



Leadership Risk rapport T. Testesen



Professional
Styles

Indhold

Introduktion.....	3
Leadership Risk - oversigt.....	5
Primært risikoområde.....	6
Sekundært risikoområde.....	7
Håndtering af andre potentielle risici.....	8

Om denne rapport

Denne rapport er baseret på selvbeskrivelsestesten Wave® Styles, som afdækker en persons motivation, præferencer, behov og talenter inden for kritiske arbejdsområder.

Resultaterne er baseret på en sammenligning med en international gruppe på over 18.000 "senior managers and executives".

Idet testen er en selvbeskrivelsestest, reflekterer resultaterne personens selvopfattelse. Vores omfattende forskning har vist, at en persons selvbeskrivelse er en god indikator for, hvorledes personen sandsynligvis vil agere i en arbejdssammenhæng. Ikke desto mindre bør der tages passende højde for det subjektive aspekt ved at anvende en persons selvopfattelse, når disse data tolkes.

Det skal bemærkes, at de informationer, der er indeholdt i denne rapport, kan være personfølsomme, og det skal derfor sikres, at rapporten opbevares et sikkert sted.

Informationerne indeholdt i denne rapport vil sandsynligvis være en god afspejling af personens selvopfattelse i de næste 12-24 måneder, afhængigt af omstændighederne.

Rapporten er fremstillet ved hjælp af Saville Assessments softwaresystemer. Den er fremkommet på baggrund af resultaterne fra en selvbeskrivelsestest, respondenter har besvaret, og reflekterer respondentens svar.

Denne rapport er blevet fremstillet elektronisk. Saville Assessment garanterer ikke for, at den ikke er blevet ændret eller redigeret. Vi påtager os intet erstatningsansvar for eventuelle konsekvenser ved anvendelsen af denne rapport, hvordan de end er opstået.

Anvendelsen af denne rapport er begrænset til ansatte hos Saville Assessment, Saville Assessments agenter samt kunder, der er certificeret af Saville Assessment.

Introduktion

Denne rapport giver informationer om 9 risikoområder inden for ledelse, baseret på T. Testesens svar på selvbeskrivelsestesten Styles. Der er 9 risikoområder, fordelt under de 3 P'er, hvad angår ledelse – 'Professional', 'People' og 'Pioneering'. Der beskrives konsekvenser af de to højeste potentielle risikoområder, relateret til den enkelte, organisationen og kulturen.

Risiko - Professional



Perfektionist

- Fokuserer på de mindste detaljer og forsøger at sikre, at alt arbejde lever op til de højeste standarder.
- En tendens til at bruge energi på at finpudse detaljer kan risikere at være ineffektiv og resultere i, at kritiske elementer i det store perspektiv overses.



Procedure-orienteret

- Har en velovervejet tilgang til ledelse og foretrækker at følge fastlagte procedurer.
- En præference for stringent at følge regler og være forsigtig med at træffe beslutninger kan have den konsekvens, at muligheder går tabt.



Kritisk

- Har en analytisk tilgang til arbejde og ser efter potentielle faldgruber eller problemer.
- Et fokus på problemer kan risikere at blive opfattet som negativt og afvisende i forhold til vigtige bidrag.

Risiko - People



Imødekommende

- Foretrækker en imødekommende tilgang til ledelse og søger sandsynligvis godkendelse af andre ved beslutningstagning.
- Et fokus på at imødekomme andres ønsker kan resultere i en accept af handlinger, der ikke er i organisationens interesse.



Autonom

- Arbejder mere individuelt og vil sandsynligvis handle uden at føle et jævnligt behov for at konsultere eller involvere andre.
- En præference for mindre interaktion med andre under arbejdet kan risikere at føre til handlinger, der tager begrænset hensyn til andre dele af organisationen.



Udtryksfuld

- Foretrækker at interagere jævnligt med andre og er sandsynligvis mere dominerende i sociale situationer.
- En tendens til at være dominerende socialt kan have den konsekvens, at andres synspunkter bliver overset.

Introduktion

Denne rapport giver informationer om 9 risikoområder inden for ledelse, baseret på T. Testesens svar på selvbeskrivelsestesten Styles. Der er 9 risikoområder, fordelt under de 3 P'er, hvad angår ledelse – 'Professional', 'People' og 'Pioneering'. Der beskrives konsekvenser af de to højeste potentielle risikoområder, relateret til den enkelte, organisationen og kulturen.

Risiko - Pioneering



Disruptiv

- Kommer med alternative idéer og tilgange og søger at gøre tingene anderledes.
- Fokus på idéer og ukonventionelle tilgange kan risikere at forstyrre igangværende arbejde og spilde tid på uproduktive aktiviteter.



Uforudsigelig

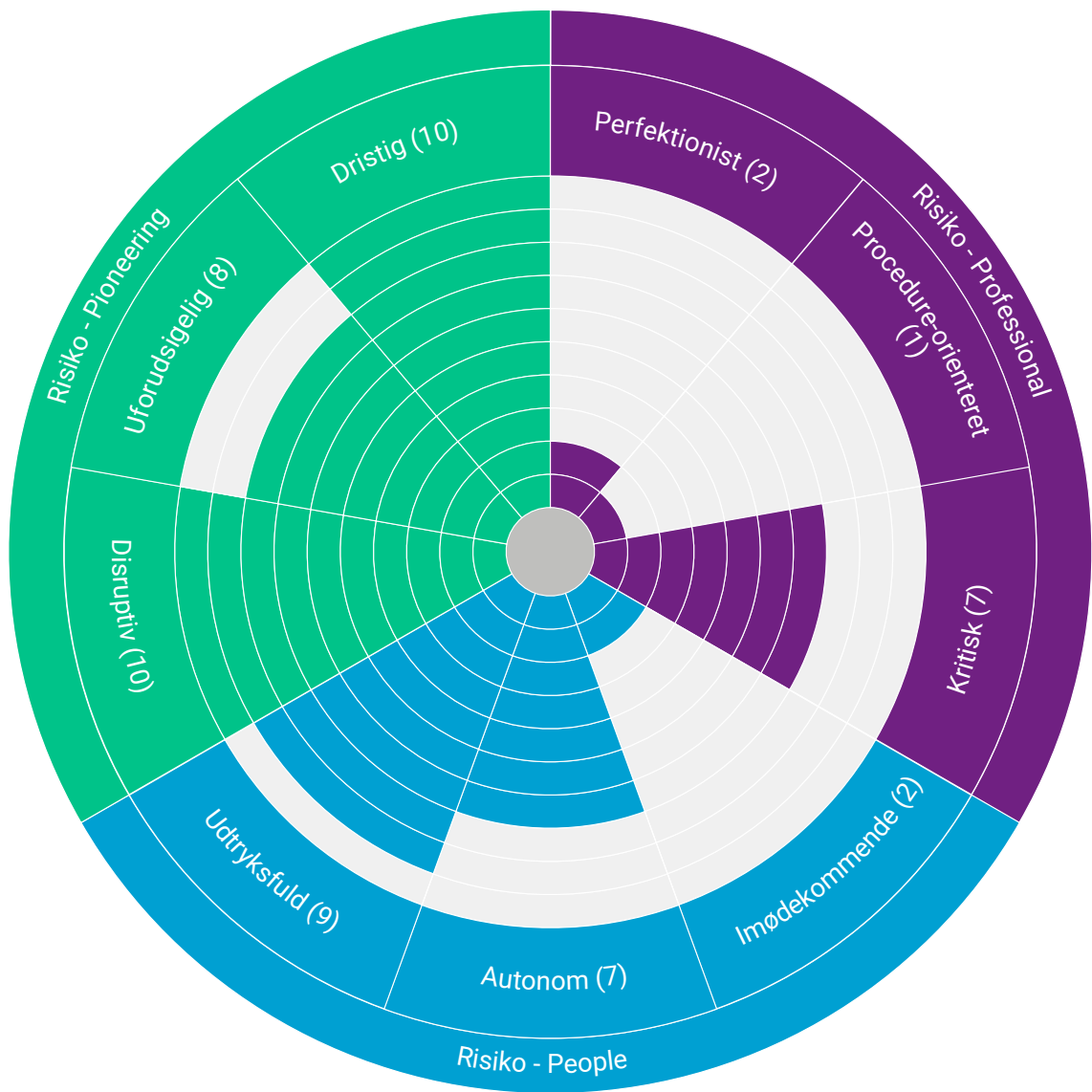
- Handler med henblik på at foretage forandringer og foretrækker ikke at føle sig begrænset af faste tidsrammer.
- En præference for handling og forandring kan føre til et meget reagerende arbejdsmiljø, der er i konstant bevægelse.



Dristig

- Opsøger udfordrende, nye muligheder for organisationen og er villig til at løbe risici.
- En præference for at forfølge nye muligheder og en villighed til at skubbe til grænserne kan føre til unødvendig risiko.

Leadership Risk - oversigt



'Leadership Risk'-områder, rangeret fra højeste til laveste potentielle risiko:

 Dristig	Primær risiko
 Disruptiv	Sekundær risiko

- Udtryksfuld
- Uforudsigelig
- Autonom
- Kritisk
- Perfektionist
- Imødekommende
- Procedure-orienteret

Primært risikoområde



Dristig

Opsøger udfordrende, nye muligheder for organisationen og er villig til at løbe nogle risici.

Potentiel påvirkning af kultur

- Hvor en leder regelmæssigt søger efter den næste store mulighed, kan vedkommende utilsigtet risikere at opmuntre de ansatte til at fokusere for meget på fremtidige muligheder frem for på de umiddelbare prioriteter.
- Hvor en leder har et klart fokus på at gå efter nye muligheder og overgå andre, kan det risikere at føre til et meget konkurrencepræget miljø, hvor der lægges mindre vægt på ansattes velbefindende.
- Et resultatorienteret fokus med mindre vægt på kollegers adfærd, etik og holdninger kan risikere at føre til en kultur, hvor en tvivlsom arbejdspraksis ikke udfordres tilstrækkeligt.

Potentiel risiko for organisationen

- Udelukkende at gå efter større muligheder kan være en fordel, men kan også udsætte organisationen for større økonomisk risiko, såfremt disse muligheder ikke realiseres.
- En mere dristig leder kan til tider risikere at presse ansatte hårdt for at få dem til at levere. Dette kan føre til, at ansatte føler sig overbebyrdede og kan resultere i utilfredshed, såfremt det fortsætter, og der ikke tages hånd om det.
- Organisationens omdømme kan risikere at blive påvirket negativt, hvis ansatte ikke kraftigt frarådes at anvende tvivlsomme arbejdsmetoder.

Potentiel risiko for den enkelte

- En leder, der er villig til at løbe en personlig risiko i forfølgelsen af en ny mulighed, kan være mere parat til at flytte grænserne for acceptabel adfærd.
- En leder, der arbejder på en række ambitiøse projekter med store potentielle gevinster men ingen absolut garanti for succes, bærer en risiko for på et tidspunkt at blive personligt forbundet med en markant fiasko.
- Forfølgelsen af individuelle mål kan risikere at føre til konflikt med andre i organisationen. I yderste konsekvens kan det kompromittere en vigtig arbejdsrelation og påvirke fremtidigt samarbejde.

Håndtering af risiko

- At fokusere på områder, hvor det er nødvendigt at løbe risici, og sikre, at organisationen ikke undgår risici uden god grund, vil hjælpe organisationen med at opretholde konkurrenceevnen.
- At sikre et fokus på at udnytte såvel mindre som større muligheder kan hjælpe med til at forhindre en for stor tiltro til større udviklingsprojekter, som måske eller måske ikke kan realiseres.
- At tjekke med erfarne kolleger, når grænserne for traditionel forretningspraksis flyttes, vil bidrage til at sikre, at den risiko, der løbes, bliver korrekt evalueret.
- At evaluere de ansattes arbejdsmoral og arbejdspress regelmæssigt kan være med til at sikre, at en stræben efter succes ikke har en negativ indvirkning på enkeltpersoner.

Sekundært risikoområde



Disruptiv

Kommer med alternative idéer og tilgange og søger at gøre tingene anderledes.

Potentiel påvirkning af kultur

- Hvor der er et fokus på at gøre tingene anderledes, og der opmuntres til implementering af mere radikale idéer, er der risiko for, at det fører til et miljø, hvor de fastsatte regler og procedurer ikke altid forventes at blive fulgt.
- En stærk vægt på at udfordre andres idéer kan risikere at udvikle en kultur, hvor intense og lange debatter kan resultere i, at vigtige problemstillinger forbliver uløste.
- Hvor der opmuntres til forskellige synspunkter og tanker, er der risiko for, at der udvikles en kultur, hvor der mangler retning og et klart perspektiv på fremtidige planer.

Potentiel risiko for organisationen

- Afgang fra fastlagte regler kan skabe kaos og eksponere organisationen for potentiel manglende overholdelse af regler og love, en negativ indvirkning på omdømmet og tilmed finansielle sanktioner.
- Udfordrende debat og diskussion uden beslutning kan føre til manglende koordinering og aflede opmærksomheden fra at nå organisationens centrale mål.
- Mangel på struktur kan føre til et mindre fokus på effektive arbejdsmetoder, hvilket kan hæmme organisationens effektivitet og produktivitet.

Potentiel risiko for den enkelte

- En leder, der er udfordrende og kreativ, kan skade professionelle relationer ved at være alt for afvisende, når vedkommendes idéer udfordres.
- En leder, der igangsætter nye initiativer og tanker, kan risikere at gå for hurtigt frem og dermed risikere sit omdømme på noget, der rent faktisk ikke fungerer.
- En leder, der er kreativ og radikal, kan potentielt risikere at blive betragtet som forstyrrende, såfremt vedkommende promoverer synspunkter, der ikke er i overensstemmelse med organisationens vision.

Håndtering af risiko

- Fokus på projekter, hvor kreativ tænkning skal drive organisationens vækst, kombineret med hårdt arbejde med at afprøve nye idéer, har potentialet til at gøre en reel forskel.
- Involvering af andre erfarne ledere i forbindelse med nye initiativer vil være med til at sikre, at innovativ tænkning, der indebærer en potentiel omkostning for organisationen, ikke føres for langt.
- At sikre, at møder styres ordentligt, samt at der tages referat, kan hjælpe med til at forhindre diskussioner, der munder ud i uproduktive drøftelser. Få en projektressource til at omforme idéer til konkrete planer og lad vedkommende styre processen.
- Fastlæggelse af klare grænser for, hvilke arbejdsprocesser og procedurer der er åbne for innovation, og hvilke bestemmelser der er obligatoriske, kan være med til at reducere risikoen for manglende overholdelse af regler og love.

Håndtering af andre potentielle risici

Denne side giver yderligere forslag til håndtering af potentielle risici, relateret til T. Testesens tredje og fjerdehøjeste risikoområder.

Udtryksfuld - Tredjehøjeste risiko

- At hjælpe ansatte til at profilere sig selv på tværs af organisationen kan føre til en bedre anerkendelse af talentfulde personer.
- Planlægning af regelmæssige 1:1-møder med ansatte, hvor fokus er på potentielle barrierer for, at de kan nå deres mål, skaber mulighed for, at lederen kan agere på andres bekymringer.
- Strukturering af møder, så alle ansatte har mulighed for at bidrage, kan hjælpe med til at sikre en dybere forståelse for forskellige synspunkter og give de ansatte en større følelse af at være involverede.
- At opsætte klare kriterier for den tid, lederen bruger på møder og fora til at præsentere egen dagsorden, vil hjælpe med til at sikre, at kolleger og ansatte ikke føler, at lederens dagsorden er vigtigere end andres.

Uforudsigelig - Fjerdehøjeste risiko

- Et fokus på de dele af organisationen, hvor ændring og handling er påkrævet, vil være fordelagtigt. Undgå dog 'forandring for forandringens skyld'.
- At støtte forandringsinitiativer med detaljeret og omfattende intern kommunikation om begrundelse og implikationer kan hjælpe de ansatte til at tilpasse sig forandringerne.
- At aftale processer, der vurderer og styrer implementeringen af forandringsinitiativer, kan hjælpe med til at sikre, at ændringerne ikke implementeres uden ordentlig evaluering.
- Konsekvent overvågning af kerneaktiviteter kan være med til at sikre, at forandringer ikke forstyrrer leveringen af det daglige arbejde.