# LEDELSES-PROFIL

EVERYTHING DiSC MANAGEMENT

Thea Frandsen

19.09.2025

Denne rapport er udleveret af:

Dorthe Ingerslev
Dorthe@Ingerslevkonsulent.dk

INGERSLEV
KONSULENT – RÅDGIVER – UNDERVISER

EKSEMPEL

WILEY

Provided by
DISCnordic
Tlf.: 3131 1616
www.discnordic.dk

# INTRODUKTION TIL DiSC®

## Velkommen til Everything DiSC®

Thea, har du nogensinde undret dig over, hvorfor det er nemmere at få gode relationer til nogle mennesker end til andre?

*Du har måske bemærket, at du har nemmere ved at lede personer, som fokuserer på at opbygge relationer og involvere andre.*

*Eller måske du har det bedre med personer, der har en positiv tilgang, end med dem, der ønsker at analysere hvert eneste trin.*

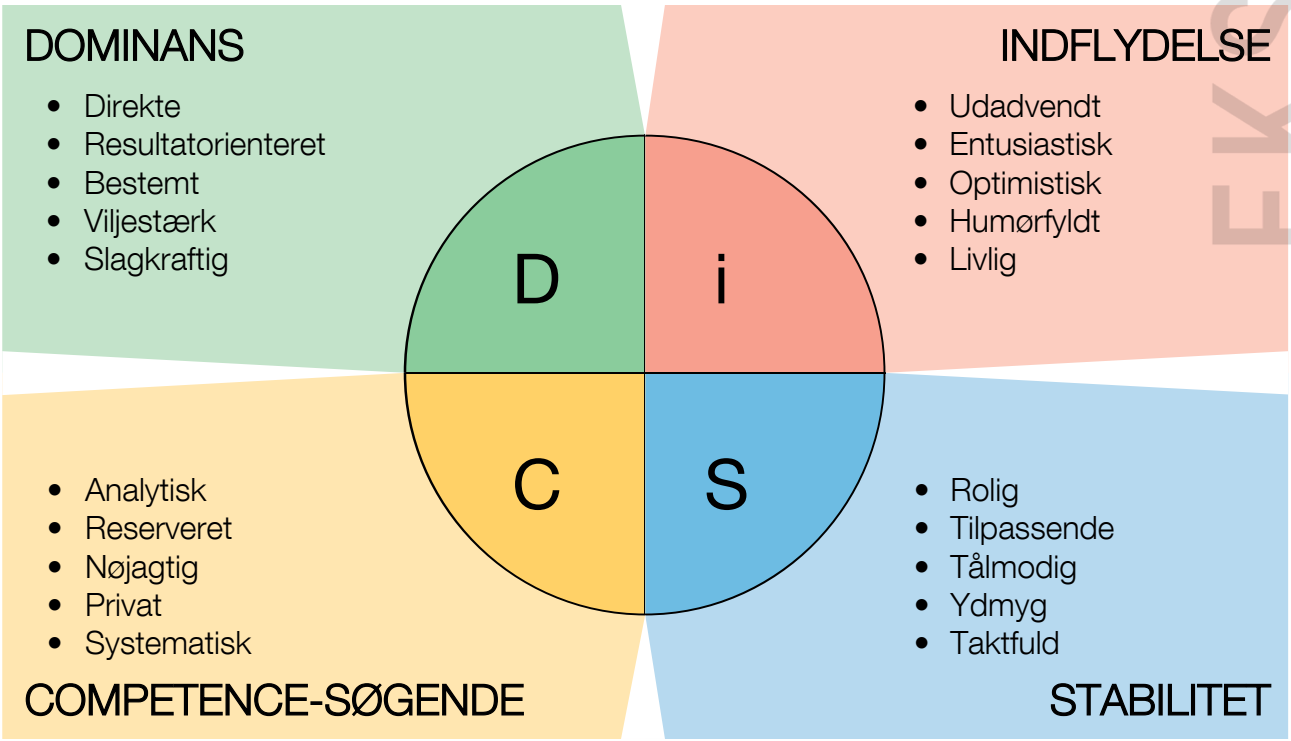
*Det kan også være, at du har nemmest ved at forholde dig til mennesker, der er mere varme end skeptiske.*

Everything DiSC® er et enkelt værktøj, som hjælper dig med at forstå dig selv og andre bedre, hvilket kan være særdeles nyttigt som leder. Denne rapport bruger data fra din personlige profil til at give dig en lang række oplysninger om dine prioriteter og præferencer som leder. Du lærer desuden, hvordan du kan samarbejde med personer, som har andre prioriteter og præferencer end dig.

### Hovedprincipper

- Alle DiSC-stile er **lige værdifulde**, og personer kan være effektive ledere uanset deres DiSC-stil.
- Din ledelsesstil påvirkes også af **andre faktorer**, f.eks. livserfaring, uddannelse og modenhed.
- At få en bedre **forståelse af dig selv** er det første skridt til at blive mere effektiv i forhold til dine medarbejdere og din leder.
- At få viden om andres DiSC-stile kan hjælpe dig til at **forstå deres prioriteter**, og hvordan de adskiller sig fra dine.
- Du kan forbedre din hverdag som leder ved at bruge DiSC til at skabe mere **effektive relationer**.

EKSEMPEL




© 2018 by John Wiley & Sons, Inc. Alle rettigheder forbeholdes.
Hel eller delvis reproduktion er ikke tilladt på nogen måde.

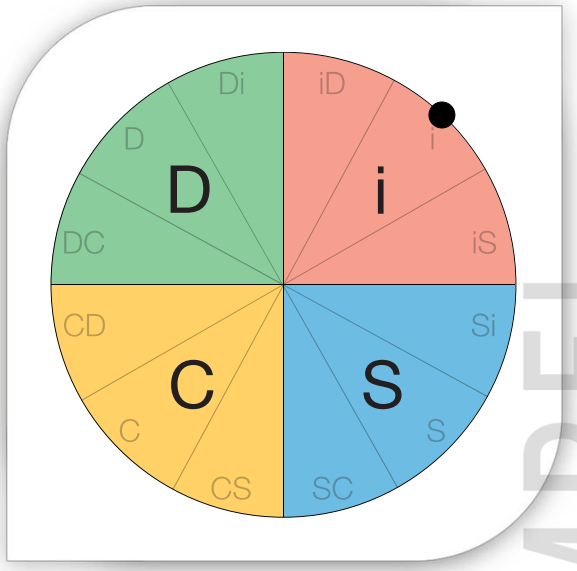
# DIN DiSC®-OVERSIGT

## Hvordan er denne rapport tilpasset dig, Thea?

Du får mest ud af din *Everything DiSC® Management-Profil*, hvis du forstår dit personlige kort.

## Dit punkt

Som du så på den forrige side, består Everything DiSC®-modellen af fire grundlæggende stile: D, i, S og C. Hver stil er inddelt i tre områder. I billedet til højre kan du se de 12 forskellige områder, som en persons punkt kan være placeret i.




### Din DiSC®-Stil: i

Placeringen af dit punkt angiver din DiSC-stil. Fordi dit punkt er placeret midt i i-området, har du en i-stil.

Husk på, at alle mennesker er en blanding af alle fire stile, men de fleste har en stærk tendens mod en eller to stile. Uanset om dit punkt er placeret midt i en stil eller i et område mellem to stile, **er ingen placering bedre end andre.** Alle DiSC®-stile er lige gode og værdifulde på hver deres måde.

## Tæt på kanten eller tæt på centrum?

Et punkts **afstand fra kanten** af cirklen viser, hvor naturligt det er for en person at udvise adfærd, der er karakteristisk for vedkommendes DiSC-stil. Hvis punktet er placeret tæt på cirklens kant, angiver det en stærk tilbøjelighed mod adfærd, der er karakteristisk for den pågældende stil. Er punktet placeret mellem cirklens kant og centrum, angiver det en moderat tilbøjelighed. Og er et punkt placeret tæt på cirklens centrum, angiver det en svag tilbøjelighed. Det er ikke bedre, at punktet er i centrum end ved kanten eller omvendt. Dit punkt er placeret tæt på cirklens kant, så du **hælder stærkt** mod og kan formentlig nemt relatere til egenskaber, der knytter sig til i-stilen.

Nu, hvor du ved mere om den personlige tilpasning af dit Everything DiSC Management-kort, kan du læse mere om de ledelsesmæssige prioriteter og præferencer, der er knyttet til din i-stil. Du lærer derefter med udgangspunkt i denne viden, hvordan du kan bruge Everything DiSC-principper til at forbedre din evne til at lede, uddelegere, motivere og udvikle andre mere succesfuldt. Endelig lærer du, hvordan du kan samarbejde mere effektivt med din egen leder.

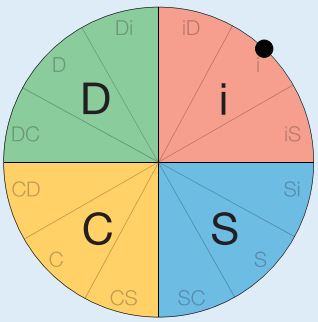
EKSEMPEL

© 2018 by John Wiley & Sons, Inc. Alle rettigheder forbeholdes.
Hel eller delvis reproduktion er ikke tilladt på nogen måde.

# DIN DiSC®-STIL OG DIT PUNKT

## Dit punkt fortæller noget om dig

Din DiSC-stil er: i




Thea, ligesom andre ledere med i-stilen nyder du formentlig at relatere til andre. Du har typisk et ret omfattende netværk af venner og kolleger, og du kan opfatte et lokale fyldt med fremmede mennesker som en sjov lejlighed til at skabe kontakter. Du kan sikkert også lide at introducere folk, som ellers ikke ville have mødt hinanden.

Du har nemt ved at få dem, du leder, til at blive begejstrede for dine idéer, og når du taler, formidler du typisk dine meninger med passion. Mange synes sikkert, at din entusiasme er smittende. Men personer, der er mere skeptiske, kan føle, at du er for optimistisk.

Når du kommunikerer, kan du tale højere og bruge fagter for at få andres opmærksomhed, og sammenlignet med de fleste ledere har du en stærk trang til at bearbejde dine følelser ved at sætte ord på dem. Din noget snakkesalige natur kan til tider bevirke, at du monopoliserer samtaler, især med personer, som er mere afdæmpede.

I forhold til at styre tiden kan du godt lide at have mange forskellige opgaver samtidigt, og du finder formentlig rutinemæssige opgaver kedelige. Du bevarer højst sandsynligt din entusiasme og dit drive under tidspres. Selvom du ofte er begejstret over at skulle starte på et nyt projekt, kan du nogle gange skride til handling uden tilstrækkelig planlægning og tilstrækkelige ressourcer. Og fordi du sikkert har tillid til din evne til at improvisere, kan du foretrække at lade tingene flyde mere frit.

Du foretrækker formentlig at træffe instinktive beslutninger, men du er også tilbøjelig til at være accepterende over for andres idéer. Du kan dog være tilbageholdende med at give negativ feedback af frygt for at fremstå som "skurken". Nogle gange kan din optimisme få dig til at overvurdere dine egne evner eller fejlbedømme opgavens sværhedsgrad.

Du nyder oprigtigt at være sammen med andre, så du opmuntrer formentlig andre til at samarbejde. Du mener højst sandsynligt, at brainstorming i teamet har stor værdi. Men fordi du så naturligt vil knytte bånd og samarbejde med andre, forstår du måske ikke altid, at nogle mennesker har større behov for at skabe et personligt rum.

Ligesom andre med i-stilen forbinder du muligvis dit selvværd med dit sociale netværk. Du forsøger altid at gøre et godt indtryk, og du har det sandsynligvis rigtig godt med at være i centrum. Rent faktisk nyder du formentlig at fortælle historier og underholde andre på en farverig og engagerende måde.

I konflikter kan du være tilbøjelig til at ignorere ubehageligheder så længe som overhovedet muligt. Men hvis du når bristepunktet, kan du komme til at sige ting, du senere fortryder. For dig kan det føles som en terapeutisk proces at vise følelser, men det kan gøre dem, du leder, temmelig ubehageligt til mode.

Thea, ligesom andre med i-stilen er dine mest værdifulde bidrag som leder din evne til at skabe begejstring, dit høje energiniveau og dit ønske om at bringe mennesker sammen. Dette er sikkert nogle af de egenskaber, som andre beundrer mest ved dig.

EKSEMPEL

© 2018 by John Wiley & Sons, Inc. Alle rettigheder forbeholdes.
Hel eller delvis reproduktion er ikke tilladt på nogen måde.

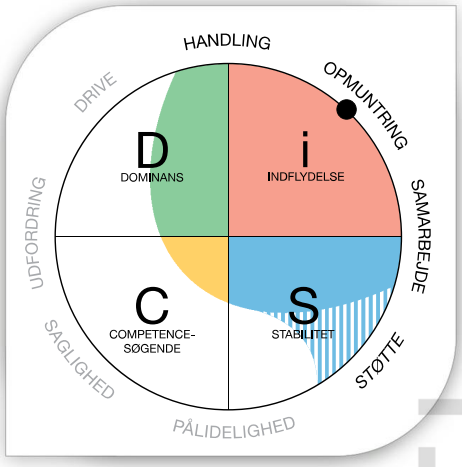
# DINE DiSC®-PRIORITETER OG DIN FARVEMARKERING

## Din farvemarkering fortæller endnu mere om dig

Thea, selvom placeringen af dit punkt og din DiSC®-stil fortæller meget om dig, er **farvemarkeringen** på kortet også vigtig.

De otte ord omkring Everything DiSC-kortet kalder vi **prioriteter**, og det er de primære områder, hvor mennesker fokuserer deres energi. Jo tættere farvemarkeringen er på en prioritet, jo mere sandsynligt er det, at du fokuserer din energi på det område. Alle har mindst tre prioriteter, og nogle kan have fire eller fem. **Det er ikke bedre at have fem prioriteter end tre og heller ikke omvendt.**

Personer med i-stilen har typisk en farvemarkering, der berører **Opmuntring**, **Handling** og **Samarbejde**. Din farvemarkering strækker sig også over **Støtte**, hvilket ikke er typisk for din stil.




## Hvilke prioriteter former *din* oplevelse af at være leder?

▶ **Komme med opmuntring**

Thea, ligesom andre ledere med i-stilen har du tendens til at værdsætte andres følelsesmæssige behov, og du ønsker, at medlemmerne af dit team skal være tilfredse med deres bidrag. Du bruger derfor formentlig tid på at give andre anerkendelse og fejrer gruppesejre. Du fokuserer på at komme med opmuntring og få andre til at føle begejstring og optimisme i forhold til deres arbejde.

▶ **Værdsætte samarbejde**

Du har tendens til at anerkende vigtigheden af gruppearbejde og lader det indgå som en vigtig komponent i dit arbejde. Du inddrager højst sandsynligt andre i vigtige aktiviteter og beslutninger, og du er muligvis stolt af din evne til at skabe holdånd og inddrage alle. Du værdsætter samarbejde, fordi du mener, at det ikke kun giver bedre resultater, men også gør arbejdet sjovere.

▶ **Skride til handling**

Ledere med i-stilen foretrækker typisk spænding og hurtig fremdrift. Du får formentlig ekstra energi af innovative, banebrydende løsninger, og du er ivrig efter at få en flyvende start. Dit tempo kan faktisk være temmelig højt for nogle af dem, du leder, men i stedet for at sætte tempoet ned kan du anspore dem til at forsøge at holde trit med dig. Du fokuserer på handling, så du inspirerer formentlig dit team til at skabe hurtig fremdrift.

▶ **Yde støtte**

Du lægger også stor vægt på at støtte andre, selvom det ikke er typisk for i-stilen. Du foretrækker muligvis at have harmoni i dine relationer, og andre ved formentlig, at du vil hjælpe eller lytte tålmodigt, når de har behov for det. Det er vigtigt for dig at have et organiseret og fredeligt miljø, så du er villig til at tilsidesætte dine egne behov og støtte andre.

EKSEMPEL

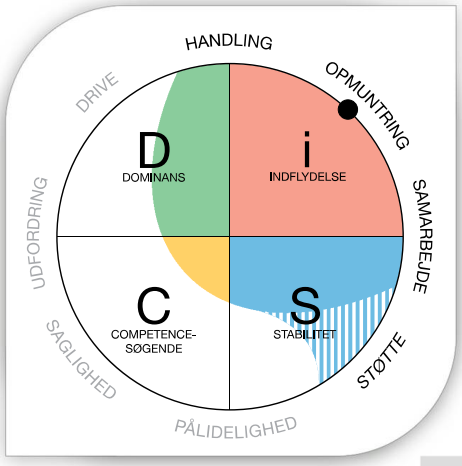
© 2018 by John Wiley & Sons, Inc. Alle rettigheder forbeholdes.
Hel eller delvis reproduktion er ikke tilladt på nogen måde.

# DINE PRÆFERENCER SOM LEDER

## Hvad kan du godt lide ved at være leder?

Forskellige mennesker motiveres af forskellige aspekter af deres arbejde. Ligesom andre med i-stilen kan du formentlig godt lide at samarbejde med andre om at nå et fælles mål, og du kan stræbe efter at skabe et miljø med stor energi, hvor man kan udtrykke sig selv. Du sætter formentlig også pris på, at du som leder kan hjælpe andre med at udvikle sig fagligt. Og du finder det sandsynligvis belønnende at skabe et støttende miljø, hvor man lytter til hinandens behov.

Du sætter sandsynligvis pris på mange af følgende aspekter i dit arbejde:




*Hvad fortæller dine prioriteter om, hvad der motiverer og stresser dig?*

### MOTIVATIONSFAKTORER

- Skabe varme relationer
- Holde fremdriften
- Inspirere andre til at yde deres bedste
- Fremme kreativitet
- Skabe en optimistisk mentalitet hos andre
- Involvere andre
- Skabe større entusiasme
- Støtte andre, så de kan yde deres bedste
- Tage hensyn til andres behov og meninger

## Hvad dræner dig for energi som leder?

Der er også aspekter af dit ansvar som leder, der stresser dig. Du ønsker at bevare venlige relationer og være vellidt, så du kan have svært ved at presse andre til at skabe resultater, ikke mindst hvis det kræver, du skal konfrontere dem. Du bryder dig formentlig heller ikke om miljøer, som føles kedelige eller hindrer dit energiske tempo. Og du kan finde det krævende at lede personer, som er for aggressive eller konfliktsøgende.

Mange af følgende aspekter i dit arbejde kan sandsynligvis virke stressende på dig:

### STRESSFAKTORER

- Give andre ubehagelig feedback
- Være slagkraftig eller insisterende over for andre
- Træffe svære beslutninger på egen hånd
- Arbejde roligt og sikkert hen imod langsigtede mål
- Håndtere udfordrende eller skeptiske personer
- Ikke kunne bruge din intuition
- Være nødt til at sænke dit tempo
- Korrigere eller irettesætte andre
- Have med vrede eller diskussionslystne personer at gøre

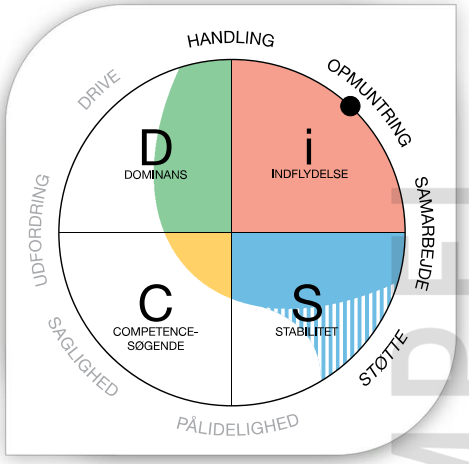
EKSEMPEL

© 2018 by John Wiley & Sons, Inc. Alle rettigheder forbeholdes.
Hel eller delvis reproduktion er ikke tilladt på nogen måde.

# DIN LEDELSESSTIL OG TILGANG TIL AT UDDELEGERE

Som leder kan du opleve, at det at lede og uddelegere til dine medarbejdere er mere komplekst end blot at overdrage en opgave med ordene "vil du" og "tak". Du har måske bemærket, at de enkelte medarbejdere reagerer positivt på forskellige typer instruktioner og feedback. Nogle ønsker at få specifikke retningslinjer og sætter pris på saglig feedback, mens andre ønsker det stik modsatte. Baseret på din DiSC®-stil og dine prioriteter har du en naturlig tilgang til at lede og uddelegere. Hvis du vil maksimere tilfredsheden og produktiviteten, er det dog vigtigt at overveje, hvor effektiv din tilgang er i forhold til medarbejdere med forskellige stile.

Thea, du lægger **stor vægt på opmuntring**, så du har tendens til at være optimistisk om andre og deres evner. Du bedømmer derfor typisk andre favorabelt, hvis der ikke er dokumentation for det modsatte, og du kan tildele opgaver til teammedlemmer uden at sikre dig, at de har de nødvendige færdigheder til at klare jobbet.




Du **foretrækker også at samarbejde** og kan få dem, du leder, til at føle sig trygge pga. din tillid til deres evner. Når situationer kræver en mere direkte tilgang, kan du dog have svært ved at være hård og holde andre ansvarlige.

Du **fokuserer på handling**, så du har tendens til at anlægge et hurtigt tempo, når du leder andre. Du forsøger formentlig at gøre andre begejstrede for deres opgaver, men i din iver efter at skabe fremdrift kan du ind imellem være uklar omkring specifikke detaljer.

Din ledelsesstil og tilgang til at uddelegere påvirkes formentlig også af din ekstra prioritet, hvilket ikke er typisk for i-stilen.

## Hvad er din tilgang til at lede og uddelegere?

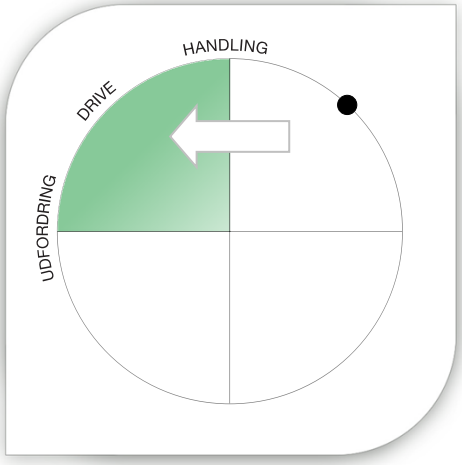
| STYRKER | UDFORDRINGER |
|---|---|
| • Udstikke retningslinjer på en venlig og positiv måde<br>• Få andre til at føle, at de er vigtige bidragydere<br>• Anspore til kreativitet i udførelsen af opgaver<br>• Skabe entusiasme<br>• Sætte andre i gang<br>• Være klar til at hjælpe | • Presse andre til at fuldføre deres opgaver<br>• Bedømme andres evner og kompetencer uden at overvurdere dem<br>• Fremhæve vigtigheden af rutineopgaver<br>• Skabe pålidelige rammer<br>• Presse andre til at levere resultater<br>• Opstille ambitiøse resultater |

EKSEMPEL

© 2018 by John Wiley & Sons, Inc. Alle rettigheder forbeholdes.
Hel eller delvis reproduktion er ikke tilladt på nogen måde.

# LEDE OG UDDELEGERE I FORHOLD TIL D-STILEN

## Hvordan fortrækker D-stilen at arbejde?




Personer med D-stilen prioriterer slutresultater og er resultatorienterede. De er villige til at være ligefremme, hvis det er påkrævet for at få ting klaret, og i modsætning til dig prioriterer de succes højere end sociale aspekter ved deres arbejde. De ønsker frihed til at træffe beslutninger uden input fra andre, og fordi de sætter pris på selvstændighed, deler de måske ikke din præference for at samarbejde og arbejde tæt sammen i et team. Og fordi de er selvsikre og konkurrenceprægede, er det mindre sandsynligt, at de har brug for den opmuntring, du jævnligt tilbyder.

## Potentielle problemer ved jeres samarbejde

Personer med D-stilen er ofte udspørgende og skeptiske, og de kan udfordre din autoritet, hvis de er uenige med dig. De deler ikke dit fokus på andres følelser og kan være kontante eller gennemslagskraftige, når de udtrykker deres meninger. Og fordi du typisk tror det bedste om andre, kan du forveksle deres selvsikre attitude med kompetence, også selvom de ikke har de nødvendige færdigheder eller erfaring. I dette tilfælde kan du blive overrasket, når de ikke leverer det, du forventede.

## Sådan leder du effektivt i forhold til D-stilen

Ligesom dig er personer med D-stilen hurtige. De er villige til at løbe risici, hvis det kan give dem de ønskede resultater, og de er ofte på udkig efter nye eller spændende projekter. Vis dem derfor det overordnede formål med en opgave, og hvordan den kan føre til imponerende resultater. Hvis de tidligere har udvist sund dømmekraft, er det vigtigt, at du viser respekt for deres dristige idéer og beslutningsevne, og hvis de er uerfarne, er det vigtigt at sikre, at deres ambition ikke overstiger deres kvalifikationer og færdigheder.

### Hvis de har mindre erfaring:

- Undgå at forveksle selvtillid med kompetence.
- Gennemgå deres planer, før de går videre.
- Fortæl dem, at de får mere selvstændighed, efterhånden som de får mere erfaring.
- Bed dem rådføre sig med dig, før de træffer eventuelle risikobetonede beslutninger.
- Følg op for at sikre, at de holder sig til planen.

### Hvis de har mere erfaring:

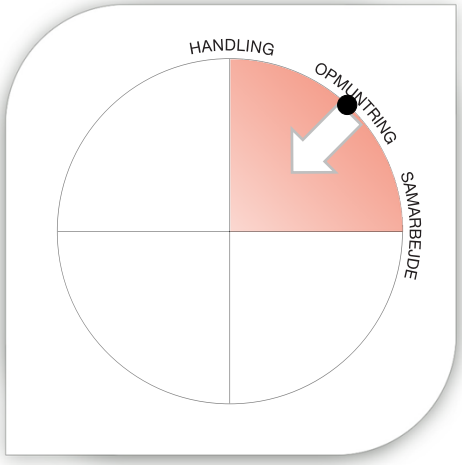
- Vis dem den mest praktiske tilgang til at være produktiv.
- Vær direkte om de resultater, du forventer.
- Opstil en deadline, og overlad det til dem at finde ud af at komme videre.
- Opstil grænser for deres autoritet, samtidig med at du giver dem en vis selvstændighed.
- Sørg for, at de forstår konsekvenserne af deres genveje.

EKSEMPEL

© 2018 by John Wiley & Sons, Inc. Alle rettigheder forbeholdes.
Hel eller delvis reproduktion er ikke tilladt på nogen måde.

# LEDE OG UDDELEGERE I FORHOLD TIL i-STILEN

## Hvordan foretrækker i-stilen at arbejde?




Ligesom dig er personer med i-stilen typisk muntre og optimistiske. I er begge typisk sociale og udtrykke jer åbent, og de sætter sandsynligvis pris på din tilbøjelighed til at opmuntre dem. De tiltrækkes af spændende projekter, så de kan blive rastløse, hvis de tvinges til at arbejde med rutineopgaver. De har også kun brug for lidt opmuntring til at dele deres meninger, og de har det typisk godt, når idéer og samtaler flyder frit. De er faktisk typisk mest afslappede, når de kan udtrykke deres behov direkte.

## Potentielle problemer ved jeres samarbejde

Ligesom dig ønsker personer med i-stilen at arbejde i et samarbejdsfokuseret miljø, hvor mennesker er vigtigere end bundlinjen. De kanaliserer typisk deres store energi over på samarbejde, og de bryder sig ikke om opgaver, som kan isolere dem. Du finder det sandsynligvis nemt at udvikle venlige relationer med dem, så du kan have svært ved at give dem negativ feedback. Og i tilfælde af problemer kan disse personer minimere eller ignorere problemer ved ubevidst at udnytte din tolerance.

## Sådan leder du effektivt i forhold til i-stilen

Ligesom dig har disse personer tendens til at anlægge et hurtigt tempo. De kan være ivrige efter at påtage sig kreative opgaver, og de foretrækker at have frihed til at gøre ting i deres eget hurtige tempo. Deres energi og entusiasme kan bevirke, at de synes godt om projekter, som kræver en frisk indstilling og evnen til at tænke hurtigt. Sørg for at følge løbende op på fremdriften hos uerfarne personer. Erfarne personer skal opfordres til kreativitet, men samtidig holdes ansvarlige for tidsfrister og resultater.

### Hvis de har mindre erfaring:

- Giv dem opmuntring.
- Sørg for, at de ikke overser detaljer.
- Hold dem ansvarlige for overskredne deadlines eller udeladte trin.
- Følg op på, at de har forstået opgaven, da deres entusiasme kan skjule, at de mangler klarhed.
- Begræns deres sociale samvær.

### Hvis de har mere erfaring:

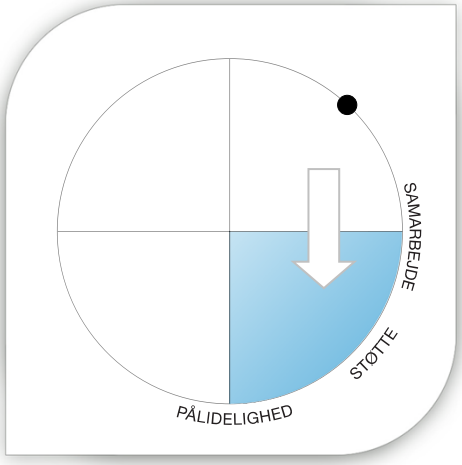
- Afsæt tid til at gennemgå deres idéer sammen med dem.
- Giv dem mulighed for at tage føringen i grupper
- Fasthold deres fokus, og sørg for, at de overholder planen.
- Anerkend deres bidrag offentligt.
- Anspor dem til fremdrift.

EKSEMPEL

© 2018 by John Wiley & Sons, Inc. Alle rettigheder forbeholdes.
Hel eller delvis reproduktion er ikke tilladt på nogen måde.

# LEDE OG UDDELEGERE I FORHOLD TIL S-STILEN

## Hvordan foretrækker S-stilen at arbejde?




Personer med S-stilen har tendens til at være tilpassende og fleksible, og du har ligesom dem en støttende natur, selvom det er mindre typisk for en person med i-stilen. Du giver dem sandsynligvis den støtte, de har behov for, men deres tøven med at stå fast gøre det vanskeligt for dig at afgøre, hvornår de er parate til nyt ansvar eller nye udfordringer. De kan også være så fokuserede på at undgå konfrontationer, at de holder deres bekymringer for sig selv, så du måske ikke opdager deres utilfredshed, før det er for sent.

## Potentielle problemer ved jeres samarbejde

Disse personer foretrækker et metodisk tempo og ro til at fokusere på deres opgaver uden at blive afbrudt af pludselige ændringer eller drastiske udviklinger. De kan derfor opleve det hurtige miljø, du foretrækker, som skræmmende eller stressende. De er i modsætning til dig tilbøjelige til at være forsigtige, når de går i gang med projekter, og de bryder sig ikke om at blive presset for hurtige svar. Du kan derfor blive frustreret over deres tøven med at tage chancer, mens de kan blive nervøse over din vilje til hurtigt at ændre kurs.

## Sådan leder du effektivt i forhold til S-stilen

Ligesom dig trives personer med S-stilen sandsynligvis bedst i venlige, samarbejdsfokuserede miljøer. De ønsker ligesom dig at samarbejde og skabe personlige relationer, så de værdsætter muligheden for at bidrage i en samlet gruppe. Sørg for, at de føler sig trygge ved deres opgaver, og giv dem troen på, at de har de nødvendige færdigheder og talent til at gøre det godt. Anspor personer med mere erfaring til at tage mere ansvar, men gør det klart, at du står klar til at rådgive dem, når de har brug for det.

### Hvis de har mindre erfaring:

- Stil spørgsmål for at bekræfte deres forståelse.
- Undgå at presse dem til at komme videre, før de er parate.
- Følg løbende op i forhold til dem.
- Vær tilbageholdende med at give dem for meget ansvar, før de er klar til det.
- Udstik klare retningslinjer.

### Hvis de har mere erfaring:

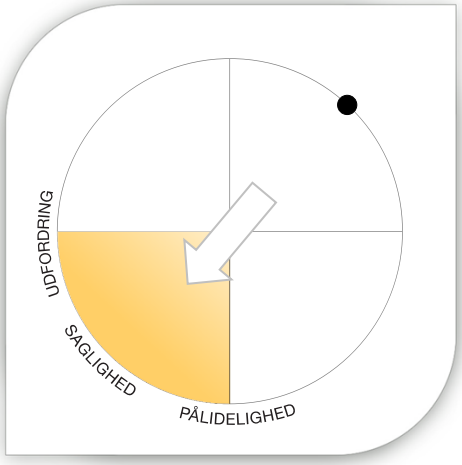
- Stil tilstrækkelige spørgsmål til at belyse deres bekymringer.
- Giv dem mere ansvar, når de synes parate til yderligere udfordringer.
- Anspor dem til at tage initiativ.
- Vær til rådighed som rådgiver under hele processen.
- Spørg direkte ind til, hvilken støtte de har behov for.

EKSEMPEL

© 2018 by John Wiley & Sons, Inc. Alle rettigheder forbeholdes.
Hel eller delvis reproduktion er ikke tilladt på nogen måde.

# LEDE OG UDDELEGERE I FORHOLD TIL C-STILEN

## Hvordan foretrækker C-stilen at arbejde?




Personer med C-stilen kan bedst relatere sig til logiske målsætninger og faktabaserede idéer. De tager sig tid til at analysere koncepter og undersøge løsninger omhyggeligt. De fokuserer på logik og saglighed, så din tendens til at træffe instinktive beslutninger kan virke frustrerende på dem. De har det også godt med at arbejde alene, og de forsøger måske endda at undgå at samarbejde, hvilket du ellers foretrækker. De kræver faktisk yderst minimal interaktion og værdsætter miljøer, som opfordrer til selvstændighed.

## Potentielle problemer ved jeres samarbejde

Disse personer ønsker at levere pålidelige resultater, så de har tendens til at overveje alle konsekvenser omhyggeligt, før de vælger en plan. De er tøvende over for idéer, som synes risikable, hvilket går imod din tendens til at træffe hurtige, dristige beslutninger. De foretrækker et langsomt og forsigtigt tempo, så de kan blive frustrerede, hvis du presser dem til at multitaske eller øge tempoet. Du kan til gengæld blive træt, når de gennemgår løsninger gentagne gange i stedet for at skabe hurtig fremdrift.

## Sådan leder du effektivt i forhold til C-stilen

Personer med C-stilen ønsker at arbejde i et miljø, hvor de trygt kan gøre opmærksom på mangler og sætte spørgsmålstegn ved ineffektivitet. Du synes måske, deres indvendinger undertrykker kreativitet, men de går mere op i høj kvalitet. Husk, at deres skepsis ikke er udtryk for modstand mod din autoritet. De kan bruge for meget tid på at finpudse deres arbejde, så det er vigtigt at sikre fremdrift. Personer med mere erfaring kan tildeles mere selvstændighed, men det er vigtigt at opstille klare deadlines for at fastholde tempoet.

### Hvis de har mindre erfaring:

- Undgå at tvinge dem til at samarbejde, medmindre det er nødvendigt.
- Hjælp dem med at opnå kvalitet uden at gå på kompromis med deadlines.
- Kommuniker med klarhed frem for entusiasme.
- Brug løbende opfølgning til at sikre, at de ikke kører fast i detaljer.
- Sørg for, at de har de nødvendige ressourcer.

### Hvis de har mere erfaring:

- Anspor dem til at bede om flere anvisninger efter behov.
- Foretag løbende opfølgning efter behov for at sikre fremdrift.
- Lyt til deres bekymringer om kvaliteten.
- Giv dem lejlighed til at løse komplekse problemstillinger.
- Giv dem mulighed for at arbejde selvstændigt, så snart det kan lade sig gøre.

EKSEMPEL

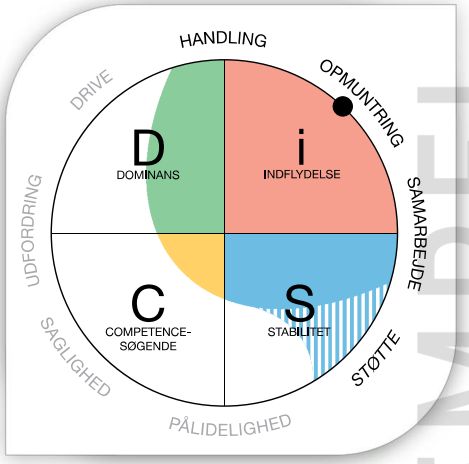
© 2018 by John Wiley & Sons, Inc. Alle rettigheder forbeholdes.
Hel eller delvis reproduktion er ikke tilladt på nogen måde.

# MOTIVATION OG DET MILJØ, DU SKABER

Du kan ikke motivere andre. Motivation er noget, der skal komme fra dem selv. Som leder kan du dog skabe et miljø, hvor det er nemt for andre at finde deres egen naturlige motivation. Det betyder at skabe en stemning, som tager hensyn til medarbejdernes grundlæggende behov og præferencer, så de kan yde deres bedste, og du skaber måske naturligt en bestemt type miljø for andre omkring dig. Det er vigtigt at forstå naturen af dette miljø, fordi det har afgørende betydning for motivationen hos de personer, du leder.

Thea, fordi du er **entusiastisk og opmuntrer andre**, skaber du et miljø, hvor andre føler sig anerkendte og accepterede. Du hjælper dem formentlig med at se, at arbejdet kan være sjovt, og de er derfor måske mere muntre og optimistiske omkring deres opgaver og bidrag.

Din **tilbøjelighed til at skride til handling** kan være med til at skabe et energifyldt miljø, hvor andre ønsker at komme videre og skabe fremdrift. Dem, du leder, kan finde dit hurtige tempo inspirerende, og dit fokus på fremdrift kan give dem tillid til, at de kan hjælpe med til at få ting til at ske hurtigt.




Tilsvarende kan din **stærke præference for samarbejde** styrke båndet imellem teammedlemmer, hvilket er afgørende for at nå mål. Personer, som føler, at der bliver sat pris på gruppearbejde, er mere tilbøjelige til at brainstorme muligheder i fællesskab og foretage forbedringer uden at bekymre sig for, hvem der skal have den største del af æren.

Endvidere har du i modsætning til andre med i-stilen en ekstra prioritet, som kan påvirke motivationen og det miljø, du skaber. Du **yder gerne støtte**, så dem, du leder, kan sandsynligvis mærke, at du bekymrer dig om dem, hvilket kan være ekstremt motiverende for nogle.

## Det miljø, du skaber

- Din opmuntring får andre til at være tilfredse med deres roller.
- Din optimisme og entusiasme kan gøre arbejdet til en leg.
- Din passion og store energi kan inspirere andre til at arbejde hurtigt.
- Din tilgang til at opbygge teams giver andre en følelse af kammeratskab.
- Når du viser andre tillid, får du dem til at føle sig trygge ved at bruge kreative løsninger.
- Din tålmodighed med andre gør dem mindre frustrerede over deres læringskurve.

EKSEMPEL

© 2018 by John Wiley & Sons, Inc. Alle rettigheder forbeholdes.
Hel eller delvis reproduktion er ikke tilladt på nogen måde.

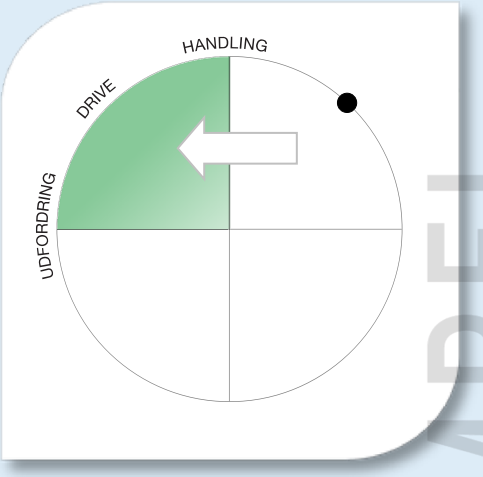
# MOTIVATION OG D-STILEN

## Hvilke motivationsbehov har D-stilen?

Medarbejdere med D-stilen motiveres af at vinde, så de er formentlig mere interesserede i slutresultatet end i processen med at nå dertil. De har fokus på at præstere, så de trives ofte i konkurrenceprægede miljøer og kan nogle gange gøre selv de mest samarbejdskrævende opgaver til en konkurrence. Disse medarbejdere kan godt lide at tage styringen og arbejder derfor på at få mere selvstændighed og autoritet. De kan faktisk være så fokuserede på deres individuelle karriereforløb, at de tilsidesætter andres behov.

### Hvad er **demotiverende for** D-stilen?

- Rutine
- Gøre ting i et langsomt tempo
- Være under tæt supervision
- Hvis der sættes spørgsmålstegn ved deres autoritet, eller hvis den tilsidesættes
- Hvis de føler, de spilder tiden
- At skulle håndtere en masse detaljer




### Hvordan påvirker **konflikt** D-stilens motivation?

- Medarbejdere med denne stil ser måske konflikt som et middel til at skabe situationer med vindere og tabere.
- De kan finde energi i de konkurrenceprægede aspekter ved en konflikt.
- De kan spilde energi på at dvæle ved, hvis skyld det er.

### Hvordan kan du være med til at skabe et **motiverende miljø** for D-stilen?

- Fortæl dem, hvor stor en værdi de bidrager med til organisationen.
- Giv dem mulighed for at arbejde selvstændigt.
- Lad dem så vidt muligt kontrollere deres arbejdsmiljø.
- Organiser sunde konkurrencer, som fremmer teamets succes.
- Giv dem udfordrende konkrete mål, som stiller krav til deres evner.
- Beskriv det overordnede, økonomiske formål med nye projekter.

### Hvad er den bedste tilgang til at **anerkende og belønne** D-stilen?

- Beløn deres bedste præstationer med ansvar og selvstændighed.
- Giv dem direkte komplimenter, når deres initiativer og drive hjælper organisationen.
- Ros dem for deres arbejde og idéer, som styrker teamets succes.
- Giv dem forfremmelsesmuligheder, når de er på udkig efter nye udfordringer.

EKSEMPEL

© 2018 by John Wiley & Sons, Inc. Alle rettigheder forbeholdes.
Hel eller delvis reproduktion er ikke tilladt på nogen måde.

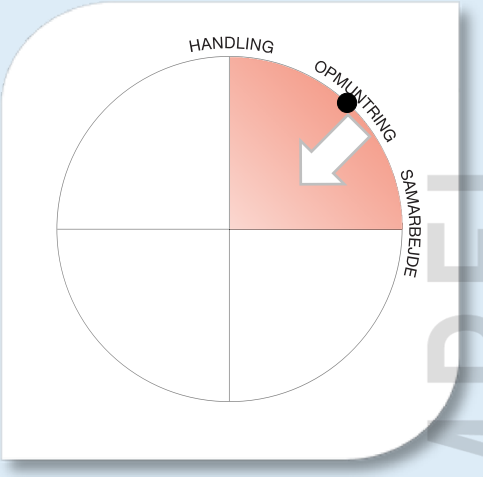
# MOTIVATION OG i-STILEN

## Hvilke motivationsbehov har i-stilen?

Medarbejdere med i-stilen foretrækker et energifyldt miljø, hvor man sætter pris på dristige og banebrydende idéer. De er typisk udadvendte og ivrige efter at samarbejde, så de bruger ofte en masse energi på socialt samvær og på at vedligeholde relationer. De kan godt lide at have det sjovt og foretrækker livlige rammer, så de kan godt lide at arbejde i et højt tempo, gerne med forskellige opgaver samtidigt. De motiveres også af offentlig anerkendelse, og de sætter pris på en varm og opmuntrende stemning.

### Hvad er **demotiverende for** i-stilen?

- At være isoleret i forhold til andre
- Arbejde i et reserveret miljø med et langsomt tempo
- Hvis deres bidrag ikke anerkendes
- Udføre rutineopgaver eller gentagne opgaver
- Håndtere en masse detaljer
- Samarbejde med pessimistiske eller kritiske personer




### Hvordan påvirker **konflikt** i-stilens motivation?

- Konflikt kan gøre dem følelsesladede eller vrede og kan derfor have en negativ effekt på deres præstationer.
- De kan tage konflikt personligt, hvilket kan dræne dem for energi.
- De har tendens til at dvæle ved konflikten i stedet for at fokusere på deres opgaver.

### Hvordan kan du være med til at skabe et **motiverende miljø** for i-stilen?

- Lad dem samarbejde med dig og andre.
- Anspor deres positive energi, og giv dem muligheder for at udtrykke sig.
- Begræns så vidt muligt forudsigelige og rutineprægede opgaver.
- Øg deres optimisme med din naturlige entusiasme og energi.
- Giv dem muligheder for at være i centrum.
- Muliggør socialt samvær uden at gå på kompromis med resultater.

### Hvad er den bedste tilgang til at **anerkende og belønne** i-stilen?

- Ros dem offentligt, så hele teamet ved det, når de har udrettet noget stort.
- Fortæl dem, at andre sætter pris på deres energi og konstante entusiasme.
- Beløn dem ved at give dem muligheder for at udmærke sig.
- Anerkend deres bidrag ved at indstille dem til priser eller forfremmelsesmuligheder.

EKSEMPEL

© 2018 by John Wiley & Sons, Inc. Alle rettigheder forbeholdes.
Hel eller delvis reproduktion er ikke tilladt på nogen måde.

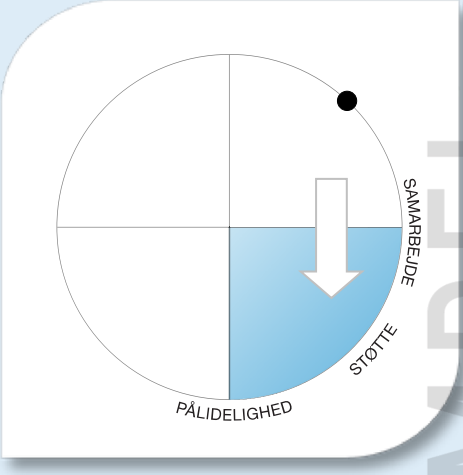
# MOTIVATION OG S-STILEN

## Hvilke motivationsbehov har S-stilen?

Personer med S-stilen motiveres til at skabe og bevare pålidelighed, så de foretrækker strukturerede rammer, hvor der kun sjældent opstår spændinger og konflikt. De stræber derfor efter at gøre andre glade og er typisk diplomatiske og respektfulde. De kan faktisk være så støttende over for andre, at de holder deres egne meninger tilbage for at imødekomme andres behov. De kan også godt lide at skabe relationer med kolleger på et personligt plan, så de foretrækker et venligt, samarbejdsfokuseret miljø. Husk, at de ikke kan lide at blive skyndet på eller presset, men foretrækker pålidelig fremdrift i et roligt tempo.

### Hvad er **demotiverende for** S-stilen?

- Konkurrenceprægede miljøer
- Skulle ændre retning pludseligt
- Blive presset til hurtige beslutninger
- Have med kolde eller diskussionslystne personer at gøre
- Blive tvunget til at improvisere
- Være i kaotiske situationer




### Hvordan påvirker **konflikt** S-stilens motivation?

- De kan gå på kompromis med ting, der betyder noget for dem, men vedbliver med at være frustrerede inderst inde.
- De kan spilde energi på at bekymre sig om, hvorvidt andre er sure på dem.
- De kan blive bange for at begå fejl, hvilket kan hæmme deres effektivitet eller evne til at tage chancer.

### Hvordan kan du være med til at skabe et **motiverende miljø** for S-stilen?

- Undgå at presse dem til at opnå resultater, hvilket kan betyde, at du ind imellem er nødt til at sætte tempoet ned.
- Lad dem samarbejde med andre, men undlad at presse dem til at være mere sociale, end de bryder sig om.
- Vær klar omkring deres opgaver og ansvar, og udelad ikke specifikke detaljer.
- Planlæg på forhånd, så du kan give dem tilstrækkelig mange varsler, når der skal ske ændringer.
- Giv dem den struktur og sikkerhed, de behøver for at føle sig trygge.
- Bed dem om at komme med idéer. De deler formentlig ikke deres idéer uden at blive opfordret til det.

### Hvad er den bedste tilgang til at **anerkende og belønne** S-stilen?

- Beløn deres konsekvente bidrag til teamets succes ved at få dem til at føle sig som en vigtig del af teamet.
- Giv dem større ansvar, og fortæl dem, at du har tillid til, at de kan levere pålidelige resultater.
- Kom med oprigtig ros, men undgå at gøre dem til midtpunkt for opmærksomhed.
- Anspor dem til at overveje forfremmelsesmuligheder, når du føler, de er parate til det. De vil typisk ikke selv bede om det.

EKSEMPEL

© 2018 by John Wiley & Sons, Inc. Alle rettigheder forbeholdes.
Hel eller delvis reproduktion er ikke tilladt på nogen måde.

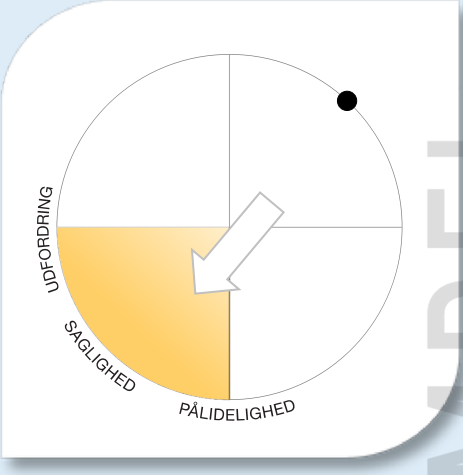
# MOTIVATION OG C-STILEN

## Hvilke motivationsbehov har C-stilen?

Medarbejdere med C-stilen er logiske og rationelle, og de foretrækker et miljø, hvor de har tid til at analysere idéer og levere fejlfrit arbejde. De kan faktisk være skeptiske over for mennesker og idéer i deres stræben efter at levere det bedst mulige resultat. De foretrækker også at have klare procedurer og systemer og ønsker at anlægge et moderat tempo fremfor at haste gennem opgaver. Og fordi de kan lide at arbejde selvstændigt frem for sammen med andre, har de ikke noget problem med at være adskilt fra gruppen i længere perioder, særligt hvis de har fået ansvaret for en kompleks opgave.

### Hvad er **demotiverende for** C-stilen?

- Blive tvunget til at samarbejde med andre
- Få udstukket uklare eller tvetydige retningslinjer
- Skulle håndtere stærke følelsesudbrud
- Blive tvunget til at se igennem fingre med fejl
- Skulle træffe hurtige beslutninger
- Tage fejl




### Hvordan påvirker **konflikt** C-stilens motivation?

- De kan blive bitre og urokkelige, hvilket kan hæmme deres produktivitet.
- De kan trække sig fra situationer for at undgå at skulle forholde sig til følelsesmæssige reaktioner.
- Deres tillukkede adfærd kan dække over en tilbøjelighed til at bekymre sig for meget.

### Hvordan kan du være med til at skabe et **motiverende miljø** for C-stilen?

- brug logik og ikke entusiasme til at forklare formålet med opgaver.
- Anspor dem til at være med til at definere kvalitetsstandarder.
- Lyt til deres indsigt om projekter eller opgaver, og undgå at dominere samtalen.
- Giv dem muligheder for at arbejde selvstændigt i stedet for at fokusere på samarbejde.
- Sørg for at udtrykke dine forventninger klart og præcist.
- Giv dem rigelig tid til at bearbejde oplysninger.

### Hvad er den bedste tilgang til at **anerkende og belønne** C-stilen?

- Giv dem personlig ros ved at fremhæve specifikke aspekter af deres præstation, som skiller sig ud.
- Tak dem for deres særlige bidrag med at levere resultater af høj kvalitet.
- Beløn dem med nye muligheder for at håndtere udfordrende projekter selvstændigt.
- Anerkend deres udvikling ved at tilbyde at hjælpe dem med at opbygge ekspertise inden for nye interesseområder.

EKSEMPEL

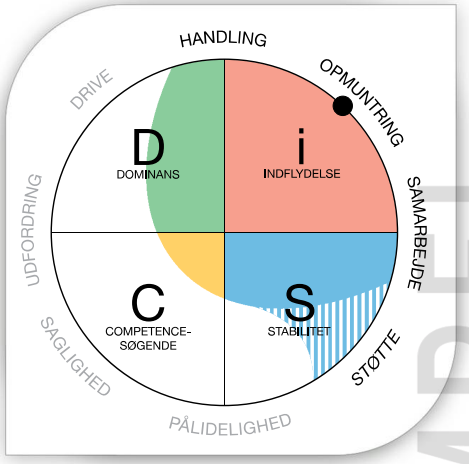
© 2018 by John Wiley & Sons, Inc. Alle rettigheder forbeholdes.
Hel eller delvis reproduktion er ikke tilladt på nogen måde.

# DIN TILGANG TIL AT UDVIKLE ANDRE

Et af de vigtigste, men ofte oversete områder ved ledelse, er medarbejderudvikling. Med udvikling mener vi ikke den daglige ledelse i forhold til aktuelle opgaver. Vi taler i stedet om at støtte medarbejderens langsigtede faglige udvikling ved at give vedkommende de nødvendige ressourcer, miljøer og muligheder til at udnytte sit potentiale.

Dine medarbejdere vil helt sikkert have brug for at arbejde med disse begrænsninger, som er betydelige hindringer for deres udvikling. Forskning viser dog, at du er mest effektiv som leder, hvis du kan hjælpe dine medarbejdere med at identificere og videreudvikle deres styrker frem for udelukkende at fokusere på deres svagheder. Alle ledere har en naturlig tilgang til at udvikle medarbejdere, og din tilgang er beskrevet nedenfor.

Thea, du ønsker typisk det bedste for dem, du leder, og denne bekymring for deres velbefindende hjælper dig med at håndtere deres udviklingsbehov. Du er sandsynligvis optimistisk omkring andres evner og opfordrer dem til at stræbe efter deres højeste mål. Når det drejer sig om karrieremæssig udvikling, kan du motivere andre til at skride hurtigt til handling og være kreative, når de skal finde veje til at udnytte deres styrker. Og fordi du typisk lader andre vide, at du er ivrig efter at hjælpe dem med at udvikle sig, føler de sig formentlig trygge ved at komme til dig med deres spørgsmål og bekymringer. Du finder generelt måder til at give andre selvtillid, når de skal identificere deres talenter, og du giver dem muligheder for at demonstrere dem.




Endvidere har du i modsætning til andre med i-stilen en ekstra prioritet, som kan påvirke din tilgang til at udvikle andre. For dig handler udvikling af andre om at give støtte og være der for dem, når de har brug for det.

## Din tilgang til at udvikle medarbejdere

### FORDELE

- Kommer med kreative eller dristige idéer til andres udvikling
- Fungerer gerne som mentor
- Får andre til at føle sig selvsikre
- Får folk til at udvikle sig hurtigt
- Opfordrer andre til at tænke stort
- Tager sig tid til at lytte til andres ægte bekymringer

### ULEMPER

- Presser andre til at holde et tempo, der er for hurtigt for dem
- Er urealistisk optimistisk om andres udviklingsmuligheder
- Er ikke god til at vurdere andres langsigtede udviklingsbehov
- Lægger for stor vægt på positiv adfærd i stedet for at tage problemer op
- Er ikke god til at vurdere, om udviklingsplaner er velegnede til den enkelte person
- Er for tolerant, når andre ikke lever helt op til målsætningerne

EKSEMPEL

© 2018 by John Wiley & Sons, Inc. Alle rettigheder forbeholdes.
Hel eller delvis reproduktion er ikke tilladt på nogen måde.

# UDVIKLING AF MEDARBEJDERE MED D-STILEN

## Områder, hvor de har et stort potentiale

Overvej, hvordan disse medarbejdere og organisationen kan få fuldt udbytte af følgende styrker:

- Vilje til at løbe risici og udfordre tingenes tilstand
- Have det godt med at have styringen
- Tiltro til egne meninger
- Vedholdenhed ved fejl eller hård feedback
- Konkurrenceånd og drive mod resultater
- Evne til at skabe tempo hos andre
- Have det godt med at være direkte eller endda kontant
- Urokkelig motivation til at håndtere nye udfordringer
- Evne til at finde effektive genveje
- Vilje til at tale åbent om problemer

## Hindringer og strategier under udviklingsprocessen

### Drive

Personer med D-stilen er typisk ret driftige, så det kan være vigtigt at sikre, at deres energi ledes i den rigtige retning. Ellers kan de gå efter deres egne mål og have mindre fokus på organisationens behov. Glem ikke at fastslå din autoritet, når det er påkrævet for at afstemme deres prioriteter med organisationens.

- Giv dem udviklingsmuligheder, som har potentiale til at føre til imponerende resultater.
- Sørg for, at de kender forskel på individuelle mål og organisationens mål.
- Anspor deres ambition og selvstændighed, men vær klar til at ændre deres fokus.

### Handling

Personer med D-stilen er ligesom dig tilbøjelige til at anlægge et hurtigt tempo og arbejde mod et direkte resultat. Men fordi I begge er fokuserede på hurtige resultater, kan du undlade at udarbejde en trinvis udviklingsplan for dem, hvilket kan være nødvendigt, hvis de er uerfarne eller har tendens til at træffe store beslutninger baseret på meget begrænsede oplysninger.

- Sæt tempoet ned for at få øje på andre udviklingsmuligheder.
- Gennemgå det overordnede billede, og bed dem komme med forslag til relevante langsigtede mål.
- Sørg for, at de har en klar og organiseret udviklingsplan.

### Udfordring

Disse personer er mere selvstændige end dig, og de kan være viljestærke i deres bestræbelser på at nå deres mål. De kan derfor udfordre din autoritet, særligt hvis du er fokuseret på samarbejde. Giv dem så meget selvstændighed som muligt uden at underminere din egen autoritet og uden at lade dem slippe for deres del af ansvaret for gruppearbejdet.

- Lad dem arbejde selvstændigt, men hjælp dem med at se værdien af flere perspektiver.
- Stadfæst din autoritet efter behov.
- Udarbejd et system, så de ved, hvornår du kommer med forslag, og hvornår du giver ordrer.

EKSEMPEL

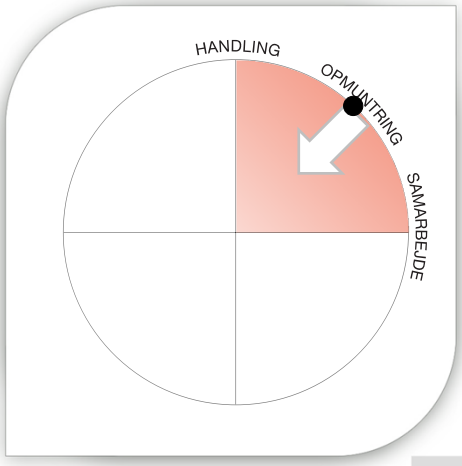
© 2018 by John Wiley & Sons, Inc. Alle rettigheder forbeholdes.
Hel eller delvis reproduktion er ikke tilladt på nogen måde.

# UDVIKLING AF MEDARBEJDERE MED i-STILEN

## Områder, hvor de har et stort potentiale

Overvej, hvordan disse medarbejdere og organisationen kan få fuldt udbytte af følgende styrker:

- Evne til at opbygge et netværk af kontakter
- Villighed til at acceptere nye idéer
- Interesse for at samarbejde med andre
- Have det godt med at tage styringen
- Vedholdenhed gennem optimisme
- Tilbøjelighed til at skabe entusiasme
- Evne til at føle med andre
- Villighed til at eksperimentere med forskellige metoder
- Tilbøjelighed til at rose og opmuntre andre
- Evne til at få andre til at bakke op om en idé




## Hindringer og strategier under udviklingsprocessen

### Opmuntring

Ligesom dig har personer med i-stilen det godt med at anspore feedback, så det er vigtigt at anerkende deres udviklingsmæssige fremskridt. Jeres kollektive positivitet kan dog være en afledning fra alvorlige problemer. Du opdager måske ikke deres begrænsninger, og de forstår måske ikke, når der er behov for at rette op på deres præstationer.

- Fortsæt med at være optimistisk, når du giver feedback, uden at ignorere problemer.
- Du kan ind imellem være nødt til at give mere kontant feedback.
- Følg op for at sikre, at de forstår alvoren bag din konstruktive kritik.

### Handling

Disse personer ønsker ligesom dig at opretholde et højt tempo, hvilket kan bevirke, at du ikke ofte nok sænker farten for at arbejde med medarbejderudvikling. De sukker efter muligheder, som byder på spænding, eventyr og spontanitet, så de undgår typisk nye ansvarsområder, som synes for komplekse eller udfordrende. Undgå at undertrykke deres entusiasme, men pres dem til at flytte sig fagligt.

- Anspor deres spontanitet i relevant omfang.
- Gør opmærksom på konsekvenserne, når de ikke yder en koncentreret indsats.
- Hjælp dem med at sænke tempoet og undersøge andre udviklingsmuligheder.

### Samarbejde

Personer med i-stilen kan opsøge udviklingsmuligheder, som giver dem mulighed for at samarbejde med andre. Du sætter også pris på teamwork, så du undgår måske at presse dem til at udnytte mulighederne for individuel vækst. Husk, at en selvstændig indsats ofte er lige så vigtig som teamwork, når det drejer sig om personlig udvikling.

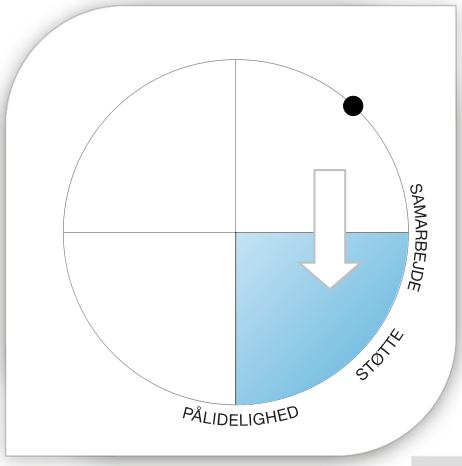
- Inspirer dem til at forfølge muligheder, som involverer samarbejde med andre.
- Giv dem mulighed for at lede mindre grupper.
- Mind dem om, at deres vækst også afhænger af deres selvstændige arbejdsindsats.

EKSEMPEL

© 2018 by John Wiley & Sons, Inc. Alle rettigheder forbeholdes.
Hel eller delvis reproduktion er ikke tilladt på nogen måde.

# UDVIKLING AF MEDARBEJDERE MED S-STILEN

## Områder, hvor de har et stort potentiale




Overvej, hvordan disse medarbejdere og organisationen kan få fuldt udbytte af følgende styrker:

- Evne til at samarbejde med forskellige typer personer
- Interesse i at fastholde en stabil fremdrift
- Tilbøjelighed til at være diplomatisk
- Villighed til at støtte teammål
- Evne til at føle med andre
- Vedholdenhed til at arbejde på rutineprojekter eller projekter med mange detaljer
- Tilbøjelighed til at leve op til forpligtelser
- Evne til at berolige andre, der er kede af det
- Forståelse for andres holdninger
- Villighed til at være fleksibel i forhold til andres behov

## Hindringer og strategier under udviklingsprocessen

### Støtte

Selvom det ikke er typisk for i-stilen, har du tendens til at være støttende og give personer med S-stilen den forsikring, de har brug for. De sætter derfor sandsynligvis pris på din tålmodige og hensynsfulde optræden i forhold til deres udvikling. Men fordi du har tendens til at være forholdsvis tilpassende, får du måske ikke presset dem ud af deres tryghedszone.

- Hjælp dem med at se dybden af deres færdigheder og evner.
- Vær på udkig efter situationer, hvor de kan give deres egen udvikling et skub ved at støtte andre.
- Vær tålmodig og forstående over for deres frygt og bekymringer.

### Pålidelighed

Disse personer er pålidelige og stabile. De sætter derfor måske ikke pris på din tilbøjelighed til at fremme udviklingsmuligheder, som kræver hurtig innovation eller en grad af risiko. Involver dem i en dialog om deres muligheder, da de ikke har nemt ved at udtrykke deres bekymringer direkte.

- Hjælp dem med at udarbejde en udviklingsplan med en sund blanding af kontinuitet og udvikling.
- Giv dem tid til at vænne sig til idéer, som involverer stor forandring.
- Fortæl dem, at udvikling ofte betyder at flytte sig i nye retninger eller lære nye færdigheder.

### Samarbejde

Ligesom dig kan personer med S-stilen godt lide at samarbejde med andre. De kan basere sig for meget på udviklingsmuligheder i grupper, så du skal måske anspore dem til også at udvikle deres individuelle færdigheder. Eftersom du stræber efter harmoniske relationer, kan du have svært ved at give hård feedback, men husk, at det ind imellem er nødvendigt af hensyn til deres udvikling.

- Vis dem, at de har den nødvendige styrke til at arbejde selvstændigt.
- Inspirer dem til at forfølge samarbejdsmuligheder og fremme deres egen udvikling.
- Kom med konstruktiv feedback efter behov.

EKSEMPEL

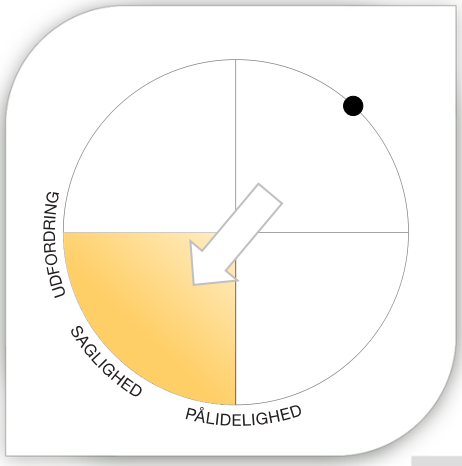
© 2018 by John Wiley & Sons, Inc. Alle rettigheder forbeholdes.
Hel eller delvis reproduktion er ikke tilladt på nogen måde.

# UDVIKLING AF MEDARBEJDERE MED C-STILEN

## Områder, hvor de har et stort potentiale

Overvej, hvordan disse medarbejdere og organisationen kan få fuldt udbytte af følgende styrker:

- Fastholdelse af kvalitet
- Evne til at anskue idéer logisk
- Have det godt med at undersøge specifikke detaljer
- Interesse i at levere fejlfrit arbejde
- Evne til at fremhæve potentielle problemer
- Vedholden analyse af løsninger
- Villighed til at arbejde alene
- Tilbøjelighed til at lade personlige følelser påvirke arbejdet
- Evne til at udvise forsigtighed og håndtere risici
- Interesse i at udvikle en systematisk tilgang




## Hindringer og strategier under udviklingsprocessen

### Saglighed

Personer med C-stilen træffer typisk beslutninger baseret på logik. Du er sandsynligvis mere intuitiv og passioneret, så du kan have andre idéer til deres udvikling. Du hilser typisk spændende nye muligheder velkommen, men de har brug for tid og oplysninger, før de handler, og kan afvise din rolle i deres udvikling.

- Led dem hen mod analytiske udviklingsmuligheder.
- Respekter deres selvstændighed, men mind dem om, at de skal informere dig om deres fremskridt.
- Undgå at tvinge dem til socialt samvær, men fremhæv vigtigheden af teamwork.

### Pålidelighed

Personer med C-stilen ønsker velplanlagte og pålidelige udviklingsmuligheder. De kan dog være ufleksible, når de først har lagt sig fast på en logisk handlingsplan. De kan også være mindre interesserede i dine dristige udviklingsplaner og i stedet foretrække sikre og systematiske udviklingsplaner.

- Foreslå klare, velorganiserede udviklingsmuligheder.
- Anspor dem til at se længere end til sikre og forudsigelige udviklingsplaner.
- Lad dem ikke klamre sig til sikre udviklingsplaner, som ikke fremmer deres udvikling.

### Udfordring

Personer med C-stilen anvender logik i en sådan grad, at de ofte er skeptiske, og det betyder, at de kan være ufleksible, når det drejer sig om at ændre retning eller lytte til dine idéer om deres udvikling. Deres tendens til at sige "nej" kan ind imellem opleves som afvisende, men de har måske blot brug for mere tid eller flere fakta.

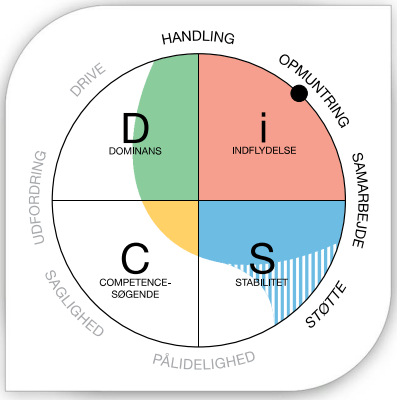
- Hold dem ansvarlige, hvis de sætter spørgsmålstegn ved dine idéer på en konfliktsøgende eller respektløs måde.
- Giv dem konstruktiv feedback, hvis de klamrer sig til en idé blot for at være stædige.
- Underbyg så vidt muligt dine udviklingsidéer med fakta og tal.

EKSEMPEL

© 2018 by John Wiley & Sons, Inc. Alle rettigheder forbeholdes.
Hel eller delvis reproduktion er ikke tilladt på nogen måde.

# SÅDAN OPLEVER DIN LEDER DIG

Et af de vigtigste, men ofte oversete aspekter ved ledelse, benævnes under tiden som at "lede opad". Det betegner, hvor god du er til at samarbejde med og påvirke din egen leder. At forstå, hvordan din leder oplever dig, er en vigtig, men sommetider vanskelig opgave. Denne side giver dig indsigt i, hvordan din leder formentlig oplever dig.




## ► Opmuntrende

Thea, fordi du har i-stilen, oplever andre dig formentlig som entusiastisk og menneskeorienteret. Din leder værdsætter formentlig din tilbøjelighed til at inspirere andre til at bevare en positiv indstilling. Men fordi du nogle gange er overoptimistisk, kan nogle ledere være bekymrede for, at du lader dine følelser komme i vejen for din dømmekraft, mens andre måske ikke kan identificere sig med dit fokus på et levende arbejdsmiljø.

- Nogle ledere kan opleve dig som urealistisk optimistisk.
- Din leder prioriterer muligvis fakta over passion.

## ► Aktiv

Mange ledere vil sætte pris på, at du er hurtig til at gå i gang med opgaver og projekter. De vil formentlig også værdsætte, hvordan din energiske stræben efter nye muligheder skaber momentum for organisationen. Nogle ledere kan dog opleve dit tempo som sjusket eller uforsvarligt, mens andre kan være bekymrede for, at din begejstring får dig til at overse andre vigtige faktorer.

- Din leder kan betragte genveje som tegn på uengageret arbejde.
- Nogle ledere synes muligvis, at dine mere dristige idéer er umulige at gennemføre i praksis eller urealistiske.

## ► Samarbejdsfokuseret

Dit fokus på teamwork er formentlig med til at forsikre din leder om, at du vil indsamle forskelligt input for at skabe stærkere løsninger. Mange ledere sætter måske også pris på, at du er åben for idéer, også selvom de ikke kommer fra dig selv. Din konsekvente samarbejdsfokuserede tilgang kan dog få nogle ledere til at opleve dig som mere interesseret i gruppeprocessen end i at få ting klaret.

- Din leder synes måske, du har svært ved at fokusere på opgaven.
- Ledere, som lægger vægt på selvstændigt arbejde, ønsker måske, at du skal optræde beslutsomt uden at involvere andre.

## ► Støttende

Mange ledere kan opleve din tilbøjelighed til at yde støtte som en vigtig ressource, der er med til at fjerne stress, mens nogle kan synes, du har svært ved at holde andre ansvarlige for utilstrækkelige præstationer.

- Nogle ledere kan dog opleve dig som for villig til at gå på kompromis med mål frem for at presse andre.
- Nogle ledere kan opleve dig som alt for eftergivende til tider over for personer, der underpræsterer.

EKSEMPEL

© 2018 by John Wiley & Sons, Inc. Alle rettigheder forbeholdes.
Hel eller delvis reproduktion er ikke tilladt på nogen måde.

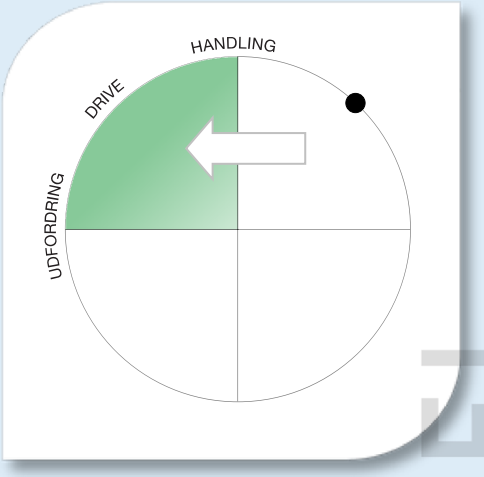
# SAMARBEJDE MED LEDERE MED D-STILEN

De fleste af os vil sikkert gerne forstå vores egen leder en smule bedre. Hvis din leder hælder mod D-stilen, er her nogle indsigtsfulde tip til, hvordan du kan forbedre jeres samarbejde.

## Deres prioriteter og præferencer

Ledere med D-stilen lægger stor vægt på drive og er aktivt fokuserede på bundlinjeresultater. De kan være krævende og kontante, og de tøver ikke med at give udtryk for deres skepsis. De har det generelt bedst med personer, som kan hjælpe dem med at få hurtig succes.

- I modsætning til dig kan deres drive mod resultater få dem til at overse andres følelser og gå på kompromis med kvalitet.
- Ligesom dig prioriterer de handling og ønsker at sikre fremdrift i et hurtigt tempo.
- I modsætning til dig er de tilbøjelige til åbent at udfordre tingenes tilstand og presse andre til at leve op til deres høje standarder.




## Advokere og opnå tilslutning

Ledere med D-stilen har tendens til at træffe faste beslutninger og kan være meget viljestærke. De har det bedst med personer, som har en praktisk, resultatorienteret stil. Din muntre entusiasme kan derfor gøre det svært for dem at tage dine idéer alvorligt. Sørg for at udvise tillid til dine beslutninger, og vis, hvordan din plan vil påvirke bundlinjen. Ligesom dig ønsker de hurtig fremdrift og kan blive frustrerede, hvis nogen eller noget hæmmer fremskridt. Husk, at de har brug for at føle, at de er i kontrol, og de afviser formentlig en idé, hvis de føler, du har ignoreret deres råd eller tilsidesat deres autoritet. Det er derfor vigtigt, at du respekterer deres lederskab ved at bede om gode råd og holde dem informeret.

- Bevar fokus for dine drøftelser på bundlinjen.
- Udvis tillid til de resultater, du lover.
- Undgå at virke overdrevet entusiastisk eller passioneret.

## Håndtere konflikt

Ledere med D-stilen kan blive konkurrenceprægede i konfliktsituationer og skabe situationer med vindere og tabere, hvor kompromis betragtes som et tegn på svaghed. De er ikke tilbøjelige til at minimere uoverensstemmelser eller undgå konfrontation. Dette er temmelig forskelligt fra din tilbøjelighed til at prioritere positive relationer frem for at vinde en diskussion. Når du samarbejder med disse ledere, er det vigtigt ikke at ignorere problemer. De er sandsynligvis mere ligefremme, end du har det godt med, men husk, at du ikke skal tage det personligt. De respekterer personer, som står op for sig selv, så udtryk dine meninger direkte.

- Undgå at opfatte deres ligefremhed som et personligt angreb.
- Giv ikke efter blot for at holde tingene på et venligt plan.
- Bevar diskussionens fokus på det relevante emne.

EKSEMPEL

© 2018 by John Wiley & Sons, Inc. Alle rettigheder forbeholdes.
Hel eller delvis reproduktion er ikke tilladt på nogen måde.

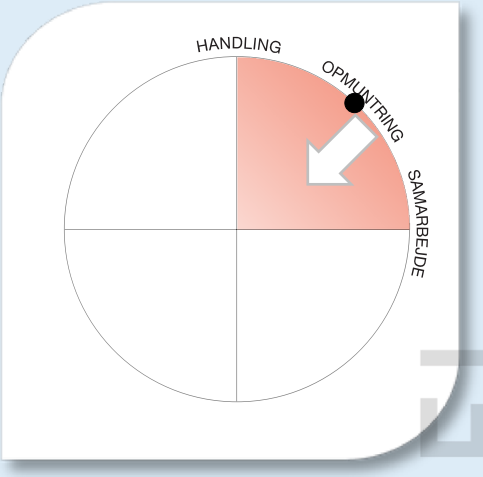
# SAMARBEJDE MED LEDERE MED i-STILEN

De fleste af os vil sikkert gerne forstå vores egen leder en smule bedre. Hvis din leder hælder mod i-stilen, er her nogle indsigtsfulde tip til, hvordan du kan forbedre jeres samarbejde.

## Deres prioriteter og præferencer

Ledere med i-stilen er typisk energiske og opmuntrer andre til at gøre deres bedste. De ønsker generelt at lede et hurtigt, men venligt team, og de har det bedst med personer, som kan lide at skabe en optimistisk holdånd.

- Ligesom dig fokuserer de på opmuntring og på at fejre gruppesejre.
- Ligesom dig foretrækker de at samarbejde med andre og prioriterer teamwork.
- Ligesom dig fokuserer de på handling og hurtig forandring, mens de samtidig stræber efter fremdrift.




## Advokere og opnå tilslutning

Ledere med i-stilen stræber efter samarbejde og ønsker at vide, hvordan dine løsninger vil påvirke andre. Ligesom dig er de interesserede i at finde måder at agere på, og de tror på, at samarbejde fører til bedre resultater. Indhent deres tilslutning ved at fortælle dem, at din løsning har potentiale til at stimulere andre. Skab en åben dialog, og fremhæv, hvordan teammedlemmer kan samarbejde om at nå målene. Endvidere er de ligesom dig interesserede i hurtig fremdrift og banebrydende løsninger, så skitsér det store billede, og giv dem forsikring om, at ting kan ske hurtigt. Husk, at du sandsynligvis bedre kan fange deres opmærksomhed og opnå deres fortsatte støtte, hvis du præsenterer dine idéer med passion.

- Fremhæv, hvordan dine idéer hurtigt kan inspirere andre.
- Drøft effekten af dine idéer på andre.
- Undgå at overvurdere idéens sande potentiale.

## Håndtere konflikt

Ledere med i-stilen ønsker at bevare venlige relationer, så de vil ligesom dig nok først forsøge at forblive muntre og undgå konflikt. Selvudfoldelse er dog også meget vigtigt for dem, så de kan insistere på at gøre dig deres følelser klart, når tingene spidser til. Når det sker, er det vigtigt ikke at gengælde deres intensitet eller forsøge at undgå den. Udtryk i stedet interesse for deres følelser, og forsøg at løse problemet hurtigt, men omhyggeligt. Fortæl dem også, at uoverensstemmelsen ikke vil føre til en dårlig relation mellem jer.

- Undgå personlige angreb.
- Anerkend vigtigheden af deres følelser.
- Gør det klart, at I stadig har en stærk relation.

EKSEMPEL

© 2018 by John Wiley & Sons, Inc. Alle rettigheder forbeholdes.
Hel eller delvis reproduktion er ikke tilladt på nogen måde.

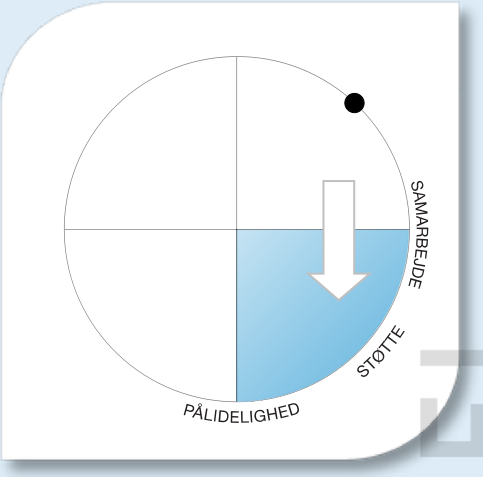
# SAMARBEJDE MED LEDERE MED S-STILEN

De fleste af os vil sikkert gerne forstå vores egen leder en smule bedre. Hvis din leder hælder mod S-stilen, er her nogle indsigtsfulde tip til, hvordan du kan forbedre jeres samarbejde.

## Deres prioriteter og præferencer

Ledere med S-stilen er typisk tilpassende og pålidelige. De ønsker generelt at lede et team under rolige rammer, hvor der kun sjældent opstår spændinger, og de har det formentlig bedst med personer, som er venlige holdspillere.

- Ligesom dig fokuserer de på at støtte andre og have empati for andres behov.
- Ligesom dig prioriterer de samarbejde og ønsker, at andre skal samarbejde harmonisk.
- I modsætning til dig tilsidesætter de ofte forandring til fordel for at bevare pålidelige rammer.




## Advokere og opnå tilslutning

Ledere med S-stilen ønsker at se, hvordan dine idéer kan bidrage til pålidelige resultater og stabil fremdrift. De har brug for tid til at vænne sig til de store ændringer, du har tendens til at foreslå, og kan reagere negativt, hvis du presser på for hurtige beslutninger. De lader dig sandsynligvis føre ordet i diskussionen, men hvis du ønsker deres tilslutning, skal du introducere dine idéer roligt og med så mange klare detaljer som muligt. Endvidere er de ligesom dig interesserede i sammenhold i teamet, så forklar, hvordan din løsning kan knytte gruppen sammen, samt hvilken positiv effekt den kan have på andre. Præsenter dine idéer klart og metodisk, og vær klar med detaljer for at imødegå deres bekymringer.

- Undgå at overvælde dem med din entusiasme.
- Introducer din plan trinvist.
- Fremhæv, hvordan din idé kan hjælpe andre.

## Håndtere konflikt

Ledere med S-stilen ønsker så vidt muligt at undgå konflikt, så de kan undervurdere jeres uoverensstemmelser eller endda benægte, at der er et problem. I modsætning til andre med i-stilen, deler du deres prioritering af støtte, så du kan udvise vilje til at tilpasse dig til andre i konfliktsituationer. Du bør imidlertid ikke antage, at deres tavshed betyder, at problemet er løst. Hvis du lader dem skjule deres følelser, er der risiko for, at der opstår modvilje. Bestræb dig derfor på at finde den egentlige kilde til problemet, og udtryk ønske om at løse situationen hurtigt, men omhyggeligt.

- Håndter situationen direkte i stedet for at skjule jeres uoverensstemmelser.
- Antag ikke, at deres tavshed betyder, at de er enige med dig.
- Følg op for at sikre, at problemet er løst.

EKSEMPEL

© 2018 by John Wiley & Sons, Inc. Alle rettigheder forbeholdes.
Hel eller delvis reproduktion er ikke tilladt på nogen måde.

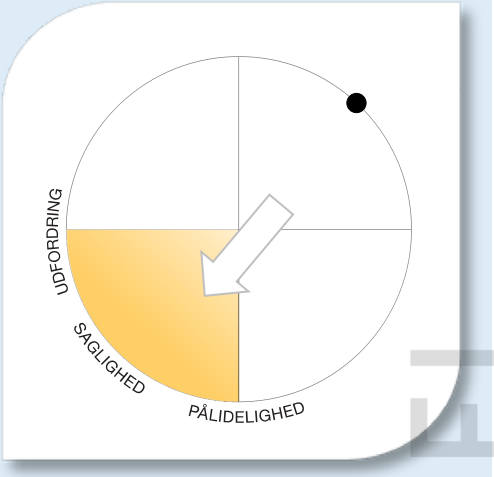
# SAMARBEJDE MED LEDERE MED C-STILEN

De fleste af os vil sikkert gerne forstå vores egen leder en smule bedre. Hvis din leder hælder mod C-stilen, er her nogle indsigtsfulde tip til, hvordan du kan forbedre jeres samarbejde.

## Deres prioriteter og præferencer

Ledere med C-stilen lægger stor vægt på logik og et stabilt miljø. De ønsker generelt at lede ved at sætte høje standarder, og de har det formentlig bedst med personer, som deler deres fokus på resultater af høj kvalitet.

- I modsætning til dig bruger de meget tid på saglig analyse for at sikre nøjagtighed.
- I modsætning til dig er de tilbøjelige til at anlægge et forsigtigt tempo for at levere et pålideligt resultat.
- I modsætning til dig er de tilbøjelige til at være åbenlyst skeptiske over for idéer, som ikke er underbygget med fakta.




## Advokere og opnå tilslutning

Ledere med C-stilen ønsker at se, hvordan dine idéer kan føre til en løsning af høj kvalitet. De ønsker at forudse potentielle problemer, så de stiller sandsynligvis en masse skeptiske spørgsmål. De kan betragte entusiasme som et forsøg på at dække over mangler, så det er vigtigt, du lægger bånd på din begejstring og underbygger dine idéer med dokumentation. De er også mere interesserede i pålidelighed end i tempo, så du skal måske sætte farten ned og vise dem, at du har gennemtænkt alle konsekvenserne. Hvis du ønsker deres opmærksomhed, skal du præsentere dine idéer klart og systematisk. Ved at give dem de oplysninger, de ønsker, og tid til at bearbejde dem, er der meget større sandsynlighed for, at du opnår deres støtte.

- Skitsér din plan klart, og udelad ingen detaljer.
- Vær klar med alle de oplysninger, de har brug for til at kunne træffe en beslutning.
- Undgå at overvælde dem med din entusiasme.

## Håndtere konflikt

Ledere med C-stilen betragter ofte konflikt som uenighed om, hvem der har ret, så de kan undgå direkte aggression og i stedet forblive saglige. Og hvis følelserne spidser til, kan de trække sig helt fra diskussionen. Du har tendens til at minimere uoverensstemmelser, så det kan være svært for jer at nå frem til en meningsfuld løsning. Du skal måske fokusere mere på fakta for at høre deres side af sagen. Husk, at de ikke har det godt med at diskutere følelser. Du opnår det bedste resultat ved at udtrykke din holdning sagligt og give dem tid til at forsvare deres side af sagen.

- Underbyg dine meninger med logik og fakta.
- Hold dig fra følelsesladede appeller.
- Giv dem plads til at bearbejde problemer, før du konfronterer dem.

EKSEMPEL

© 2018 by John Wiley & Sons, Inc. Alle rettigheder forbeholdes.
Hel eller delvis reproduktion er ikke tilladt på nogen måde.

# APPENDIKS: OVERSIGT OVER DiSC®-STILENE

I illustrationen herunder får du en oversigt over de fire grundlæggende DiSC®-stile.

## DOMINANS

**Prioriteter:** udvise drive, skride til handling, udfordre sig selv og andre

**Motiveres af:** magt og autoritet, konkurrence, at vinde, succes

**Frygter:** at miste kontrollen, blive udnyttet, sårbarhed

**Karakteristika:** selvtillid, ligefremhed, slagkraftighed, risikovillighed

**Begrænsninger:** manglende bekymring for andre, utålmodighed, ufølsomhed

Aktiv
Hurtig
Gennemslagskraftig
Dynamisk
Modig

## INDFLYDELSE

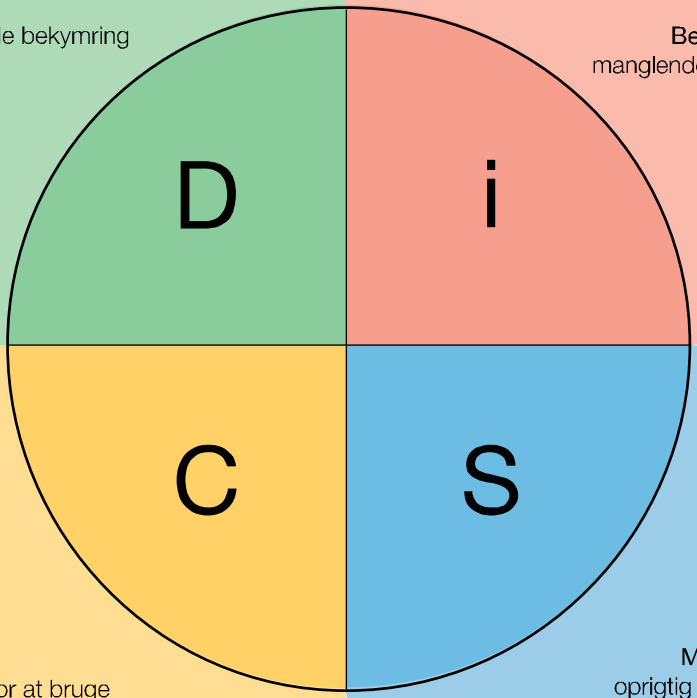
**Prioriteter:** komme med opmuntring, skride til handling, skabe samarbejde

**Motiveres af:** social anerkendelse, gruppeaktiviteter, venskabelige relationer

**Frygter:** social afvisning, modvilje, at miste indflydelse, blive ignoreret

**Karakteristika:** charme, entusiasme, selskabelighed, optimisme, snakkesalighed

**Begrænsninger:** impulsivitet, manglende organisering, manglende opfølgning




Udspørgende
Fokuseret på logik
Objektiv
Skeptisk
Udfordrende

Accepterende
Personfokuseret
Empatisk
Modtagelig
Behagelig

## COMPETENCE-SØGENDE

**Prioriteter:** sikre saglighed skabe pålidelighed, udfordre antagelser

**Motiveres af:** muligheder for at bruge sin ekspertviden eller få ny viden, opmærksomhed på kvalitet

**Frygter:** kritik, sjuskede metoder, at tage fejl

**Karakteristika:** præcision, analyse, skepsis, reserveret fremtoning, rolig adfærd

**Begrænsninger:** overdrevet kritisk, tendens til at overanalysere, isolere sig

Eftertænksom
Moderat tempo
Rolig
Metodisk
Varsom

## STABILITET

**Prioriteter:** yde støtte, skabe pålidelighed, nyde samarbejde

**Motiveres af:** stabile miljøer, oprigtig påskønnelse, samarbejde, muligheder for at hjælpe

**Frygter:** manglende kontinuitet, omstilling, manglende harmoni, at fornærme andre

**Karakteristika:** tålmodighed, holdånd, en rolig tilgang, at være god til at lytte, ydmyghed

**Begrænsninger:** overdreven imødekommenhed, tendens til at undgå forandringer, ubeslutsomhed

EKSEMPEL

© 2018 by John Wiley & Sons, Inc. Alle rettigheder forbeholdes.
Hel eller delvis reproduktion er ikke tilladt på nogen måde.