

LEDELSES- PROFIL

EVERYTHING **DiSC**
MANAGEMENT



Sigurd Thune

08.09.2020

Denne rapporten er opprettet av:

Volo AS
Authorized Partner Everything DiSC® - A Wiley Brand
www.volo.no
Trondheim - Norway



PRØVE

WILEY

INTRODUKSJON TIL DiSC[®]Velkommen til Everything DiSC[®]

Sigurd, har du noen gang lurt på hvorfor det er enklere for deg å komme i kontakt med enkelte personer enn andre?

Kanskje du har lagt merke til at du har lettere for å lede mennesker som fokuserer mer på å bygge relasjoner og å få folk involvert.

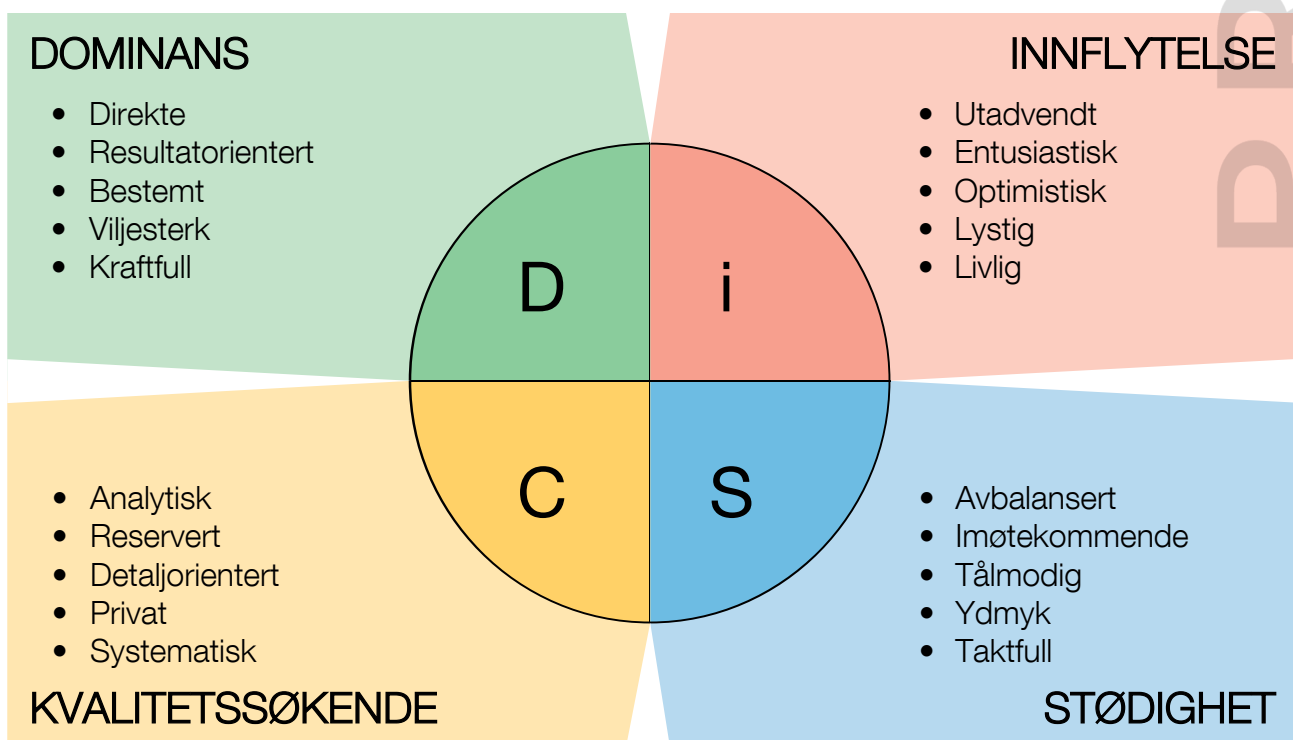
Eller kanskje du er mer komfortabel med å samarbeide med personer som har en humørfyllt tilnærming, enn personer som analyserer alt de gjør.

Eller kanskje du synes det er enklere å forholde deg til personer som er mer varme enn skeptiske.

Everything DiSC[®] er et enkelt verktøy som gir informasjon som hjelper deg å forstå deg selv og andre bedre, og dette kan være av meget stor nytte for ledere. I denne rapporten BRukes data fra din personlige profil til å presentere store mengder informasjon om dine ledelsesprioriteringer og -preferanser. Dessuten lærer du hvordan du oppnår bedre kontakt med personer som har andre prioriteringer og preferanser enn deg selv.

Viktige prinsipper

- ▶ Alle DiSC-stiler er **like verdifulle**, og effektive ledere finnes blant personer med alle stiler.
- ▶ Ledelsesstilen din er også påvirket av **andre faktorer**, for eksempel livserfaring, utdanning og modenhet.
- ▶ Å få en bedre **forståelse av seg selv** er det første steget mot å bli mer effektiv sammen med dine medarbeidere og din leder.
- ▶ Ved å lære om andre personers DiSC-stiler får du en **bedre forståelse av deres prioriteringer** og hvordan de skiller seg fra dine.
- ▶ Du kan forbedre kvaliteten på din ledelserfaring ved å BRuke DiSC til å skape mer **effektive relasjoner**.



DIN DiSC[®]-OVERSIKT

Hvordan er denne rapporten tilpasset deg, Sigurd?

For å få størst mulig utbytte av *Everything DiSC[®] Management-profilen* din må du forstå hvordan det personlige kartet skal leses.

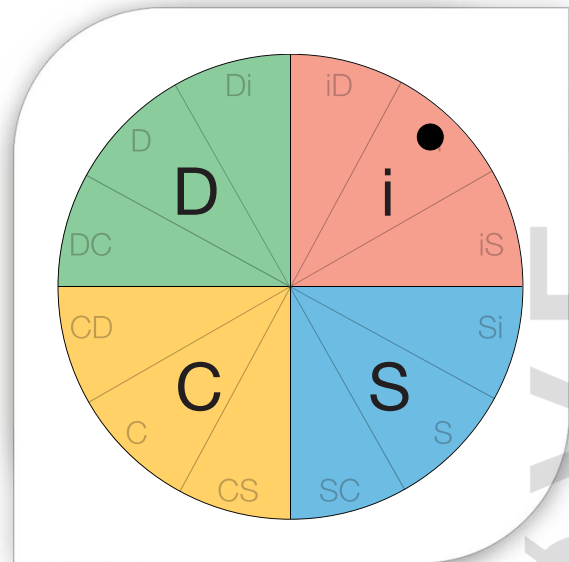
Ditt punkt

Som du så på forrige side, består *Everything DiSC[®]*-modellen av fire basisstiler: D, i, S og C. Hver stil er inndelt i tre områder. Bildet til høyre illustrerer de 12 områdene der punktet til en person kan være plassert.

Din DiSC[®]-stil: i

Punkt plasseringen viser DiSC-stilen din. Fordi punktet ditt ligger i midten av i-området, har du i-stilen.

Husk at alle er en kombinasjon av alle fire stiler, men som oftest har de fleste en sterk tendens til å gå i retning av én eller to stiler. Uansett om punktet ditt er i sentrum av en stil eller i et område som grenser mot to stiler, **er ingen punkt plasseringer bedre enn andre**. Alle DiSC[®]-stiler er likeverdige og verdifulle på sin måte.



Nær kanten eller nær sentrum?

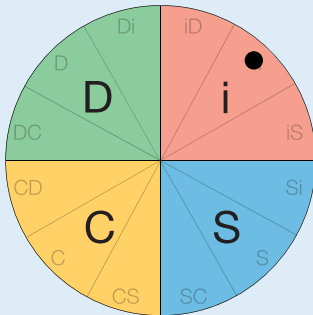
Punktets **avstand til kanten** av sirkelen viser hvor sterk en persons naturlige tilbøyelighet er til å omfatte kjennetegnene for vedkommendes DiSC-stil. Et punkt som ligger nær kanten av sirkelen, angir en sterk tilbøyelighet mot kjennetegnene for den gjeldende stilen. Et punkt som ligger mellom kanten og sentrum av sirkelen, angir en moderat tilbøyelighet. Et punkt som ligger nær sentrum av sirkelen, angir en svak tilbøyelighet. Et punkt som ligger i sentrum av sirkelen er ikke bedre enn et punkt som ligger på kanten, eller omvendt. Punkt plasseringen din er nær kanten av sirkelen. Du har derfor en **sterk tilbøyelighet** og identifiserer deg trolig sterkt med kjennetegnene som assosieres med i-stilen.

Nå som du vet mer om personlig tilpasning av *Everything DiSC Management-kartet*, kan du lese om ledelsesprioriteringer og preferanser knyttet til i-stilen. Ved hjelp av denne kunnskapen, vil du lære hvordan du BRUKER *Everything DiSC*-prinsipper til å forbedre evnen din til å lede, delegere, motivere og utvikle andre bedre. Nå kan du utforske måter å arbeide mer effektivt med din egen leder på.

DiSC®-STIL og -PUNKT

Punktet ditt forteller en historie

Din DiSC-stil er: i



Som andre ledere med i-stilen, Sigurd, liker du sannsynligvis å samarbeide med andre. Du har trolig et nokså omfattende nettverk av venner og kolleger, og når du går inn i et rom fullt av fremmede mennesker, synes du kanskje det er en fin anledning til å komme i kontakt med andre. Likeledes liker du trolig å introdusere mennesker som ikke ellers ville møtt hverandre.

Du synes kanskje det er lett å få folk du leder begeistret for dine ideer, og når du snakker, vil du sannsynligvis fremstå som lidenskapelig når du fremmer dine meninger. Mange synes trolig at entusiasmen din er smittsom. Mer skeptiske personer mener nok at du kan være vel optimistisk.

Når du kommuniserer, øker du kanskje volumet og gestikulerer mer for å få andres oppmerksomhet, og sammenlignet med de fleste andre ledere har du en sterkere trang til å bearbeide følelser ved å sette ord på dem. Til tider kan pratsomheten din medføre at du dominerer samtaler, spesielt når du prater med personer som har en mildere væremåte enn deg.

Når det gjelder tidsstyring, liker du å ha en rekke oppgaver foran deg, og sannsynligvis blir du lei av rutiner. Sannsynligvis bevarer du entusiasmen og drivet under tidspress. Selv om du liker tanken på å starte på et nytt prosjekt, kan du av og til iverksette handling uten tilstrekkelig planlegging eller ressurser. Fordi du trolig er sikker på din egen evne til å improvisere, foretrekker du kanskje en mer flytende tilnærming.

Du liker sannsynligvis å ta beslutninger basert på instinkt, men du har også en tendens til å akseptere andres ideer. Men du kan være tilbakeholden med å gi negativ tilbakemelding i frykt for å bli oppfattet som "the bad guy". Til tider kan optimismen din føre til at du overvurderer egne evner eller feilvurderer hvor vanskelig en oppgave er.

Du har stor glede av å omgi deg med mennesker, og du oppmuntrer sannsynligvis folk til å samarbeide. Sannsynligvis ser du idédugnader i teamet som en kilde til uendelige muligheter. Men fordi du av natur ønsker å skape relasjoner og samarbeide med andre, kan det hende du ikke alltid innser at noen mennesker trenger mer tid for seg selv.

I likhet med andre med i-stilen knytter du kanskje egenverdien din tett opp mot din sosiale krets. Du ønsker alltid å gjøre et godt inntrykk, og du liker sannsynligvis å være midtpunktet. Det er ikke usannsynlig at du liker å fortelle historier og underholde andre på en fargerik, engasjert måte.

Når det oppstår konflikter, kan du være tilbøyelig til å ignorere ubehageligheter så lenge som mulig. Men hvis du når et BRistepunkt, kan det føre til at du sier ting du kommer til å angre på senere. For deg kan det å gi utløp for følelsene føles som en terapeutisk prosess, men det kan føre til at andre blir svært ukomfortable.

Sigurd, i likhet med andre med i-stilen er kanskje evnen din til å skape engasjement, det høye energinivået ditt og ønsket om å føre folk sammen, blant dine mest verdifulle bidrag som leder. Dette er trolig noen av kvalitetene andre beundrer mest hos deg.

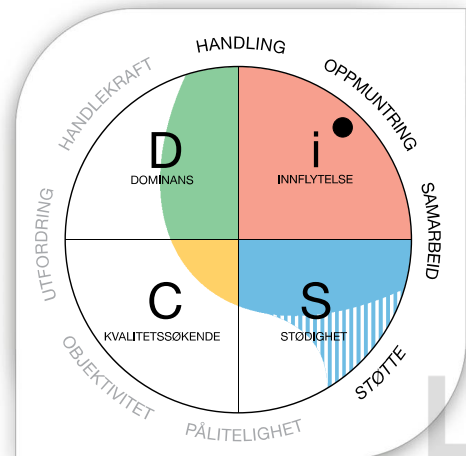
DINE DiSC[®]-PRIORITERINGER OG -SKRAVERINGER

Skriveringen din tilfører noe til historien din

Punktplasseringen og DiSC[®]-stilen din kan si mye om deg, Sigurd, men **skriveringen** på kartet er også viktig.

De åtte ordene rundt Everything DiSC-kartet er det vi kaller **prioriteringer**, eller primærrområdene der mennesker fokuserer energien sin. Jo nærmere skriveringen din er en prioritering, jo større er sannsynligheten for at du fokuserer energien din i dette området. Alle har minst tre prioriteringer, og noen ganger har folk fire eller fem. **Å ha fem prioriteringer er ikke noe bedre enn å ha tre, og omvendt.**

Personer med i-stilen har vanligvis skrivering som berører **oppmuntring**, **handling** og **samarbeid**. Skriveringen din strekker seg slik at den omfatter **støtte**, noe som ikke er karakteristisk for stilen din.

Hvilke prioriteringer former *din* ledelseserfaring?

► Gi oppmuntring

Sigurd, som andre ledere med i-stilen har du en tendens til å verdsette andres emosjonelle behov og ønsker at medlemmene i teamet ditt skal ha en god følelse for sitt bidrag. Derfor tar du deg sannsynligvis tid til å gi folk anerkjennelse og markere seire for gruppen. Du fokuserer på å gi oppmuntring slik at folk føler at de får tilført energi og er optimistiske når det gjelder arbeidet sitt.

► Verdsette samarbeid

Du anerkjenner gjerne betydningen av gruppeinnsats og gjør det til en viktig del av hvordan dere arbeider. Trolig inkluderer du andre i viktige aktiviteter og beslutninger, og du er stolt over din egen evne til å bygge opp en lagånd og få alle involvert. Du verdsetter samarbeid ikke bare fordi du mener det fører til bedre resultater, men også fordi du mener det gjør jobben morsommere.

► Iverksette handling

Ledere med i-stilen liker vanligvis spenning og raskt tempo. Du får sannsynligvis ny energi av innovative og banebrytende løsninger, og du er ivrig etter å komme raskt i gang. Faktisk kan tempoet være litt for høyt for noen av de du leder, men i stedet for å bremse ned, kan du oppmuntre dem til å holde tritt med deg. Fordi du legger vekt på handling, kan du inspirere teamet ditt til å presse på i høyt tempo.

► Gi støtte

Dessuten prioriterer du det å gi støtte til andre høyt, selv om dette ikke er typisk for i-stilen. Du foretrekker kanskje harmoni i relasjoner, og folk vet sikkert at du er parat til å hjelpe eller lytte tålmodig når det trengs. Fordi et ryddig og fredelig miljø er viktig for deg, er du villig til å sette egne behov til side for gi støtte der det trengs.

DINE LEDELSESPREFERANSER

Hva liker du ved å lede?

Ulike personer motiveres av ulike aspekter ved arbeidet deres. Som andre mennesker med i-stilen, liker du kanskje å jobbe med andre mot et felles mål, og du kan arbeide for å skape et energisk miljø der folk kan uttrykke seg. I tillegg verdsetter du sannsynligvis at ledelsen gjør at du kan hjelpe andre med å lykkes i sin faglige utvikling. Dessuten synes du trolig det er givende å fremme et støttende miljø der folk lytter til andres behov.

Du har trolig glede av mange av følgende aspekter ved arbeidet ditt:

MOTIVASJONSFAKTORER

- Opprette varme relasjoner
- Opprettholde fremdrift
- Inspirere andre til å gjøre sitt beste
- Fremme kreativitet
- Bygge opp en optimistisk tenkemåte hos andre
- Få andre engasjert
- Øke entusiasmen
- Støtte andre slik at de kan gjøre en best mulig jobb
- Vurdere andres behov og meninger

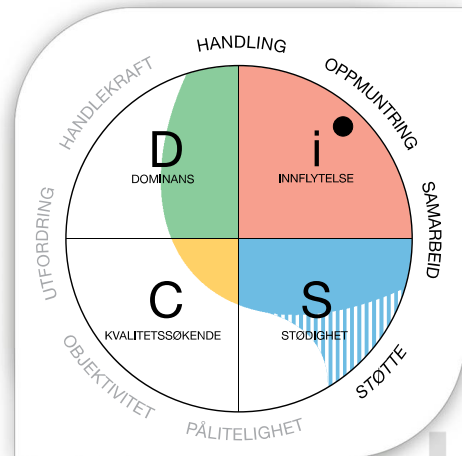
Hva tapper deg mest for energi som leder?

Det finnes også former for lederansvar som er stressende for deg. Fordi du ønsker å bevare gode relasjoner og være godt likt, kan du få problemer med å presse folk til å oppnå resultater, spesielt hvis dette krever at du konfronterer dem. Videre kan du mislike en atmosfære som føles kjedelig eller som hemmer ditt energiske tempo. Og du synes kanskje det er krevende å lede folk som er for aggressive eller stridslystne.

Mange av de følgende aspektene ved arbeidet ditt kan fremkalle stress hos deg:

STRESSFAKTORER

- Gi andre ubehagelig tilbakemelding
- Være kraftfull eller insisterende mot andre
- Ta vanskelige beslutninger alene
- Jobbe jevnt og trutt mot langsiktige mål
- Ledet utfordrende eller skeptiske personer
- Ikke kunne bruke intuisjon
- Måtte redusere tempoet
- Korrigere eller irettesette andre
- Forholde deg til sinte eller kranglede personer



Hva sier prioriteringene dine om hva som motiverer deg, og hva som gjør deg stresset?

PRØVE

DIN STYRINGS- OG DELEGERINGSSTIL

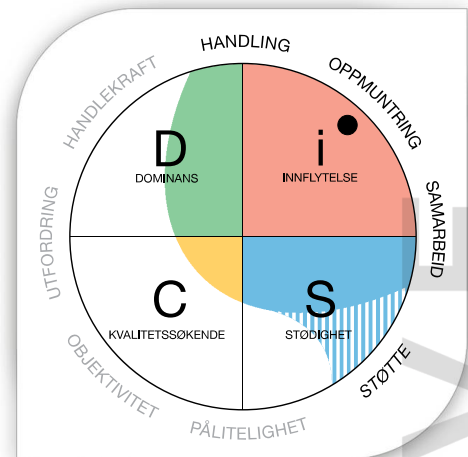
Som leder kan du oppleve at effektiv styring og delegering til medarbeiderne er mer komplekst enn bare å overlate et oppdrag til andre og si "vær så god" og "takk". Du har kanskje lagt merke til at enkelte medarbeidere reagerer positivt på ulike typer opplæring og tilbakemeldinger. Noen ønsker bestemte anvisninger og vil gjerne ha objektiv tilbakemelding, mens andre ønsker akkurat det motsatte. Basert på din DiSC®-stil og prioriteringer har du en naturlig tilnærming til styring og delegering. Men for å maksimere tilfredshet og produktivitet er det viktig å vurdere hvor effektiv din tilnærming kan være med medarbeidere som har ulike stiler.

Sigurd, fordi du legger **sterk vekt på oppmuntring**, har du har en tendens til å være optimistisk når det gjelder mennesker og evnene deres. Derfor gir du vanligvis enkeltpersoner en gunstig vurdering hvis det ikke finnes bevis for det motsatte, og du kan tildele oppgaver til teammedlemmer uten å sørge for at de har kompetanse til å få jobben gjort.

Du **foretrekker samarbeid**, og personene du leder kan føle seg sterkere av din tillit til deres evner. Men når situasjonen krever en mer direkte tilnærming, kan du ha problemer med å være tøff nok og stille folk til ansvar.

Fordi du **fokuserer på handling**, er du gjerne driftig når du leder andre. Du prøver trolig å få andre begeistret for oppgavene sine, men du kan av og til være vag når det gjelder detaljene i iveren etter å få folk i gang.

Dessuten er din styrings- og delegeringsstil trolig påvirket av den ekstra prioriteringen, noe som ikke er typisk for i-stilen.



Hvilken tilnærming har du til styring og delegering?

STYRKER

- Gi instruksjoner på en vennlig og positiv måte
- Få andre til å føle at de er viktige bidragsyttere
- Oppmuntre til kreativitet i gjennomføring av oppgaver
- Skape entusiasme
- Opprettholde fremdrift
- Være tilgjengelig for å hjelpe

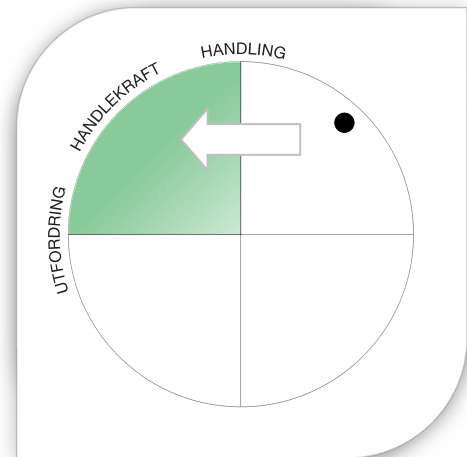
UTFORDRINGER

- Presse på for å få folk til å fullføre oppgavene
- Bedømme folks evner og kompetanse uten å overvurdere dem
- Fremheve betydningen av rutineoppgaver
- Skape en pålitelig ramme
- Presse på andre for å oppnå resultater
- Etablere ambisiøse resultater

STYRING OG DELEGERING TIL D-STILEN

Hvordan liker D-stilen å arbeide?

Personer med D-stilen prioriterer sluttresultatet og er opptatt av å prestere. De er villige til å være klare og tydelige for å få ting gjort, og i motsetning til deg prioriterer de suksess høyere enn mer sosiale aspekter ved arbeidet. De ønsker frihet til å ta avgjørelser uten tilbakemeldinger fra andre, og siden de verdsetter uavhengighet, deler de kanskje ikke din preferanse for å samarbeide og arbeide nært som et team. Og siden de er selvstendige og har konkurranseinstinkt trenger de trolig ikke oppmuntringen du ofte gir.



Potensielle problemer ved å arbeide sammen

Personer med D-stilen er ofte spørrende og skeptiske, og de kan utfordre autoriteten din hvis de er uenige med deg. De deler ikke ditt fokus på andres følelser og kan være kontante eller selvhevdende når de uttrykker meningene sine. Og siden du ofte tror det beste om andre, kan du mistolke deres selvsikre holdning som kompetanse, selv om de ikke har den nødvendige kunnskapen eller erfaringen. I slike tilfeller kan det være du blir overrasket når de ikke leverer det du forventet.

Hvordan man blir effektiv med D-stilen

I likhet med deg er personer med D-stilen driftige. De er villige til å ta risiko hvis det gir dem resultatene de vil ha, og de ser ofte etter nye eller spennende prosjekter. Derfor bør du vise dem det overordnede formålet med en oppgave og hvordan det kan føre til imponerende resultater. Hvis de har gjort gode vurderinger tidligere, bør du vise respekt for de modige ideene deres og evne til å ta beslutninger, og hvis de er uerfarne, må du passe på at ambisjonene deres ikke overgår kvalifikasjonene og evnene.

Hvis de er mindre erfarne:

- Ikke bland sammen selvtillit og kompetanse.
- Gjennomgå planene deres før de går videre.
- La dem få vite at de vil få mer selvstendighet etter hvert som de får mer erfaring.
- Be dem sjekke med deg før risikofylte avgjørelser tas.
- Følg opp for å kontrollere at de holder tidsplanen.

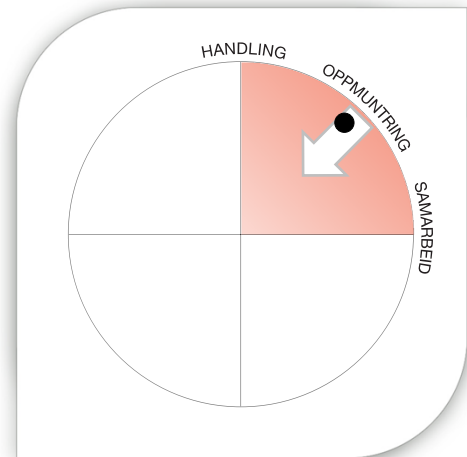
Hvis de er mer erfarne:

- Vis dem den mest praktiske måten å være produktiv på.
- Vær direkte om resultatene du forventer.
- Sett en frist og la dem finne ut hvordan de skal gå videre.
- Spesifiser grensene for deres myndighet samtidig som du fortsatt gir dem noe selvstendighet.
- Pass på at de forstår konsekvensene av snarveiene.

STYRING OG DELEGERING TIL I-STILEN

Hvordan liker i-stilen å arbeide?

I likhet med deg er personer med i-stilen vanligvis muntre og optimistiske. Dere har begge en tendens til å være sosiale og svært uttrykksfulle, og de setter trolig pris på din tendens til å oppmuntre dem. Siden de dras mot spennende prosjekter, kan de bli rastløse hvis de må jobbe med rutineoppgaver. I tillegg er de lett å be om å dele meningene sine, og de trives ofte når ideer og samtalen flyter fritt. De kan faktisk være på sitt mest avslappede når de kan være direkte om behovene sine.



Potensielle problemer ved å arbeide sammen

I likhet med deg ønsker personer med i-stilen å arbeide i et samarbeidsvillig miljø der personer verdsettes høyere enn sluttresultatet. De liker å kanalisere energien sin inn i samarbeid og misliker oppgaver som kan isolere dem. Du synes trolig det er enkelt å utvikle vennlige relasjoner med dem, så det kan være vanskelig for deg å gi dem negative tilbakemeldinger. Og hvis det oppstår problemer, kan disse personene minimere eller ignorere problemer ved ubevisst å utnytte din toleranse.

Hvordan man blir effektiv med i-stilen

I likhet med deg har disse personene en tendens til å holde et høyt tempo. De kan være ivrige etter å ta på seg kreative oppgaver og foretrekker friheten til å holde sitt eget høye tempo. På grunn av energien og entusiasmen deres setter de pris på prosjekter som krever årvåkenhet eller nye ideer. Pass på at du hyppig sjekker fremgangen hos de uerfarne. Hos de mer erfarne bør du oppmuntre til kreativitet, men hold dem ansvarlig for tidslinjer og resultater.

Hvis de er mindre erfarne:

- Oppmuntre dem.
- Pass på at de ikke mister oversikt over detaljer.
- Hold dem ansvarlig for frister de ikke rekker eller trinn de hopper over.
- Kontroller deres forståelse, siden entusiasmen deres kan skjule mangel på klarhet.
- Begrens de sosiale aktivitetene deres.

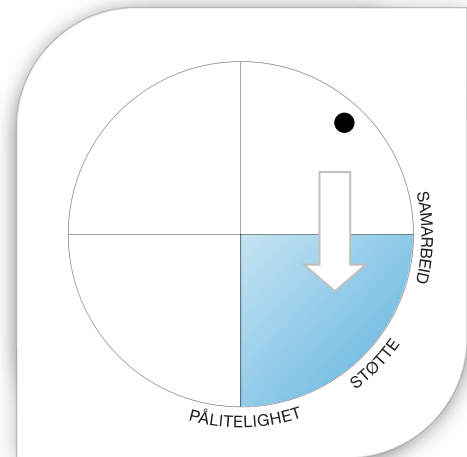
Hvis de er mer erfarne:

- Sett av tid til å diskutere ideene deres med dem.
- La dem ta styringen i grupper.
- Hold dem fokusert og på tidsplanen.
- Anerkjenn bidragene deres i andres påsyn.
- Oppmuntre dem til å opprettholde fremdriften.

STYRING OG DELEGERING TIL S-STILEN

Hvordan liker S-stilen å arbeide?

Personer med S-stilen er som regel imøtekommende og fleksible, og du deler deres støttende natur, selv om det ikke er typisk for personer med i-stilen. Du gir dem sannsynligvis oppmuntringen de trenger, men ettersom de vanligvis ikke er selvhevdende, kan det være vanskelig å skjønne når de er klare for nye ansvarsområder eller utfordringer. De kan være så fokusert på å unngå konfrontasjoner at de holder bekymringene sine for seg selv. Det betyr at du kanskje ikke blir oppmerksom på misnøyen deres før det er for sent.



Potensielle problemer ved å arbeide sammen

Disse personene setter pris på et metodisk tempo og liker å fokusere på oppgavene sine uten å bli avbrutt av plutselige forandringer eller dyptgripende nyvinninger. Det raske, dynamiske miljøet du foretrekker, kan dermed oppfattes som truende eller stressende. I motsetning til hva du foretrekker, har de en tendens til å være varsomme når de tilnærmer seg prosjekter. De ønsker ikke å presses til å komme med raske svar. Du kan dermed bli frustrert over vegringen deres mot å ta nye sjanser, mens de kan bli nervøse fordi du er villig til å endre kurs kjapt.

Hvordan man blir effektiv med S-stilen

Akkurat som deg er personer med S-stilen mest komfortable i vennlige, samarbeidsvillige miljøer. De deler ønsket ditt om å samarbeide og opprette nye relasjoner, og setter pris på å kunne bidra i en gruppe preget av samhold. Forviss deg om at de er komfortable med oppdraget, og forsikre dem om at de har evnene og talentet som skal til for å prestere. Personene med mer erfaring kan oppmuntres til å ta mer ansvar, men gjør det klart at du gjerne kommer med råd hvis det trengs.

Hvis de er mindre erfarne:

- Still spørsmål for å bekrefte at de har forstått.
- Unngå å presse dem til å gå videre før de er klare.
- Gi hyppig oppfølging.
- Ikke gi dem for mye ansvar før de er klare.
- Gi klare instruksjoner.

Hvis de er mer erfarne:

- Still nok spørsmål til å lokke frem bekymringene deres.
- Gi dem mer ansvar når det ser ut som de er klare for flere utfordringer.
- Oppmuntre dem til å ta initiativ.
- Vær tilgjengelig som rådgiver gjennom prosessen.
- Spør dem direkte hvilken støtte de trenger.

STYRING OG DELEGERING TIL C-STILEN

Hvordan liker C-stilen å arbeide?

Personer med C-stilen synes det er enklere å forholde seg til logiske mål og faktabaserte ideer. De tar seg tid til å analysere konsepter og undersøke løsninger nøye. Ettersom de stoler på logikk og objektivitet, kan de bli frustrerte over tendensen din til å ta beslutninger basert på magesfølelsen. De er dessuten komfortable med å jobbe alene, og kan til og med unngå samarbeidsinnsatsen som du foretrekker. De krever faktisk svært lite samhandling og setter pris på miljøer som fremmer selvstendighet.



Potensielle problemer ved å arbeide sammen

Disse personene ønsker å produsere pålitelige resultater, så de har en tendens til å tenke grundig gjennom alle konsekvensene før de velger en plan. De nøler med å følge ideer som virker risikable, noe som står i kontrast til tendensen din til å fatte raske, modige beslutninger. Ettersom de foretrekker å gå sakte og varsomt frem, kan de bli frustrerte hvis du presser dem til å multitask eller skynde seg. Du kan derimot bli lei når de går over løsningene gang på gang i stedet for å gjøre rask fremgang.

Hvordan man blir effektiv med C-stilen

Personer med C-stilen ønsker et arbeidsmiljø hvor de føler at de kan påpeke svakheter og sette spørsmåltegn ved ineffektivitet. Du tror kanskje innvendingene deres kvæler kreativiteten, men de er mer opptatt av høy kvalitet. Husk at skepsisen deres ikke betyr at de utfordrer autoriteten din. De kan bruke lang tid på å perfektionere arbeidet sitt, så sørg for at de fortsetter å gjøre fremgang. De mer erfarne kan få arbeide mer selvstendig, men sett klare tidsfrister som forsterker følelsen av at ting haster.

Hvis de er mindre erfarne:

- Unngå å tvinge dem til samarbeid hvis det ikke er nødvendig.
- Hjelp dem å oppnå høy kvalitet uten å sette tidsfristene på spill.
- Kommuniser med klarhet i stedet for entusiasme.
- Gi oppfølging slik at de ikke kjører seg fast i detaljer.
- Sørg for at de har ressursene de trenger.

Hvis de er mer erfarne:

- Oppmuntre dem til å be om flere instruksjoner om de trenger det.
- Følg dem opp når det trengs for å sikre fremdrift.
- Lytt til bekymringene deres om kvalitet.
- La dem være med på å løse kompliserte problemer.
- La dem arbeide selvstendig når det er mulig.

MOTIVERING OG MILJØET DU SKAPER

Du kan ikke motivere folk. De må motivere seg selv. Som leder kan du imidlertid skape et miljø hvor det er lett for folk å finne sin egen naturlige motivasjon. Dette innebærer å skape en atmosfære som ivaretar ansattes grunnleggende behov og preferanser, slik at de kan yte best mulig i sitt arbeid, og du oppnår det å skape et bestemt miljø rundt deg på en naturlig måte. Det er viktig å forstå innholdet i dette miljøet, fordi det har en stor innvirkning på motivasjonen til de menneskene du leder.

Sigurd, siden du er **entusiastisk og oppmuntrer andre**, skaper du trolig et miljø der personer føler seg anerkjent og akseptert. Du hjelper dem trolig til å se at arbeid kan være morsomt, og det kan føre til at de blir muntre og mer optimistisk innstilt til oppgavene og bidragene sine.

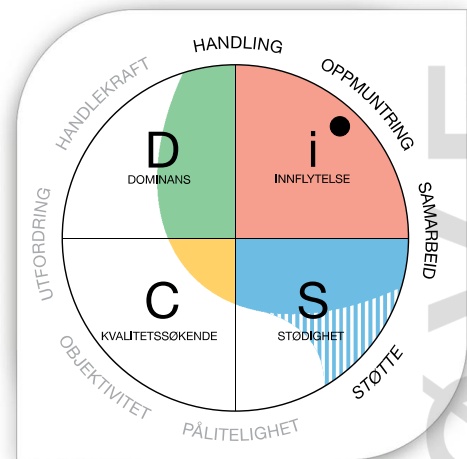
Din **tendens til å handle** bidrar trolig til å etablere et miljø med mye energi der personer vil komme i gang og ha fremdrift. Personene du leder kan bli inspirert av det høye tempoet ditt, og ditt fokus på fremdrift kan bidra til at de får tillit til at de kan bidra til å få ting til å skje raskt.

På samme måte kan din **sterke preferanse for samarbeid** styrke båndene mellom teammedlemmene, noe som ofte er essensielt for å nå mål. Personer som føler at teamarbeid verdsettes, oppsøker med større sannsynlighet muligheter til å ha idédugnader og gjøre forbedringer uten tanke på hvem som skal få det meste av æren.

I motsetning til andre med i-stilen har du i tillegg en tilleggsprioritering som kan påvirke motivasjon og miljøet du skaper. Siden du ofte **gjir støtte**, føler personene du leder trolig at noen BRyr seg om dem, noe som kan være svært motiverende for mange.

Miljøet du skaper

- Oppmuntringen fra deg gjør at folk føler seg vel i rollene sine.
- Optimismen og entusiasmen din kan gjøre arbeidet morsommere.
- Du er lidenskapelig og har mye energi, noe som kan inspirere andre til å handle raskt.
- Du skaper lagånd slik at folk føler kameratskap.
- Når du stoler på andre, kan de føle seg sterkere og BRuke kreative løsninger.
- Folk er mindre frustrert over læringskurven sin fordi du er tålmodig med dem.



PREV

MOTIVASJON OG D-STILEN

Hvilke motivasjonsbehov har D-stilen?

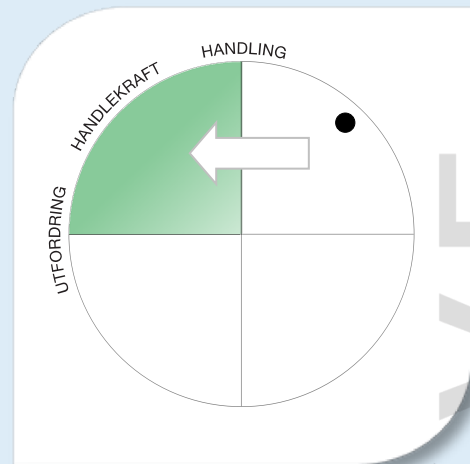
Ansatte med D-stilen er motiverte til å vinne, så de BRyr seg sannsynligvis mer om sluttresultatet enn prosessen som kreves for å komme dit. Fordi de er pådrivende for å oppnå resultater, trives de ofte i konkurranseinnstilte miljøer og kan noen ganger forvandle de mest samarbeidspregede oppgaver til en konkurranse. Siden de liker å ha ansvar, arbeider slike ansatte mot å oppnå mer autonomi og autoritet. De kan faktisk være så fokusert på sin individuelle karriereutvikling at de overser andres behov.

Hva demotiverer D-stilen?

- Rutine
- Å utføre oppgavene langsomt
- Være tett overvåket
- Det stilles spørsmål ved deres autoritet, eller den blir overstyrt
- Følelse av at de kaster bort tiden
- Å måtte ta seg av mange detaljer

Hvordan kan **konflikt** påvirke motivasjonen til D-stilen?

- Ansatte med denne stilen ser kanskje på konflikter som et middel til å skape situasjoner med vinnere og tapere.
- De kan føle at de får tilført energi gjennom de konkurransepregede aspektene ved konflikt.
- De kan kaste bort energi ved å dvele ved hvem som har gjort feil.



Hvordan kan du bidra til å skape et **motiverende miljø** for D-stilen?

- La dem få vite hvilken verdi de BRinger inn i organisasjonen.
- Gi dem mulighet til å jobbe selvstendig.
- La dem kontrollere arbeidsmiljøet sitt som mye som mulig.
- Arranger sunne konkurranser som vil bidra til teamets suksess.
- Utfordre dem med konkrete mål som gjør at de må strekke seg.
- Forklar det overordnede, resultatorienterte formålet med nye prosjekter.

Hvordan kan du best **anerkjenne og belønne** D-stilen?

- Belønn gode resultater med mer ansvar og selvstendighet.
- Gi ros direkte når deres initiativ og handlekraft hjelper organisasjonen.
- Anerkjenn arbeidet og ideene deres som fører til suksess for teamet.
- Tilby dem muligheter til avansement når de trenger nye utfordringer.

MOTIVASJON OG I-STILEN

Hvilke motivasjonsbehov har i-stilen?

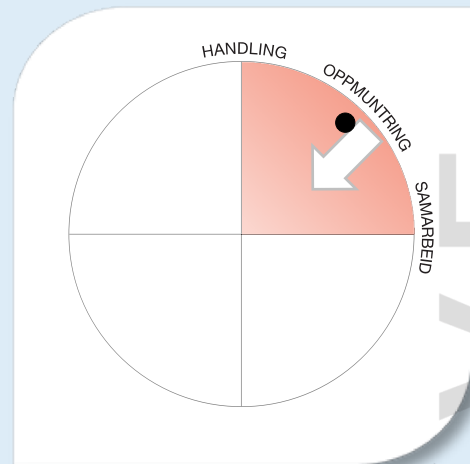
Ansatte med i-stilen er ute etter miljøer med høy energi hvor eventyrlystne og banebrytende ideer blir verdsatt. De er gjerne utadvendt og ivrige etter å samarbeide, og legger ofte mye energi i å omgås andre og vedlikeholde relasjoner. Fordi de liker morsomme, hendelsesrike rammer, foretrekker de å jobbe i et raskt tempo mens de hengir seg til en rekke ulike oppgaver. Dessuten blir de også motiverte av åpen ros, og de setter pris på en varm og oppmuntrende atmosfære.

Hva demotiverer i-stilen?

- Å være isolert fra andre
- Å arbeide i rammer preget av tilbakeholdenhet og treghet
- At deres bidrag ikke blir anerkjent
- Utføre rutineoppgaver og repetitive oppgaver
- Å ta seg av massevis av detaljer
- Jobbe sammen med pessimistiske eller kritiske personer

Hvordan kan **konflikt** påvirke motivasjonen til i-stilen?

- Konflikt kan gjøre dem emosjonelle eller sinte og kan følgelig påvirke innsatsen negativt.
- De kan ta konflikt personlig, noe som kan tappe dem for energi.
- De kan dvele ved konflikter i stedet for å fokusere på oppgavene sine.



Hvordan kan du bidra til å skape et **motiverende miljø** for i-stilen?

- La dem samarbeide med deg og andre.
- Oppmuntre den positive energien deres, og gi dem muligheter til å uttrykke seg.
- Begrens forutsigbarheten og rutinen i oppgavene deres når det er mulig.
- Forsterk optimismen deres med din naturlige entusiasme og energi.
- Gi dem muligheter til å stå i sentrum for oppmerksomheten.
- Gi sjanser til å være sosial uten at det går utover resultater.

Hvordan kan du best **anerkjenne og belønne** i-stilen?

- Ros dem i andres påsyn slik at hele teamet vet når de har oppnådd noe stort.
- La dem vite at andre setter pris på energien og entusiasmen de stadig viser.
- Belønn dem ved å gi dem muligheter til å utmerke seg.
- Anerkjenn bidragene deres ved å foreslå dem til priser eller muligheter for avansement.

MOTIVASJON OG S-STILEN

Hvilke motivasjonsbehov har S-stilen?

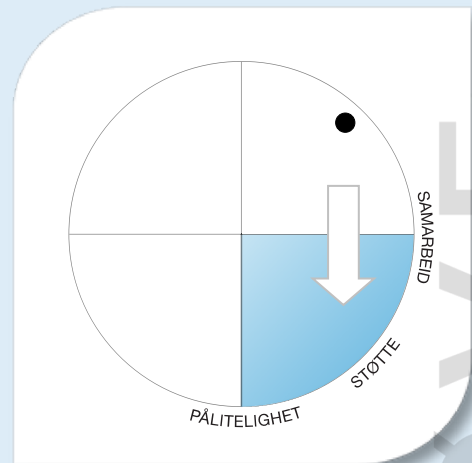
Personer med S-stil er motiverte til å skape og bevare pålitelighet, og foretrekker en strukturert atmosfære hvor det sjelden er spenninger og konflikter. Derfor streber de for å gjøre folk glade og har en tendens til å være diplomatiske og respektfulle. De kan faktisk være så støttende overfor andre at de legger bånd på sine egne meninger for å innfri andres behov. I tillegg liker de å få kontakt med kollegene på et personlig nivå og verdsetter å jobbe innenfor en vennlig, samarbeidspreget ramme. Husk at de ikke ønsker å føle seg stresset og mast på, men foretrekker snarere fremgang i et jevnt og trutt tempo.

Hva demotiverer S-stilen?

- Konkurransepregede omgivelser
- Måtte skifte retning BRått
- Bli presset til raske avgjørelser
- Forholde seg til følelseskalde eller kranglete personer
- Måtte improvisere
- Være i kaotiske situasjoner

Hvordan kan **konflikt** påvirke motivasjonen til S-stilen?

- De kan inngå kompromisser om ting de BRYr seg om, men fortsatt være frustrert under overflaten.
- De kan kaste bort energi ved å bekymre seg over at folk er sinte på dem.
- De kan bli redde for å gjøre feil, noe som hemmer effektiviteten eller evnen deres til å ta sjanser.



Hvordan kan du bidra til å skape et **motiverende miljø** for S-stilen?

- Unngå å presse på for resultater; det kan kreve at du av og til må senke tempoet.
- La dem samarbeide med andre, men ikke press dem til å være mer sosiale enn de ønsker.
- Vær klar på hva som er deres oppgaver og ansvar, og ikke hopp over detaljene.
- Planlegg slik at du kan varsle i god tid når det skal skje endringer.
- Gi dem rammeverket og sikkerheten de trenger for å føle seg vel.
- Spør dem etter ideene deres, de deler dem kanskje ikke uten å bli oppmuntret til det.

Hvordan kan du best **anerkjenne og belønne** S-stilen?

- Belønn deres stødige bidrag til teamsuksess ved å få dem til å føle seg som en viktig del av teamet.
- Gi dem mer ansvar, og la dem vite at du stoler på at de vil levere sikre resultater.
- Gi oppriktig ros, men unngå å gjøre dem til sentrum for oppmerksomheten.
- Oppmuntre dem til å vurdere avansementsmuligheter når du føler at de er klar for det, siden det er usannsynlig at de spør.

MOTIVASJON OG C-STILEN

Hvilke motivasjonsbehov har C-stilen?

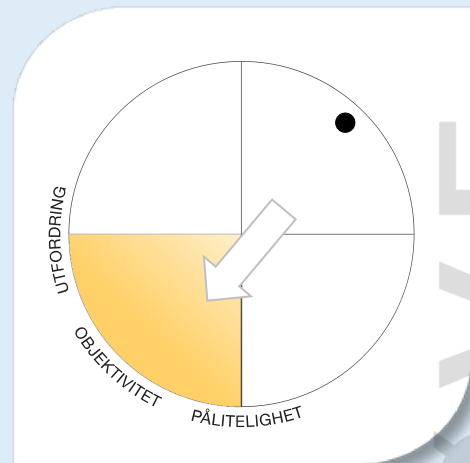
Ansatte med C-stilen er logiske og rasjonelle, og de ser etter et miljø hvor de får tid til å analysere ideer og sikre et feilfritt arbeid. De kan faktisk være skeptiske til folk og ideer i sitt ønske om oppnå et resultat med høyest mulig kvalitet. Videre foretrekker de klare rutiner og systemer og ønsker fremdrift i et moderat tempo i stedet for å presse gjennom oppgaver. Og fordi de liker å jobbe selvstendig i stedet for å samarbeide, har de ikke problemer med å bli skilt fra teamet i lange perioder av gangen, spesielt hvis de har en kompleks oppgave de skal arbeide seg gjennom.

Hva demotiverer C-stilen?

- Bli pålagt å samarbeide
- Få vage eller tvetydige instruksjoner
- Måtte forholde seg til sterke følelsesutBRudd
- Bli tvunget til å se gjennom fingrene med feil
- Måtte ta raske avgjørelser
- Ta feil

Hvordan kan **konflikt** påvirke motivasjonen til C-stilen?

- De kan bli bitre og lite ettergivende, noe som begrenser deres produktivitet.
- De kan trekke seg ut av situasjonen for å unngå å måtte forholde seg til følelsesmessige reaksjoner.
- Deres uttrykksløse fremtoning kan skjule en tendens til å bekymre seg for mye.



Hvordan kan du bidra til å skape et **motiverende miljø** for C-stilen?

- Forklar formålet med oppgaver på en mer logisk enn entusiastisk måte.
- Oppmuntre dem til å hjelpe til med å definere kvalitetsstandarder.
- Hør på deres innsikt i prosjekter eller oppgaver, og unngå å dominere samtaler.
- Gi mulighet til selvstendig arbeid i stedet for å fokusere på samarbeid.
- Formidle forventningene dine på en klar og spesifikk måte.
- Gi dem nok tid til å bearbeide informasjonen.

Hvordan kan du best **anerkjenne og belønne** C-stilen?

- Gi dem ros på tomannshånd ved å påpeke bestemte deler av innsatsen deres som utmerker seg.
- Takk dem for de unike bidragene deres som sikrer resultater med høy kvalitet.
- Belønn dem ved å gi dem nye muligheter til å fullføre utfordrende prosjekter selvstendig.
- Anerkjenn utviklingen deres ved å tilby å hjelpe dem å bygge opp ekspertise på et nytt område.

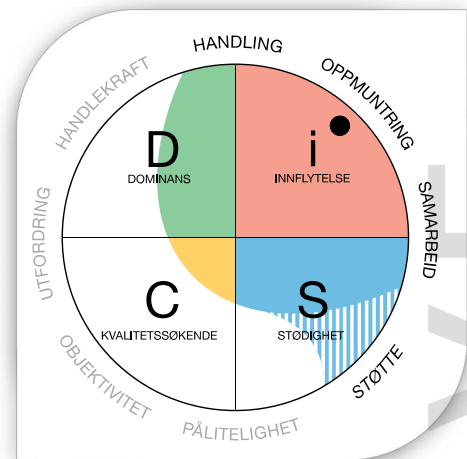
DIN TILNÆRMING TIL Å UTVIKLE ANDRE

En av de viktigste, men ofte oversette områdene innen ledelse er medarbeiderutvikling. Med utvikling mener vi ikke daglige instruksjoner om aktuelle arbeidsoppgaver. Vi tenker snarere på å støtte ansattes langsiktige faglige utvikling ved å skaffe til veie ressurser, miljøer og muligheter som drar nytte av deres potensial.

Det er ingen tvil om at de ansatte må jobbe seg gjennom de begrensningene som utgjør vesentlige hindringer for utviklingen deres. Forskning viser imidlertid at du vil være mest effektiv som leder hvis du kan hjelpe dine ansatte til å identifisere og bygge på sine sterke sider, snarere enn å prøve å utbedre alle svakhetene deres. Hver leder har en naturlig tilnærming til denne utviklingsoppgaven, og din tilnærming er beskrevet nedenfor.

Sigurd, du vil vanligvis det beste for personene du leder, og interessen i deres velvære hjelper deg ofte å ta tak i utviklingsbehovene deres. Du har høyst trolig et optimistisk syn på andres evner og oppmuntrer dem til å strekke seg mot sine høyeste mål. Når det kommer til karriereutvikling, kan du motivere andre til å handle raskt og være kreative når de finner måter å bruke styrkene sine på. Og fordi du vanligvis lar andre vite at du gjerne hjelper dem å utvikle seg, føler de seg trolig vel med å komme til deg med spørsmål og bekymringer. Generelt finner du måter å gi andre selvtilitt på når de identifiserer talentene sine og mulighetene til å vise dem.

I motsetning til andre med i-stilen har du i tillegg en tilleggsrioritering som kan påvirke din tilnærming til å utvikle andre. For deg omfatter utvikling av andre å gi støtte og å være der for å hjelpe andre når de trenger det.



Din tilnærming til utvikling

FORDELER

- Tilby kreative eller dristige ideer for folks utvikling
- Være tilgjengelig for veiledning
- Få andre til å føle seg selvsikre
- Presse folk til å utvikle seg raskt
- Oppmuntre andre til å tenke stort
- Ta seg tid til å lytte til andres bekymringer

ULEMPER

- Presse folk til et tempo som er for raskt for dem
- Være altfor optimistisk på vegne av andres utviklingsmuligheter
- Ikke klare å se folks utviklingsbehov i et langsiktig perspektiv
- Legge for stor vekt på positiv atferd på bekostning av problemløsning
- Ikke klare å vurdere om utviklingsplanene passer den enkelte
- Være altfor tolerant når folk ikke helt klarer å nå målene

UTVIKLE DINE «D»-ANSATTE

Områder hvor de har et sterkt potensial

Vurder hvordan disse ansatte og organisasjonen kan dra full nytte av følgende styrker:

- Vilje til å ta risiko og utfordre status quo
- Trives med å ta ansvar
- Tro på egne meninger
- Utholdenhet i motgang eller tøffe tilbakemeldinger
- Konkurranseninstinkt og handlekraft for å oppnå resultater
- Evne til å skape en følelse av at det haster hos andre
- Trives med å være direkte eller til og med kontant
- Hvilleløs motivasjon til å ta fatt på nye utfordringer
- Evne til å finne effektive snarveier
- Vilje til å si ifra om problemer



Hindringer og strategier i utviklingsprosessen

Handlekraft

Personer med D-stilen er vanligvis ganske pådrivende, så det kan være viktig å sikre at energien deres ledes i riktig retning. Hvis ikke kan de strebe etter egne mål og vie organisasjonens behov mindre oppmerksomhet. Ikke glem å hevde autoriteten din når det er nødvendig å samkjøre prioriteringene deres i forhold til organisasjonen.

- Gi dem utviklingsmuligheter med potensial for imponerende resultater.
- Forviss deg om at de vet forskjellen på personlige mål og organisasjonens mål.
- Oppmuntre ambisjonene og selvstendigheten deres, men vær klar til å rette på fokuset deres.

Handling

Akkurat som deg har personer med D-stilen en tendens til å holde høyt tempo og arbeide mot et raskt utbytte. Ettersom dere begge er opptatt av raske resultater, lager du kanskje ikke en trinnvis utviklingsplan for dem, noe som kan være nødvendig hvis de har lite erfaring, eller har lett for å ta viktige avgjørelser basert på veldig lite informasjon.

- Reduser tempoet for å se på andre utviklingsmuligheter.
- Fokuser på helheten igjen og la dem komme med formålstjenlige, langsiktige mål.
- Forviss deg om at de har en klar og ryddig utviklingsplan.

Utfordring

Disse personene er mer selvstendige enn deg, og de kan være viljesterke når de vil oppnå målene sine. De kan dermed utfordre autoriteten din, særlig hvis du fokuserer på samarbeidsoppgaver. Gi dem så mye autoritet som du kan uten å undergrave din egen, men ikke la dem unndra seg ansvaret for teamarbeid.

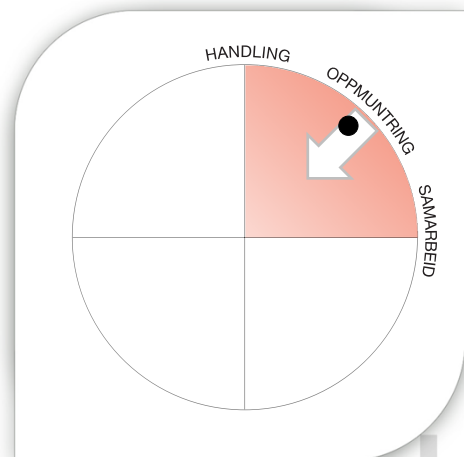
- La dem arbeide selvstendig, men hjelp dem å se verdien av flere perspektiver.
- Gjør autoriteten din gjeldende om nødvendig.
- Sett opp et system slik at de vet når du foreslår noe og når du sier hvordan ting skal gjøres.

UTVIKLE DINE «i»-ANSATTE

Områder hvor de har et sterkt potensial

Vurder hvordan disse ansatte og organisasjonen kan dra full nytte av følgende styrker:

- Evne til å bygge opp et kontaktnettverk
- Vilje til å akseptere nye ideer
- Interesse for å jobbe med andre
- Trives med å ta styringen
- Utholdenhet gjennom optimisme
- Tendens til å skape entusiasme
- Evne til medfølelse overfor andre
- Vilje til å eksperimentere med ulike metoder
- Tendens til å rose og oppmuntre andre
- Evne til å samle folk rundt en idé



Hindringer og strategier i utviklingsprosessen

Oppmuntring

I likhet med deg elsker personer med i-stilen oppmuntrende tilbakemeldinger, så det er viktig å anerkjenne den personlige fremgangen deres. Den kollektive positiviteten mellom dere kan likevel virke distraherende og ta fokuset bort fra alvorlige problemer. Du makter kanskje ikke å se begrensningene deres, og de innser kanskje ikke når prestasjonen deres må korrigeres.

- Fortsett å være optimistisk når du gir tilbakemeldinger, men ikke ignorer problemer.
- Noen ganger må du kanskje gi tøffere tilbakemeldinger.
- Forviss deg om at de forstår alvoret i konstruktiv kritikk.

Handling

Disse personene deler trangen din til fremdrift, noe som kan bety at du ofte ikke reduserer tempoet for å arbeide med de ansattes utvikling. Ettersom de ønsker muligheter som byr på spenning, vågestykker og spontanitet, kan de unngå ansvarsområder som virker for kompliserte eller utfordrende. Unngå å undertrykke entusiasmen deres, men press dem til å strekke seg profesjonelt.

- Oppmuntre spontaniteten deres når det passer.
- Påpek konsekvensene når de ikke tar seg tid til å gjøre en real innsats.
- Hjelp dem å redusere tempoet for å se på andre utviklingsmuligheter.

Samarbeid

Personer med i-stilen ser gjerne etter utviklingsmuligheter som lar dem arbeide sammen med andre. Ettersom du også setter pris på teamarbeid, klarer du kanskje ikke å presse dem til å utnytte mulighetene for personlig utvikling. Husk at selvstendig innsats ofte er like viktig som teamarbeid når det gjelder personlig utvikling.

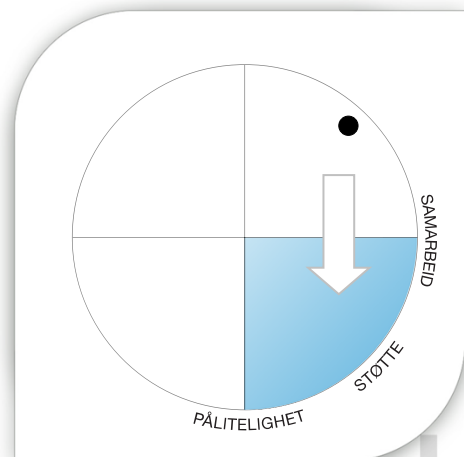
- Oppmuntre dem til å følge opp muligheter som involverer samarbeid med andre.
- La dem lede små grupper.
- Minn dem på at utviklingen deres også avhenger av selvstendig arbeid.

UTVIKLE DINE «S»-ANSATTE

Områder hvor de har et sterkt potensial

Vurder hvordan disse ansatte og organisasjonen kan dra full nytte av følgende styrker:

- Evne til å arbeide med ulike typer mennesker
- Interesse i å opprettholde en stødig fremdrift
- Tendens til å være diplomatisk
- Vilje til å støtte teamets mål
- Evne til medfølelse overfor andre
- Utholdenhet når det gjelder å jobbe med rutinemessige eller svært detaljerte prosjekter
- Tendens til å oppfylle forpliktelser
- Evne til å roe ned folk som er opprørte
- Forståelse for andres perspektiv
- Vilje til å være fleksible med hensyn til andres behov



Hindringer og strategier i utviklingsprosessen

Støtte

Selv om det ikke er typisk for personer med i-stilen, har du en tendens til å være støttende og gi oppmuntringen som personer med S-stilen trenger. De setter sannsynligvis pris på at du er tålmodig og tar hensyn til utviklingen deres. Ettersom du har en tendens til å være ganske imøtekommende, presser du dem kanskje ikke til å bevege seg ut av komfortsonen.

- Hjelp dem til å se dybden i evnene og ferdighetene deres.
- Se etter situasjoner hvor de kan støtte andre slik at deres egen utvikling får et oppsving.
- Vær tålmodig og vis forståelse for frykt og bekymringer.

Pålitelighet

Disse personene er pålitelige og stabile. Derfor setter de kanskje ikke pris på tendensen din til å fremme utviklingsmuligheter som krever rask innovasjon eller risiko. Involver dem i en dialog om alternativene deres ettersom de kanskje ikke er komfortable med å snakke om bekymringene sine.

- Hjelp dem med å legge en utviklingsplan som har en sunn blanding av stabilitet og utvikling.
- Gi dem tid til å venne seg til ideer som involverer mange forandringer.
- La dem vite at utvikling ofte betyr å bevege seg i nye retninger eller lære nye ferdigheter.

Samarbeid

I likhet med deg liker personer med S-stilen å arbeide sammen med andre. De stoler kanskje for mye på utviklingsmuligheter som involverer samarbeid, så du bør gjerne oppmuntre dem til å utvikle individuelle ferdigheter også. Ettersom du ønsker harmoniske relasjoner, kan du streve med å gi tøffe tilbakemeldinger. Husk at det noen ganger er nødvendig for at de skal vokse.

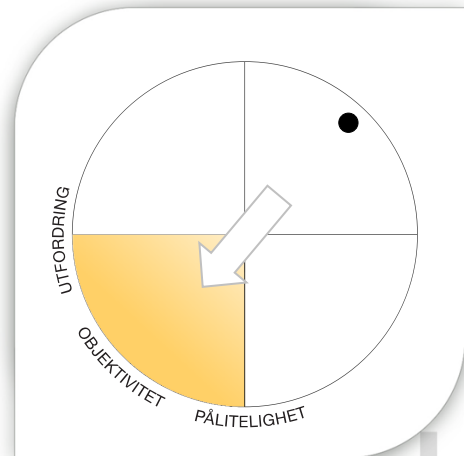
- Vis dem at de er sterke nok til å arbeide selvstendig.
- Oppmuntre dem til å strebe etter muligheter til samarbeid mens de fremmer egen utvikling.
- Gi konstruktive tilbakemeldinger når det trengs.

UTVIKLE DINE «C»-ANSATTE

Områder hvor de har et sterkt potensial

Vurder hvordan disse ansatte og organisasjonen kan dra full nytte av følgende styrker:

- Insistering på kvalitet
- Evne til å betrakte ideer logisk
- Trives med å studere detaljer
- Interesse for å gjennomføre feilfritt arbeid
- Evne til å finne potensielle problemer
- Utholdenhet ved analyse av løsninger
- Villighet til å arbeide på egen hånd
- Tendens til å unngå å la personlige følelser forstyrre arbeidet
- Evne til å utvise forsiktighet og håndtere risiko
- Interesse i å utvikle en systematisk tilnærming



Hindringer og strategier i utviklingsprosessen

Objektivitet

Personer med C-stilen fatter vanligvis beslutninger basert på logikk. Ettersom du sannsynligvis er mer intuitiv og lidenskapelig, kan du ha andre ideer om utviklingen deres. Du kan gripe nye, spennende muligheter, mens de trenger tid og informasjon før de handler og kan gjøre motstand mot din rolle i utviklingen deres.

- Styr dem mot analytiske utviklingsmuligheter.
- Respekter selvstendigheten deres, men minn dem på at de må holde deg oppdatert om fremgangen deres.
- Unngå å tvinge dem til å være sosiale, men gjør det klart at teamarbeid er viktig.

Pålitelighet

Personer med C-stilen ønsker utviklingsmuligheter som er pålitelige og forutsigbare. De kan dessuten bli lite fleksible når de har bestemt seg for en logisk handlingsplan. De kan også være mindre interessert i de modige utviklingsplanene dine og foretrekke planene som er sikre og systematiske.

- Foreslå klare, velorganiserte utviklingsmuligheter.
- Oppmuntre dem til å se lenger enn sikre og forutsigbare utviklingsplaner.
- Ikke la dem holde fast på sikre utviklingsplaner som ikke lar dem vokse.

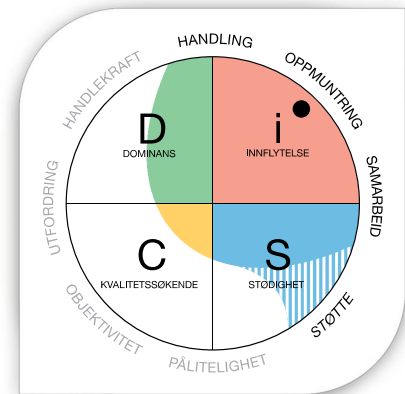
Utfordring

Personer med C-stilen stoler nesten blindt på logikk, så de er ofte skeptiske. Dette betyr at de sannsynligvis er lite fleksible når det gjelder kursendringer eller å lytte til ideene dine om utviklingen deres. Noen ganger kan tendensen deres til å si "nei" virke utfordrende, men kanskje trenger de bare mer tid eller fakta.

- Still dem til ansvar hvis de blir aggressive eller respektløse når de stiller spørsmål ved ideene dine.
- Gi dem konstruktive tilbakemeldinger hvis det virker som de holder fast på en idé av ren stahet.
- Støtt ideene dine om utvikling med fakta og figurer når det er mulig.

HVORDAN DIN LEDER SER DEG

En av de viktigste, men ofte oversette områdene innen ledelse kalles noen ganger å «lede oppover». Dette viser til hvordan man effektivt kan arbeide med og påvirke sin egen leder. Å forstå hvordan din leder ser deg, er viktig, men noen ganger vanskelig. Denne siden gir innsikt i hvordan lederen din kan oppfatte deg.



► Oppmuntrende

Sigurd, siden du har i-stilen, oppfattes du trolig som entusiastisk og personorientert. Lederen din kan sette pris på din tendens til å inspirere andre til å ha et positivt syn. Men fordi du noen ganger er i overkant optimistisk, kan noen ledere være bekymret for at du lar følelsene dine påvirke vurderingsevnen, mens andre ikke identifiserer seg med din vektlegging av et livlig arbeidsmiljø.

- Noen ledere kan oppfatte deg som urealistisk optimistisk.
- Lederen din kan prioritere fakta over lidenskap.

► Aktiv

Mange ledere vil sette pris på at du kommer raskt i gang med oppgaver og prosjekter. I tillegg kan de like hvordan din energiske innsats i nye muligheter gir organisasjonen fremdrift. Men noen ledere kan se hastigheten din som slurvete eller uvøren, mens andre kan være bekymret for at entusiasmen din kan føre til at du overser andre viktige faktorer.

- Lederen din kan se snarveier som bevis på slurvete arbeid.
- Noen ledere kan synes at dine mer eventyrlystne ideer er upraktiske eller urealistiske.

► Samarbeidsvillig

På grunn av din vektlegging av teamarbeid føler lederen din seg trolig trygg på at du vil samle mange innspill for å skape bedre løsninger. Mange ledere setter også pris på at du er åpen for ideer, selv om det ikke var du som foreslo dem. Men din konsekvente samarbeidsvillige tilnærming kan få noen ledere til å mene at du er mer interessert i gruppeprosesser enn i å få ting gjort.

- Lederen din kan mene at du har problemer med å holde deg til oppgaven.
- Ledere som understreker selvstendig arbeid kan ønske at du skal opptre beslutsomt uten å involvere andre.

► Støttende

Å tilby støtte, slik du pleier å gjøre, kan bli sett på som en stor ressurs for å bidra til å avlaste mange ledere, men noen kan mene at du har problemer med å holde folk ansvarlige når de yter en for dårlig innsats.

- Noen ledere kan oppfatte deg som for villig til å gå på akkord med mål i stedet for å presse andre.
- Lederen din kan av og til oppfatte deg som for overbærende med personer som underpresterer.

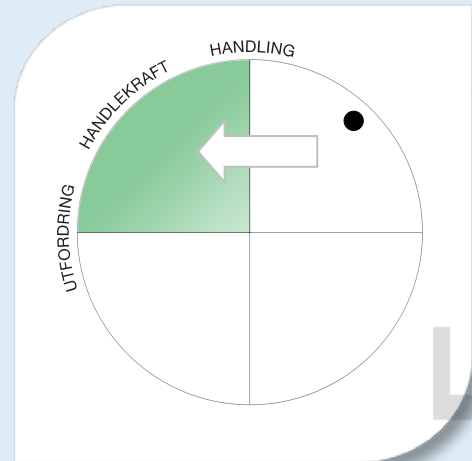
ARBEIDE MED «D»-LEDERE

De fleste av oss ønsker å forstå vår egen leder litt bedre. Hvis lederen din heller mot D, kan du her få et lite innblikk i hvordan dere kan arbeide mer effektivt sammen.

Deres prioriteringer og preferanser

Ledere med D-stilen legger sterk vekt på handlekraft og er aktive når det gjelder å oppnå resultater på bunnlinjen. De kan være krevende og kontante og nøler ikke med å gi uttrykk for sin skepsis. Generelt responderer de best på folk som raskt kan hjelpe dem å oppnå suksess.

- I motsetning til deg kan jakten på resultater få dem til å overse andres følelser eller gå på akkord med kvaliteten.
- I likhet med deg prioriterer de handling og ønsker rask fremdrift.
- I motsetning til deg har de en tendens til å utfordre status quo åpenlyst og presse andre til å imøtekomme deres høye standarder.



Arbeide for å oppnå aksept

Ledere med D-stilen har en tendens til å ta bestemte beslutninger, og de kan være svært viljesterke. De reagerer best på personer som har en seriøs, resultatorientert stil. Din muntre entusiasme kan derfor gjøre det vanskelig for dem å ta deg seriøst. Pass på at du viser at du har tro på beslutningene dine, og vis hvordan planen din påvirker sluttresultatet. I likhet med deg ønsker de å opprettholde fremdriften, og de kan bli frustrerte når noe eller noen forsinker progresjonen. Husk at de trenger å føle at de har kontroll og gjerne avviser en idé hvis de tror du har ignorert rådene deres eller har forbigått autoriteten deres. Derfor bør du sørge for å respektere lederskapet deres ved å be om råd og holde dem oppdatert.

- Fokuser diskusjonen på sluttresultatet.
- Vis at du har tro på resultatene du lover.
- Unngå å virke altfor entusiastisk eller lidenskapelig.

Forholde deg til konflikter

Ledere med D-stilen kan få en konkurranseinnstilt holdning i konflikter og skape vinn/tap-scenarier hvor kompromiss anses som et svakhetstegn. De er ikke tilbøyelige til å minimere ulikheter eller unngå konfrontasjon. Dette er ganske forskjellig fra tendensen din til å prioritere positive relasjoner fremfor å vinne diskusjonen. Vær forsiktig så du ikke ignorerer problemer når du arbeider med disse lederne. De er sannsynligvis mer likefrem enn det du er komfortabel med, men husk å ikke ta det personlig. De respekterer personer som forsvare seg selv, så vær direkte når du legger frem meningene dine.

- Ikke se på direktheten deres som et personangrep.
- Ikke gi etter bare for å bevare en vennlig stemning.
- Fokuser diskusjonen på det relevante temaet.

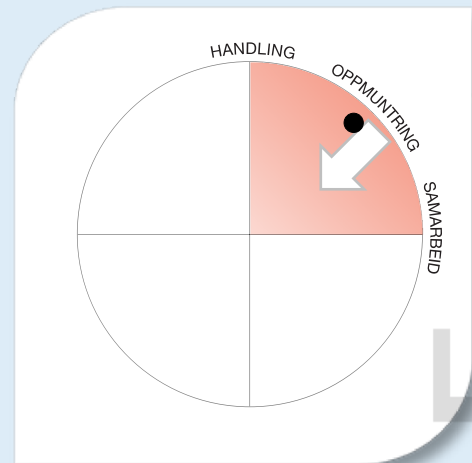
ARBEIDE MED «i»-LEDERE

De fleste av oss ønsker å forstå vår egen leder litt bedre. Hvis lederen din heller mot i, kan du her få et lite innblikk i hvordan dere kan arbeide mer effektivt sammen.

Deres prioriteringer og preferanser

Ledere med i-stilen er gjerne energiske og oppfordrer andre til å yte sitt beste. Generelt ønsker de å lede et driftig, men vennlig team, og de vil trolig respondere best på folk som liker å skape en optimistisk lagånd.

- I likhet med deg fokuserer de på oppmuntring og å markere seire for gruppen.
- I likhet med deg foretrekker de å arbeide med andre og prioriterer samarbeid.
- I likhet med deg fokuserer de på handling og jobber raskt mens de streber etter rask fremdrift.



Arbeide for å oppnå aksept

Ledere med i-stilen ser etter samarbeid og ønsker å vite hvordan løsningene dine påvirker andre. I likhet med deg er de interessert i å finne måter å samhandle på, og de mener samarbeid gir bedre resultater. For å få aksept fra dem bør du la dem forstå at løsningene dine kan oppmuntre andre. Skap en åpen dialog og legg vekt på hvordan teammedlemmene kan samarbeide for å nå målene dine. I likhet med deg er de også interessert i rask fremdrift og banebrytende løsninger, så presenter helheten og forviss dem om at ting kan skje kjapt. Husk at du har større sjanse for å fange oppmerksomheten deres og få støtte hvis du er lidenskapelig når du legger frem ideene dine.

- Fremhev hvordan ideene dine kan stimulere andre raskt.
- Diskuter hvilken effekt ideene dine har på andre.
- Ikke overvurder ideens faktiske potensial.

Forholde deg til konflikter

Ledere med i-stilen ønsker å ha vennlige relasjoner, så i likhet med deg kan de forsøke å forbli muntre og unngå konflikter i starten. Det er imidlertid viktig for å dem å kunne uttrykke seg, så de kan insistere på å gjøre det klart hva de føler når det oppstår spente situasjoner. Når dette skjer, bør du ikke bli like intens som dem eller trekke deg unna. Vis heller at du er opptatt av følelsene deres, og forsøk å jobbe rolig, men grundig, gjennom problemet. Sørg også for at de vet at uenigheten ikke vil ødelegge forholdet mellom dere.

- Unngå å delta i personangrep.
- Anerkjenn at følelsene deres er viktige.
- Gjør det klart at forholdet deres fremdeles er sterkt.

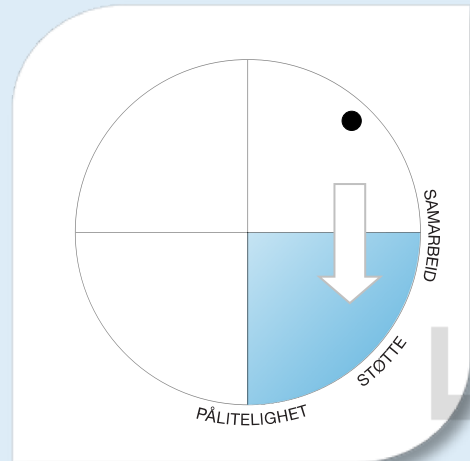
ARBEIDE MED «S»-LEDERE

De fleste av oss ønsker å forstå vår egen leder litt bedre. Hvis lederen din heller mot S, kan du her få et lite innblikk i hvordan dere kan arbeide mer effektivt sammen.

Deres prioriteringer og preferanser

Ledere med S-stilen er gjerne imøtekommende og pålitelige. Generelt ønsker de å lede et team i en rolig ramme med få gnisninger, og de vil sannsynligvis respondere best på folk som er vennlige lagspillere.

- I likhet med deg legger de vekt på å støtte andre og ha empati for andres behov.
- I likhet med deg prioriterer de samarbeid, og ønsker at folk skal arbeide harmonisk sammen.
- I motsetning til deg unngår de ofte endringer for å opprettholde en pålitelig ramme.



Arbeide for å oppnå aksept

Ledere med S-stilen ønsker å se hvordan ideene dine kan bidra til pålitelige resultater og jevn fremdrift. De trenger tid til å forberede seg på de store endringene du foreslår, og kan reagere negativt om du presser frem raske avgjørelser. De lar deg sannsynligvis styre diskusjonen, men vil du ha aksept, bør du introdusere ideene dine på en rolig måte og presentere detaljene så tydelig som mulig. I likhet med deg er de interessert i samarbeid og lagånd, så vis hvordan løsningen din kan styrke samholdet i gruppen og påvirke andre positivt. Presenter ideene dine på en klar og metodisk måte, og ha detaljene klare for å berolige dem.

- Ikke vær så entusiastisk at du overvelder dem.
- Introduser planen din trinn for trinn.
- Legg vekt på hvordan ideen din kan være nyttig for andre.

Forholde deg til konflikter

Ledere med S-stilen ønsker å unngå konflikter så sant det er mulig. De kan derfor undervurdere ulikhetene mellom dere, eller til og med nekte å innse at det finnes et problem. I motsetning til andre med i-stilen prioriterer også du støtte, så du kan vise noe vilje til å imøtekomme andre i konfliktsituasjoner. Du bør likevel ikke anta at stillheten deres betyr at saken er løst. Lar du dem skjule følelsene sine, kan det oppstå bitterhet. Du bør derfor arbeide for å avdekke den egentlige kilden til konflikten og vise at du ønsker å løse situasjonen raskt, men grundig.

- Håndter situasjonen direkte i stedet for å legge lokk på det dere er uenige om.
- Ikke anta at stillheten deres betyr at de er enige med deg.
- Følg opp for å være sikker på at problemet er løst.

ARBEIDE MED «C»-LEDERE

De fleste av oss ønsker å forstå vår egen leder litt bedre. Hvis lederen din heller mot C, kan du her få et lite innblikk i hvordan dere kan arbeide mer effektivt sammen.

Deres prioriteringer og preferanser

Ledere med C-stilen legger sterk vekt på logikk og å opprettholde et stabilt miljø. Generelt ønsker de å lede gjennom å sette høye standarder, og de vil trolig respondere best på folk som deler deres vektlegging av resultater med høy kvalitet.

- I motsetning til deg BRuker de mye tid på objektive analyser for å ivareta nøyaktighet.
- I motsetning til deg går de gjerne varsomt frem for å oppnå pålitelige resultater.
- I motsetning til deg er de gjerne åpenlyst skeptiske til ideer som ikke underbygges av fakta.



Arbeide for å oppnå aksept

Ledere med C-stilen ønsker å se hvordan ideene dine kan gi en løsning av høy kvalitet. De ønsker å forutse potensielle komplikasjoner, så de stiller sannsynligvis mange skeptiske spørsmål. De kan anse entusiasme som en avledningsmanøver for å skjule feil, så moderer engasjementet og sørg for å underbygge ideene dine med bevis. De er dessuten mer interessert i pålitelighet enn tempo, så du må kanskje senke farten og vise dem at du har tenkt grundig gjennom alle konsekvensene. Vil du ha oppmerksomheten deres, bør du presentere ideene dine på en klar og systematisk måte. Gir du dem informasjonen de ønsker og tid til å fordøye den, er det mye mer sannsynlig at de støtter deg.

- Skisser planen din på en tydelig måte. Ikke hopp over detaljene.
- Vær klar til å gi dem all informasjonen de trenger for å ta en beslutning.
- Ikke vær så entusiastisk at du overvelder dem.

Forholde deg til konflikter

Fordi ledere med C-stilen ser på konflikter som en uenighet om hvem som har rett, ønsker de kanskje å unngå direkte aggresjon og heller forbli objektive. Bli følelsene intense, kan de trekke seg fullstendig unna diskusjonen. Ettersom du har en tendens til å redusere ulikheter til et minimum, lykkes dere kanskje ikke med å finne meningsfulle løsninger. Du må kanskje fokusere mer på fakta for å høre deres side av saken. Husk at de kan synes det er ubehagelig å diskutere følelser. For å være mest mulig effektiv bør du legge frem synspunktene dine på en objektiv måte og gi dem tid til å presentere sitt syn på saken.

- Understøtt meningene dine med logikk og fakta.
- Ikke kom med følelsesmessige appeller.
- Gi dem tid til å tenke over saken før de konfronteres med problemer.

TILLEGG: OVERSIKT OVER DiSC®-STILENE

Grafikken nedenfor viser en oversikt over de fire grunnleggende DiSC®-stilene.

