att upprätthålla en trygg distans från andra eller från riskfyllda frågor. Det indikerar att din självkänsla kommer inifrån och inte utifrån att avskilja dig från andra. Detta möjliggör för dig att leda utifrån din egen inre auktoritet. Låga poäng innebär däremot inte att du de facto leder och skapar på ett kraftfullt sätt. Det betyder kort och gott att du är i avsaknad av denna blockering av ett kraftfullt ledarskap. Dina poäng i den **Kreativa** halvan av cirkeln talar om för dig i vilken utsträckning din fulla ledarskapspotential kommer till uttryck.

## Foglig-dimensionen

**Foglig** mäter i vilken utsträckning du får en känsla av egenvärde och trygghet genom att uppfylla andras förväntningar snarare än att agera utifrån vad du avser och önskar. Dimensionen

**Foglig** omfattar fyra delskalor: *Konservativ*, *Behagande*, *Samhörighet* och *Passiv*. De har var och en starkt negativ korrelation till alla **Kreativa** dimensioner. Placeringen av varje dimension i cirkeln indikerar styrkan av korrelationen. Ju lägre i cirkeln, desto större blir de negativa korrelationerna gradvis. Nedan följer en kort beskrivning av vad dina resultat i **Foglig** indikerar.

### Om du fått höga poäng

Höga poäng i **Foglig** indikerar att du har en tendens att överlåta makt till andra och till omständigheterna i livet. Du kanske till och med upplever att du är i händerna på omständigheter du inte själv kan kontrollera. Du tenderar att betrakta världen som fylld av mäktiga människor som kan kontrollera eller beskydda dig. På grund av denna övertygelse tenderar du att ge vika för dem med makt och att foga dig efter deras förväntningar. Du gör detta för att uppnå trygghet och vinna godkännande. Du tenderar att jämställa personligt värde och trygghet med att möta och leva enligt andras förväntningar.

### Inre antaganden

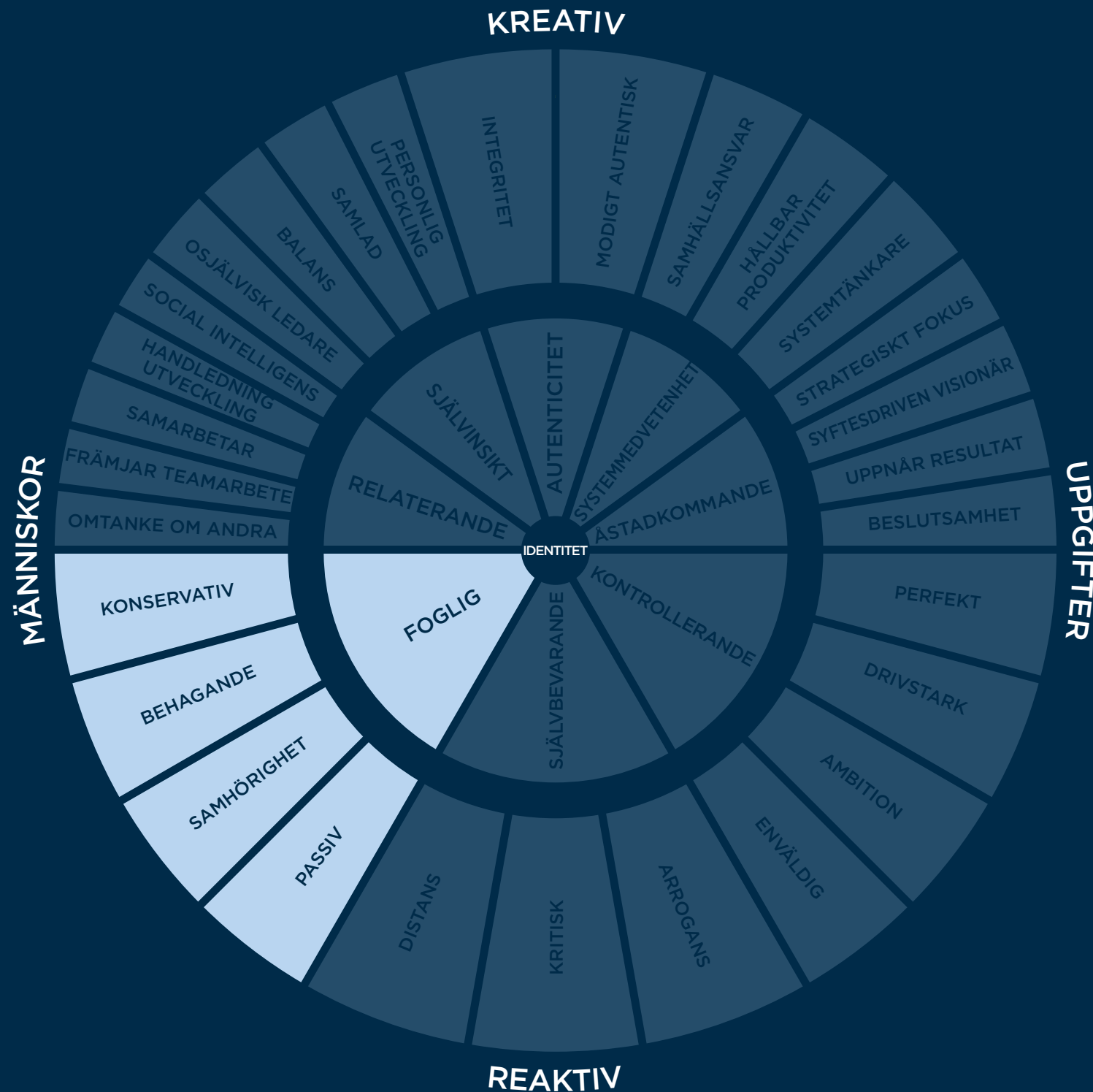
Inre antaganden är de övertygelser du använder för att organisera och forma din identitet. De är de inre regler eller övertygelser som definierar hur du ser dig själv och din relation till omvärlden. De inre antaganden som ofta associeras till dimensionen **Foglig** inkluderar:

- Jag är okej om människor gillar mig
- Jag har ett värde när andra godkänner mig
- Jag behöver leva upp till andras förväntningar för att lyckas
- Jag kan förbli trygg genom att hjälpa andra
- Världen är en farlig plats. Försiktighet gör mig trygg
- Lojalitet, harmoni och att hålla med för att vara till lags skyddar mig från ogillande

### Beteenden

Beteenden är de yttre uttrycken för dina inre antaganden. De generella beteenden som associeras med dimensionen **Foglig** inkluderar att:

- Försiktigt väga dina ord för att stå högt i gunst
- Vara en "välgörare"
- Säga "ja" när du kanske egentligen vill säga "nej"
- Känna av det känslomässiga tillståndet i möten för att avgöra om det är tryggt att tala
- Dubbelchecka med auktoriteter innan du agerar
- Formulera ditt språk så andra inte ger starkt känslomässig respons



## Gåvor och styrkor

Varje **Reaktiv** dimension är kapabel och begåvad. När du använder styrkorna i dimensionen **Foglig** kommer du tendera att:

- Uppmärksamma och respondera på andras behov
- Vara pålitlig
- Uppfatta andras känslor
- Göra det lilla extra
- Förbli lojal
- Upprätthålla traditioner
- Vara lätt att prata med
- Serva och stötta andra

## Belastningar

Varje **Reaktiv** dimension har nackdelar och begränsningar. Nackdelen med dimensionen **Foglig** är det konstanta behovet (medvetet eller omedvetet) att uppfylla förväntningar, behaga andra, passa in, vara ömtålig, skyddad, behövd, omtyckt och respekterad. Detta kan leda till hjälplöshet och att uppleva sig som offer. Ju högre poäng i **Foglig**, desto mer kraft ger du till andra, desto mer tror du att det inte är du som skapar dina upplevelser i livet, att dina ansträngningar inte spelar någon större roll, och att du saknar makten och kraften att skapa den framtid du själv vill ha. Höga poäng tyder på att du bygger din känsla av värde och trygghet genom att spela liten, foga dig efter andras förväntningar på dig, och överlämna dina önskningar, behov och mål till andra.

**Foglig** är en starkt återhållande kraft när det gäller att utveckla en kreativ hållning i ledarskapet. Det handlar om antagandet att ditt liv ligger i andras händer. Detta antagande är något helt annat än det som handlar om service. Här ses vision som något som tillhör andra, inte till dig själv och som delas med andra. Detta antagande förminska inte bara ambition, utan även rätten att vara sig själv. Dessa behov resulterar i beteenden som tenderar gentemot att:

- Vara vag, timid och passiv
- Spela enligt reglerna
- Bete dig på sätt så du passar in
- Ge vika för andras behov
- Förneka din egen längtan
- Ha svårt för att agera på eget bevåg och föredra att göra som du blir tillsagd
- Kontinuerligt efterfråga råd och rekommendationer från någon annan innan du fattar beslut. Denna tendens drivs av en rädsla för att ha fel, och en önskan att undvika situationer som innehåller en risk att misslyckas
- Tvivla på dig själv, vara överdrivet försiktig, foglig och förutsägbar i mellanmänskliga relationer
- Undvika risk genom att inte föra fram dina åsikter, inte sätta mål, inte starta konflikter etc
- Inte vara medveten om din egen vision och vad du vill i arbetet/livet
- Hålla tillbaka ditt kreativa uttryck
- Uttrycka meningsskiljaktigheter indirekt (passivt-aggressivt)

## Relaterade poäng

Höga poäng på denna skala korrelerar också med begränsade poäng i den **Kreativa** sfären, särskilt på skalorna för **Åstadkommande** och **Autenticitet**. Förmågan att sträva efter din egen vision och att göra din röst hörd för det du vill är ofta blockerad eller begränsad. Dessa beteenden kommer från en inre osäkerhet såsom att inte känna sig värdefull eller älskad, känna sig avvisad, inte känna sig behövd, känna sig ensam och oskyddad.

Du kanske begränsar ditt ledarskap genom att vara ovillig att ta kontroll, undvika ansvar eller att stå till svars, inte säga din mening för högljutt eller invitera till konflikt. Du betraktar dessa beteenden som riskfyllda och något som kan resultera i andras ogillande.

## Om du fått låga poäng

Låga poäng på **Foglig** indikerar att du har få av de karaktäristika som beskrivs ovan. Det tyder även på (beroende på dina poäng på andra skalor) att du kan besitta många av styrkorna i denna dimension utan belastningarna.

## Konservativ

*Konservativ* mäter i vilken grad du tänker och agerar konservativt, följer rutiner och procedurer, och lever inom angivna regler i organisationen du verkar i. Denna dimension är neutralt korrelerad till de **Kreativa** dimensionerna. Det betyder att din poäng här kan vara en styrka eller en svaghet beroende på din arbetssituation. Studera de övriga poängen i **Foglig**-dimensionen för att avgöra om denna poäng är en tillgång eller en belastning.

## Om du fått höga poäng

Om du fått höga poäng på *Konservativ* kan det vara så att du:

- Arbetar enligt standardregler och procedurer
- Sköter uppgifter baserat på policies, regler och förordningar, och procedurer
- Motiverar genom att uppmana till anpassning till procedurer eller standarder, och belönar underställda på motsvarande grunder
- Är mån om utseende, klädkoder och överensstämmelser med de formella relationerna fastställda i organisationschemat
- Tänker konservativt och agerar på sätt som föreskrivs i organisationens kultur

Dina höga poäng på *Konservativ* kan, men behöver inte, vara ett problem. Höga poäng är idealiskt för byråkratiska organisationer och/eller i yrken där det är avgörande att följa procedurer. I dessa situationer kan höga poäng vara en tillgång, eller åtminstone inte en belastning. Studera din poäng på *Samhörighet*. Om den också är hög, indikerar det att ditt konservativa sätt är problematiskt. Kort sagt, du lever och leder i en för snäv box – som fastställts av konventionen och ditt behov av samhörighet – och du är inte förmögen att tänka och leda utanför denna box.

## Om du fått låga poäng

Låga poäng på *Konservativ* är generallt sett positivt. Dina låga poäng betyder helt enkelt att ditt fulla kreativa självuttryck och ledarskap sannolikt inte begränsas av ett stort behov av att agera konservativt. Det tyder på att du kan tänka utanför boxen och att din trygghet inte hänger ihop med konventionella sätt att göra saker. Detta kan tillåta dig att leda utifrån din inre auktoritet (om andra poäng i den **Reaktiva** halvan av cirkeln är låga). Låga poäng innebär däremot inte att du de facto leder och skapar på ett kraftfullt sätt. Det betyder kort och gott att du är i avsaknad av denna blockering av ett kraftfullt ledarskap. Dina poäng i den **Kreativa** halvan av cirkeln talar om för dig i vilken utsträckning din fulla ledarskapspotential kommer till uttryck.

## Behagande

*Behagande* mäter ditt behov av andras stöd och godkännande för att känna dig trygg och ha ett värde som person. Människor med starka behov av godkännande tenderar att basera sin grad av egenvärde på sin förmåga att vinna andras gunst och bekräftelse. För dessa människor är det av största vikt att undvika att bli avvisad. Som ett resultat är de benägna att göra saker som gör att de förblir i hög kurs hos andra. De kan vara överdrivet generösa, agera vänligt hela tiden, vara överdrivet sympatiska, eller generell sett ge vika för andras önskningsar.

## Om du fått höga poäng

Om du har höga poäng i skalan för *Behagande*, kan något av följande gälla för dig. Du:

- Fokuserar på hur andra reagerar på dig
- Är ganska känslig för kritik eller ogillande
- Kan vara så bekymrad över överordnades godkännande av dina idéer att du begränsar din kreativitet eller bestämt lägger fram dina idéer
- Kan sätta mål för att behaga andra eller som ett spel för gallerierna
- Undviker oftast allt som är kontroversiellt eller impopulärt därför du ser konflikt och kontrovers som oacceptabelt
- Sätter generellt låg prestationsstandard för underställda
- Tar dig fram i organisationen genom att göra det som förväntas
- Kan försöka skapa support för dig själv genom att göra små tjänster, eller se åt andra hållet när saker går snett

Medan att söka godkännande i sig självt inte är ohälsosamt (vi behöver alla viss bekräftelse), utgör detta antagande ett ihållande mönster där egenvärdet är beroende av andra. Det är viktigt såtillvida att det blockerar fullt förverkligande av potential för kreativt agerande.

## Om du fått låga poäng

Låga poäng på *Behagande* är positivt. Eftersom höga poäng korrelerar med låga poäng över hela den **Kreativa** halvan av cirkeln, betyder dina låga poäng helt enkelt att ditt fulla kreativa självuttryck och ledarskap sannolikt inte begränsas av ett starkt behov av att vara andra till lags. Det tyder på att din självkänsla kommer inifrån och

inte genom att behaga andra. Detta låter dig leda utifrån din egen inre auktoritet. Låga poäng innebär däremot inte att du de facto leder och skapar på ett kraftfullt sätt. Det betyder kort och gott att du är i avsaknad av denna blockering av ett kraftfullt ledarskap. Dina poäng i den **Kreativa** halvan av cirkeln talar om för dig i vilken utsträckning din fulla ledarskapspotential kommer till uttryck.

## Samhörighet

*Samhörighet* mäter ditt behov av att anpassa dig, följa reglerna och möta förväntningarna från auktoriteter. Denna skala mäter i vilken utsträckning du etablerar en känsla av värde och trygghet utifrån samhörighet med gruppen och att leva enligt gruppens normer, regler och värderingar. Den mäter i vilken grad du håller med för att vara till lags, och därigenom komprimerar din fulla kreativa potential för att passa in i kulturellt accepterade boxar.

## Om du fått höga poäng

Om du fått höga poäng på *Samhörighet*, kanske du:

- Tenderar att vara mycket värdsam
- Är stabil, pålitlig och älskvärd, men ofta saknar spontanitet
- Undviker konflikt
- Arbetar enligt standardregler och procedurer
- Motsätter dig förändring och innovation
- Har en stark rädsla för misslyckande
- Saknar företagsamhet, och upplever det svårt att agera med beslutsamhet
- Tenderar att arbeta på basis av policies, regler, förordningar och procedurer, och därigenom producerar ett byråkratiskt klimat som förstärker "status quo"
- Motiverar genom att uppmana till anpassning till procedurer eller standarder, och belönar underställda på motsvarande grunder
- Ofta sätter mål med relativt låg risk
- Kan vara överdrivet mån om utseende, klädkoder och överensstämmelser med de formella relationerna fastställda i organisationsschemat
- Har en stark koppling till det förflutna och "hur saker och ting alltid har gjorts"
- Vänder dig till dina chefer för riktning och ledarskap
- Är en utmärkt följare, och sällan sätter båten i gungning genom ett kraftfullt, riskfyllt eller spontant agerande
- Ofta väntar med att agera till dess det är tydligt vad chefen behöver eller vill
- Utan tvekan accepterar ledningens mål och standarder, och strikt följer dessa standarder när de väl har fastställts

*Samhörighet* tar ut en trygg riktning. Det är idealiskt för byråkratiska organisationer och miljöer där det är låg turbulens. Det möjliggör för dig att existera inom regelverket utan att ifrågasätta det, att värdera tradition och konformitet. En av dess främsta förtjänster är att vara harmlös. Dock förhindrar detta antagande att du testar din fulla potential. Det offerar modet i ledarskap för tam bekvämlighet. I turbulens kan det leda till självförsvar och depression, eftersom de regler som tidigare styrte inte längre gäller.



## Om du fått låga poäng

Låga poäng på *Samhörighet* är positivt. Eftersom höga poäng på *Samhörighet* korrelerar med låga poäng över hela den **Kreativa** halvan av cirkeln, betyder dina låga poäng helt enkelt att ditt fulla kreativa självuttryck och ledarskap troligen inte begränsas av ett starkt behov av att anpassa dig efter gruppnormer. Det indikerar att din självkänsla kommer inifrån och inte utifrån att vara medlem i en grupp. Detta låter dig leda utifrån din egen inre auktoritet. Låga poäng innebär däremot inte att du de facto leder och skapar på ett kraftfullt sätt. Det betyder kort och gott att du är i avsaknad av denna blockering av ett kraftfullt ledarskap. Dina poäng i den **Kreativa** halvan av cirkeln talar om för dig i vilken utsträckning din fulla ledarskapspotential kommer till uttryck.

## Passiv

*Passiv* mäter i vilken grad du överlämnar din makt och kraft till andra och till omständigheter utanför din egen kontroll. Det är ett mått på i vilken utsträckning du tror att du inte är skaparen av ditt eget liv, att dina ansträngningar inte spelar någon större roll, och att du saknar makten att skapa den framtid du önskar.

## Om du fått höga poäng

Höga poäng indikerar att du skapar din känsla av värde och trygghet genom att "hålla tillbaka", foga dig efter andras förväntningar på dig, och överlämna dina önsknings, behov och mål till andra eller gruppen.

Människor med höga poäng på *Passiv* uppvisar några av följande tendenser. Dessa tendenser triggas oftare när du har att göra med människor högre upp i organisationen. Du:

- Är passiv
- Saknar passion, eller om du har det så visar du det inte
- Har svårt att agera på egen hand och föredrar att göra det andra säger till dig att göra
- Söker ofta råd och vägledning från någon annan innan du fattar beslut. Denna tendens motiveras av en rädsla av att ha fel och en önskan att undvika situationer som innehåller risk för misslyckande
- Tvivlar på dig själv, är överdrivet försiktig, undergiven och förutsägbar i mellanmänniskliga relationer
- Vänder dig till dina chefer för riktning och ledarskap
- Är en utmärkt följare och sätter sällan båten i gungning genom ett kraftfullt, riskfyllt eller spontant agerande
- Väntar ofta med att agera till dess det är tydligt vad chefen behöver eller vill
- Accepterar utan tvekan ledningens mål och standarder, och följer dessa standarder strikt när de väl fastställts
- Undviker risk genom att inte förespråka dina åsikter, inte sätta mål, inte engagera dig i konflikt
- Har problem med människor (särskilt i högre position), men är ovillig att riskera att diskutera dessa problem med dem direkt
- Låtsas hålla med och vara stödjande, när du i själva verket hyser stor oro över organisationens riktning
- Kan vara väldigt arg på auktoritet, men det kommer bara fram i inofficiella samtal eller i passiv-aggressiva utfall
- Är inte medveten om din egen vision och vad du vill med ditt arbete/liv
- Förblir obeslutsam
- Antar inte din egen auktoritet i världen

*Passiv* är en mycket viktig begränsande kraft när det gäller att utveckla en kreativ hållning i ledarskap. Det är ett antagande om att våra liv är till för att överlämnas, abdikeras, till andra. Detta antagande är avsevärt annorlunda än det som handlar om service. I en *Passiv* hållning ses vision som något som tillhör andra, inte oss själva och delat med andra. Detta antagande förminska inte bara kreativa bedrifter, utan även rätten att vara sig själv.

## Om du fått låga poäng

Låga poäng på *Passiv* är positivt. Eftersom höga poäng på *Passiv* korrelerar med låga poäng över hela den **Kreativa** halvan av cirkeln, betyder dina låga poäng helt enkelt att ditt fulla kreativa självuttryck och ledarskap troligen inte begränsas av ett starkt behov av att underkasta dig krafter utanför dig själv. Det indikerar att din självkänsla kommer inifrån och inte utifrån att foga dig efter den mall andra förväntar sig av dig. Detta låter dig leda utifrån din egen inre auktoritet. Låga poäng innebär däremot inte att du de facto leder och skapar på ett kraftfullt sätt. Det betyder kort och gott att du är i avsaknad av denna blockering av ett kraftfullt ledarskap. Dina poäng i den **Kreativa** halvan av cirkeln talar om för dig i vilken utsträckning din fulla ledarskapspotential kommer till uttryck.

“Led. Gör det som är rätt och det som behövs. Och gör det med ödmjukhet. Sedan kan vi tala om ledarskap.”

~David Spach

## Reaktiv-Kreativ skala

**Reaktiv-Kreativ skala** reflekterar graden av balans mellan de **Kreativa** dimensionerna och de **Reaktiva** dimensionerna. Percentilpoängen här ger dig en känsla av hur du framstår jämfört med andra ledare beroende på den mängd energi du lägger i reaktivt kontra kreativt beteende. Den indikerar i vilken grad ditt ledarskaps-, relations- och målorienterade beteende kommer ur en kreativ eller reaktiv inriktning. Den indikerar i vilken grad din självbild och inre motivation kommer inifrån eller fastställs utifrån yttre förväntningar, regler eller villkor.

### Om du fått höga poäng

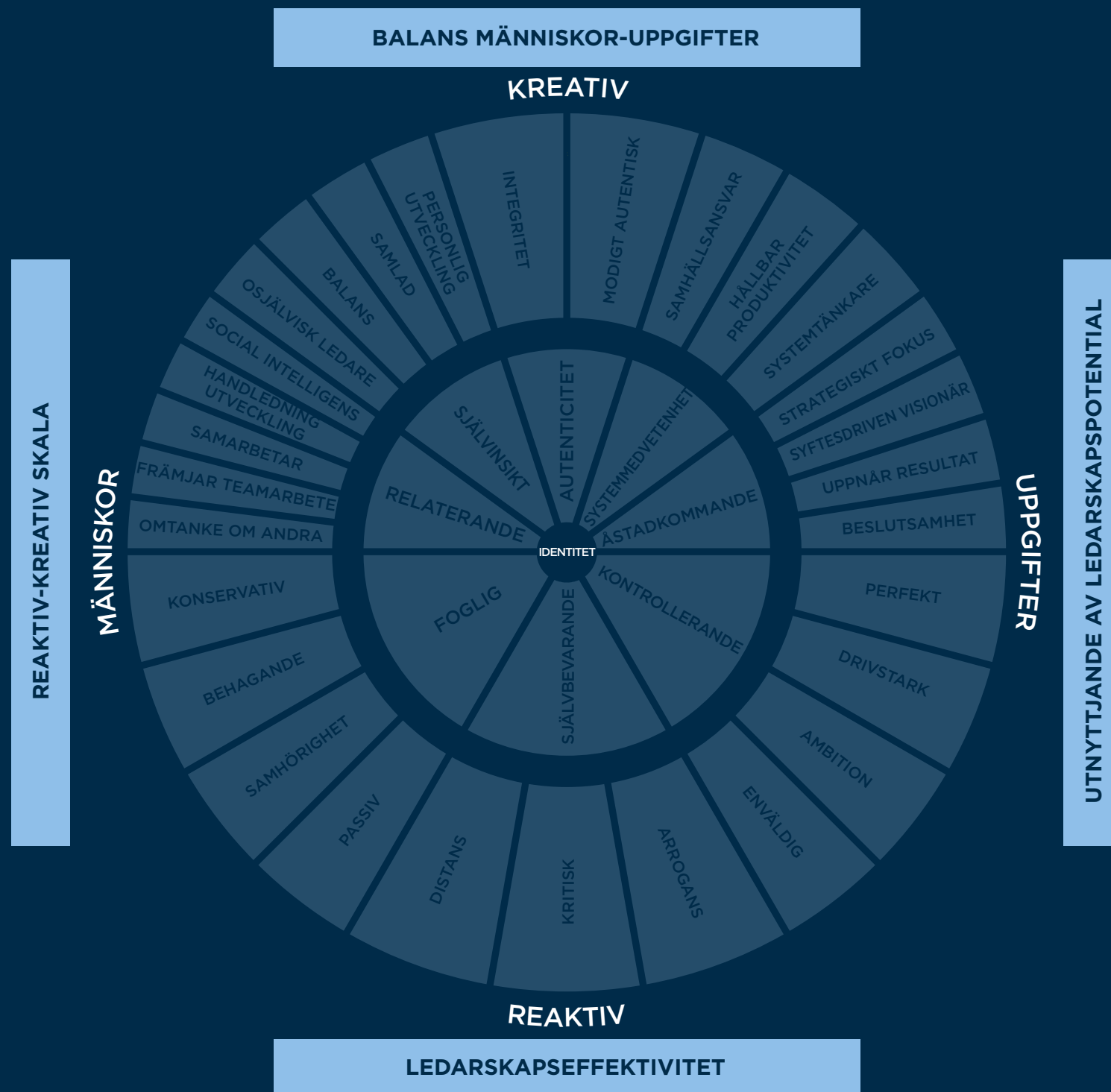
Höga poäng tyder på att du lever, relaterar, arbetar och lär primärt utifrån en kreativ inriktning. Det betyder att ditt fokus ligger på att skapa – förverkliga – det du mest vill. Ditt fokus ligger på en vision av de resultat du värnar om. Din motivation kommer från en dragning att agera utifrån en naturlig nyfikenhet, längtan, engagemang och till och med kärlek för den framtid du rör dig mot. Du tar dig an livet med en inriktning att “spela för att vinna” (där vinna inte handlar om att slå någon annan, utan om att plocka fram det bästa i dig). Denna är väldigt annorlunda än en reaktiv, “försöka att inte förlora”-inriktning. Du går mot det du vill oftare än du går ifrån det du inte vill. Högt framgångsrika och kreativa människor verkar från denna inriktning största delen av tiden. Forskning tyder på att denna är starkt relaterad till högt åstadkommande, måluppnåelse, goda relationer, personlig utveckling och god hälsa.

Höga poäng tyder på att du har gått vidare från att skapa en känsla av egenvärde genom yttre mått. Det tyder på att du har en inre motivation och skapar ditt eget liv. Ditt egenvärde formas inifrån. Du skapar och relaterar, inte för att hävda dig själv, utan för att det uttrycker vem du är och vad du står för.

### Om du fått låga poäng

Låga poäng på **Reaktiv-Kreativ skala** betyder inte att du är en misslyckad person. Det tyder dock på att det finns ett annat sätt att verka på som resulterar i högre prestation och högre tillfredsställelse. Dina låga poäng indikerar att du lever, relaterar, arbetar och/eller lär mer utifrån en reaktion på vad du inte vill, snarare än att förverkliga det du vill. Du spelar för att inte förlora – undviker att inte uppnå förväntningar, att misslyckas eller tappa ansiktet. Du rör dig ifrån det du försöker undvika. Ditt primära fokus ligger på att reducera hot eller avlägsna problem. Du tenderar att följa någon annans vision eller leva upp till deras förväntningar istället för att sträva efter dina egna på ett samarbetsvilligt sätt. Den primära motiverande känslan och energin för att agera är någon form av oro eller inre konflikt. Forskning tyder på att denna inriktning är starkt relaterad till att förbli på nuvarande nivå av prestation, krishantering, relationsproblem, förhindrande av personlig utveckling samt sämre hälsa.

Dina låga poäng tyder på att du fått höga poäng på de **Reaktiva** dimensionerna. De är alla olika sätt att fastställa din identitet, egenvärde och trygghet utifrån. Det betyder att mycket av din kreativa och relaterande aktivitet kommer från ett inre behov av att ses som en viktig, värdefull person. Du har ännu inte lärt dig att skapa detta inifrån. Oavsett om du vet det eller ej, så tyder låga poäng här på att ditt agerande formas mer utifrån yttre förväntningar och kulturella villkor, än från din egen inre känsla av vem du är och vad du vill bidra med.



## Balans Människor-Uppgifter

Skalan **Balans Människor-Uppgifter** mäter graden av den balans du visar mellan åstadkommande-kompetenserna och relaterande-kompetenserna. Det är ett mått på över-, under- eller balanserad utveckling av vardera halvan av ekvationen (människor eller uppgifter) som utgör framstående ledarskap.

### Om du fått höga poäng

Ledare idag behöver kompetenser i både förmågan att åstadkomma saker, och att skapa effektiva, utvecklande och synergistiska relationer. Höga poäng tyder på att du utvecklar båda. Det är möjligt att ha höga poäng på denna skala när dina poäng i både **Åstadkommande** och **Relaterande** är låga. Det skulle tyda på att du har en balanserad duglighet i båda, men ingen av dem är en styrka. Däremot, om du har höga poäng i båda betyder det att ditt ledarskap har en unik blandning av högt åstadkommande och hög personutveckling. Detta är sällsynt. Det utgör grunden för den mest effektiva formen av ledarskap.

### Om du fått låga poäng

Låga poäng betyder att uppgifter och människor inte har balans. Det betyder att den ena är högre än den andra. Ju större obalans i dina poäng, ju lägre blir dina poäng för skalan **Balans Människor-Uppgifter**. Låga poäng indikerar en obalans i din ledarskapsutveckling.

Det kanske är så att du har högre poäng i **Åstadkommande**-domänen och relativt lägre poäng i domänen **Relaterande**. Om så är fallet kanske du agerar som att nära relationer bara är "mjukt, känslofyllt fluff-fluff" och inte relevant för den tuffa världen av konkurrensutsatt verksamhet. Du kanske är bra på det hårda och inte så bra på det mjuka. Forskning tyder starkt på att en sådan hållning inte är så effektiv som att värdesätta båda. Du kanske tillbringat större delen av din karriär på att utveckla tekniska eller affärsförmågor, och även om du värderar relationer och vet hur viktigt det är att utveckla den mänskliga delen av verksamheten, så saknar du förmågan. Oavsett vilket, höga poäng i åstadkommandedomänen och låga i relaterandedomänen indikerar att utveckling av förmågan att främja teamarbete och locka fram det bästa hos dem runtomkring dig kan stärka ditt ledarskap. Studera styrkorna i **Relaterande**-dimensionen. Vilka behöver du utveckla? Studera sedan sektionen om inre antaganden. Känner du igen några antaganden som blockerar utvecklingen av dina relationsförmågor?

Det kanske är så att du har lägre poäng i **Åstadkommande** än vad du har i **Relaterande**. Om så är fallet kanske du lägger för mycket fokus på relationer på bekostnad av att uppnå resultat. Du kanske är för mjuk. Du kanske äventyrar prestation på bekostnad av att upprätthålla harmoni. Du kanske behöver fokusera mer på måluppnåelse, och/eller konfrontera problem på ett rakare sätt. Studera styrkorna listade för **Åstadkommande**-dimensionen. Vilka behöver du utveckla? Studera sedan sektionen om inre antaganden. Känner du igen några antaganden som blockerar utvecklingen av din förmåga att fokusera på hög prestation?

## Utnyttjande av Ledarskapspotential

**Utnyttjande av Ledarskapspotential** är en summerande mätning. Den tar in resultaten i alla dimensioner och jämför den totala poängen med andra ledare som gjort denna utvärdering. Den sorterar igenom alla höga och låga poäng för att svara på frågan, "Så, hur bra är mitt ledarskap egentligen?"

### Om du fått höga poäng

Höga poäng här betyder helt enkelt att när alla dimensioner satts ihop väger styrkorna tyngre än svagheterna. Du kan inte få höga poäng på denna skala om det inte finns betydande styrka i de **Kreativa** dimensionerna och relativt låga poäng i de **Reaktiva** dimensionerna. Du får också högre poäng här om du har en god balans mellan människorelaterade kompetenser och uppgiftskompetenser. Det betyder att du leder och verkar på mycket effektiva sätt, och på sätt som uppmuntrar hög tillfredsställelse och bärkraft. Grattis!

### Om du fått låga poäng

Låga poäng pekar på att när alla dimensioner satts ihop väger svagheterna tyngre än styrkorna. Det betyder att mer energi spenderas på att gå i den reaktiva riktningen än i den kreativa, och/eller att det råder obalans mellan de människorelaterade kompetenserna och uppgiftskompetenserna. Det betyder att du är blockerad från att uttrycka din fulla potential. Det betyder att din egen storhet vilar inom dig – den finns där, den är bara inte fullt tillgänglig.

Naturligtvis kan låga poäng här betyda många olika saker. Det kan vara så enkelt och så svårt som att vara i en roll/karriär som inte uttrycker den du är. Det kan vara så att du är ny på jobbet och har mycket att lära. Det kan betyda att du är i ett mellanläge, där den gamla glöden falnar och den nya ännu inte har tänts. Låga poäng betyder inte att du inte är en ledare eller inte kapabel att leda. Det indikerar däremot, oavsett anledning, att ditt ledarskap inte kommer fram. Du kanske vill reflektera djupt över vad dessa resultat betyder för dig. Var noga med att inte skylla på andra eller din omgivning som ett sätt att själv slippa undan. Var noga med att inte anklaga dig själv för begränsningar som finns i din omgivning. Låga poäng tyder på att du har några tuffa sanningar att se i vitögat. Känn förtröstan i att alla framstående människor har tvingats att möta sig själva på samma sätt. Sanningen kommer att göra dig fri – men först kommer den att göra dig miserabel.

# Ledarskapseffektivitet

**Ledarskapseffektivitet** mäter den nivå av övergripande effektivitet du uppfattas ha som ledare. Det är en summerande mätning och ett sätt att svara på frågan, "Så, hur bra är mitt ledarskap egentligen?"

**Ledarskapseffektivitet** (uppfattad av andra) har visat sig ha signifikant korrelation till affärsresultat såsom ROI, medarbetarnöjdhet, medarbetarengagemang, omsättning, vinst, mm. Forskning tyder på att en hög poäng i Ledarskapseffektivitet associeras med starka resultat, eller Business Performance, och en låg poäng är på samma sätt associerad med dåliga affärsresultat.

Frågorna som ligger till grund för denna skala är:

- Jag är nöjd med nivån på ledarskapet hos denna person.
- Denna person är den typ av ledare som andra bör sträva efter att bli.
- Denna person är ett exempel på en idealisk ledare.
- Denna persons ledarskap hjälper organisationen att frodas.
- Sammantaget har denna person ett mycket effektivt ledarskap.

## Om du fått höga poäng

Din poäng i **Ledarskapseffektivitet** är starkt korrelerad till alla poäng i den övre halvan av cirkeln. Så om du har höga poäng i den övre halvan av cirkeln (och lägre poäng i den nedre halvan av cirkeln) bör din effektivitetspoäng vara hög.

## Om du fått låga poäng

Om din poäng i Ledarskapseffektivitet är låg, titta först på den nedre halvan av cirkeln för att förstå vad som kan vara orsaken till detta. Sedan, studera den övre halvan av cirkeln för att utforska vad du vill förbättra.



# PLANERING AV LEDARSKAPS- UTVECKLING™

Ladda ned en redigerbar version här

LEADERSHIP  
CIRCLE.

**NAMN:**

**DATUM:**

Leadership Development Plan (Pulse-Ready)

## INTRODUKTION

Planen innehåller en övergripande avsikt för mitt eget ledarskap och förbättringsmål som jag har åtagit mig och strävar efter.

Målen ska vara realistiska och praktiska. Samtidigt innebär de en utmaning för mig som ledare. De kommer hjälpa mig att fördjupa min egen syn på ledarskap och stärka min positiva inverkan på andra.

Jag kommer regelbundet att se över denna plan och hålla den uppdaterad för att se till att den återspeglar mina senaste tankar, och att jag genomför den och tillämpar det jag lärt mig.

## BAKGRUND TILL MITT LEDARSKAP

Jag har baserat mitt utvecklingsarbete på insikter som jag fått genom min Leadership Circle Profile-utvärdering, på feedback som jag fått på andra formella och informella sätt och på min egen uppriktiga självrannsakan.

**Viktiga insikter om mitt ledarskap** som kommer att påverka mina åtgärder och min fortsatta utveckling:

## MIN VISION

I slutändan styrs min utveckling av en stor, flerårig vision av vem jag vill vara som ledare. När jag rör mig mot min "One Big Thing" kommer jag att träda in i min vision mer fullständigt och eventuellt belysa den ytterligare från ett nytt perspektiv.

Min vision av vad jag försöker åstadkomma genom mitt ledarskap kännetecknas av följande egenskaper:

- 1. Personlig.** Den här visionen kommer inom mig och är en bild av hur jag ser mitt eget syfte manifesteras sig i min framtid.
- 2. Specifik.** Jag tillkännager den, så att när visionen är förverkligad kommer jag att veta det och andra kommer att veta det.
- 3. Strategisk.** Inte hämmad av den nuvarande verklighetens begränsningar. Fastställer riktlinjer som gör det möjligt för organisationen att vara framgångsrik i framtiden.
- 4. Upphöjd.** Den här visionen tilltalar mina djupaste värderingar, mina högsta ambitioner och min personliga målmedvetenhet – och detsamma för de människor som jag leder.
- 5. Kollektiv.** Denna vision kräver att jag påverkar och blir påverkad, att jag destillerar och förfinar, och skapar en gemensam känsla av syfte och riktning.

När jag skapar min vision frågar jag mig själv:

- Vad skulle jag göra eller skapa om jag kunde – om jag visste att jag inte kunde misslyckas och inte skulle få sparken?
- Vad är det som mest vill och behöver hända i det system som jag befinner mig i?
- Vad kommer att finnas om två år som inte finns nu? Om fem år?
- Var kommer jag att vara, vem kommer jag att bli och vad kommer jag att ha åstadkommit?

Min nuvarande formulering av min vision:

| VARFÖR MIN VISION ÄR VIKTIG FÖR MIG | VARFÖR DEN ÄR VIKTIG FÖR ORGANISATIONEN/VERKSAMHETEN |
|-------------------------------------|--|
|                                     |  |

Under de kommande 3-9 månaderna kommer jag att fokusera på ett specifikt övergripande mål och utvalda beteenden i min ledarskapsutveckling. Detta kommer att gå hand i hand med en vision om hur jag vill att mitt ledarskap ska se ut på lång sikt, och en medvetenhet om hur jag kan komma i vägen för mig själv om jag inte är uppmärksam.

## MITT ONE BIG THING-MÅL

Mitt *One Big Thing*-mål är ett ställningstagande om mitt ledarskap som, om det skulle bli verklighet, skulle öppna upp mitt ledarskap och ta det till en ny nivå. Att uppnå detta skulle väsentligt förändra andras upplevelse av mig som ledare och mitt positiva inflytande i mitt ledarskap. Det är en ambition och en utmaning för mig, vilket är anledningen till att jag deklarerar det och bjuder in andra att hjälpa mig genom kontinuerlig feedback.

Formulera målet på följande sätt: "Som ledare ska jag [uttryck den egenskap du vill uppvisa]."

För exempel på One Big Thing-mål, [klicka här](#)

För att göra det kortfattat och tydligt bör du försöka formulera detta mål med mindre än 10-12 ord.

| MITT ONE BIG THING-MÅL | VARFÖR DETTA ÄR VIKTIGT FÖR MIG<br><i>(inverkan på affärsresultat, mitt eget ledarskap, mitt personliga liv osv.)</i> |
|------------------------|---|
| Som ledare ska jag ... |   |

**Viktiga tillvägagångssätt**, experiment eller steg som jag kommer att ta för att nå mitt One Big Thing-mål (metoder, vanor, ritualer, förändringar osv.):

## MIN "ONE BIG LIABILITY"

Var och en av oss har Reaktiva tendenser som, om vi inte är medvetna och avsiktliga, kan störa vår effektivitet genom att ta energi och uppmärksamhet i anspråk. Jag frågar mig själv: "Vilket tankemönster/beteende uppvisar jag som, om jag släpper det, skulle göra mig fri att ta mitt ledarskap till en ny nivå?" Min bästa nuvarande formulering av denna One Big Liability är följande:

| ONE BIG LIABILITY-UTTALANDE | HUR DETTA BEGRÄNSAR MIN EFFEKTIVITET SOM LEDARE |
|-----------------------------|---|
| Jag har en tendens att ...  |   |

## SPECIFIKA BETEENDEN

Jag kommer att fokusera på ett beteende som jag ska BÖRJA med eller göra mer, och ett som jag ska SLUTA med eller göra mindre. De är inte de enda beteenden som jag kommer att ändra för att uppnå mitt One Big Thing-mål och förhindra att min One Big Liability kommer i vägen, men jag kommer att fokusera särskilt på dessa två beteenden och ta ansvar för dem.

*Fastställ dina mål genom att formulera handlingsfrasen i presens. För att göra det kortfattat och tydligt bör du försöka formulera detta mål med färre än 10-12 ord.*

| BETEENDE ATT BÖRJA MED<br><i>Kreativ sida, observerbar, nytt fokus för mig</i>        | BETEENDE ATT SLUTA MED<br><i>Reaktiv sida, observerbar, kommer i vägen</i> |
|---|--|
| Exempel: Säger ifrån när jag anser att det är viktigt, även om det gör andra obekväma | Exempel: Skyller på andra när saker och ting inte går bra                  |
|   |  |

## FÖLJA MIN UTVECKLINGSPROCESS

Jag kommer att följa mina framsteg när det gäller att uppnå mitt One Big Thing-mål och mina identifierade beteenden genom att aktivt be om feedback från andra som kan observera och informera mig.

Jag utser en "Ansvarscirkel" bestående av 5-8 personer jag har förtroende för som kommer att ge mig feedback på min One Big Thing och mina beteenden. Detta kan inkludera några av dem som jag rekryterade som utvärderare av min 360-profil. Dessa är personer vars åsikter jag respekterar, som har möjlighet att regelbundet observera mitt ledarskapsbeteende och som är villiga att ge mig uppriktig feedback om vad de ser.

|              |                |
|--------------|----------------|
| <b>NAMN:</b> | <b>E-POST:</b> |
| <b>NAMN:</b> | <b>E-POST:</b> |
| <b>NAMN:</b> | <b>E-POST:</b> |
| <b>NAMN:</b> | <b>E-POST:</b> |
| <b>NAMN:</b> | <b>E-POST:</b> |
| <b>NAMN:</b> | <b>E-POST:</b> |
| <b>NAMN:</b> | <b>E-POST:</b> |
| <b>NAMN:</b> | <b>E-POST:</b> |

*Jag kommer att diskutera min övergripande avsikt och mina specifika mål med dessa personer och be dem ge mig regelbunden feedback om hur det går för mig.*

**Anmärkningsvärda prestationer** eller ytterligare insikter baserat på feedback som jag får:

## GENOM ATT ANVÄNDA DENNA UTVECKLINGSPLAN FÖR LEDARSKAP

Kommer jag att:

- Regelbundet se över denna plan (minst en gång i månaden) för att se till att jag agerar och drar lärdomar för att förbättra mitt ledarskap.
- Uppdatera planen så att den återspeglar mina senaste tankar och för att registrera de framsteg jag gör.
- Dela planen med andra som kan ge ytterligare insikter och feedback (t.ex. min Ansvarscirkel, min chef, min handledare).

# Tips och förslag att läsa

Klicka här

## Poesireferenser

Bly, Robert. News of the Universe: Poems of Twofold Consciousness. Sierra Club Books, 1980.  
Machado, Antonio. Selected Poems and Prose. White Pine Press, 1983.  
Oliver, Mary. American Primitive. Little Brown & Company, 1978.  
\_\_\_\_\_. Dream Work. Atlantic Monthly Press, 1986.  
\_\_\_\_\_. House of Light. 1991  
Rilke, Rainer Maria. Selected Poems of Rainer Maria Rilke. Robert Bly, trans. Harper & Row, 1981.  
Walcott, Derek. Collected Poems 1948-1984. The Noonday Press, 1986.  
Whyte, David. Songs for Coming Home. Many Rivers Press, 1989  
\_\_\_\_\_. Where Many Rivers Meet. Many Rivers Press, 1990.  
\_\_\_\_\_. Fire in the Earth. Many Rivers Press, 1991.  
\_\_\_\_\_. The House of Belonging. Many Rivers Press, 1997.

## Hemsida

[www.LeadershipCircle.com](http://www.LeadershipCircle.com)

