

Navn: Test Testesen
Dato: 22. apr. 2022
Virksomhet: persolog GmbH Testkonto
Prosjekt: Trude
Fokus: Meg i teamet



persolog[®] Personprofil

- Finn din atferdstendens
- Forstå deg selv og andre bedre
- Finn ut hvordan du kan bli mer effektiv

per|solog[®]

Bli en bedre utgave av deg selv



*“Personligheter –
ikke prinsipper, bringer
mennesker i bevegelse.”*

Oscar Wilde

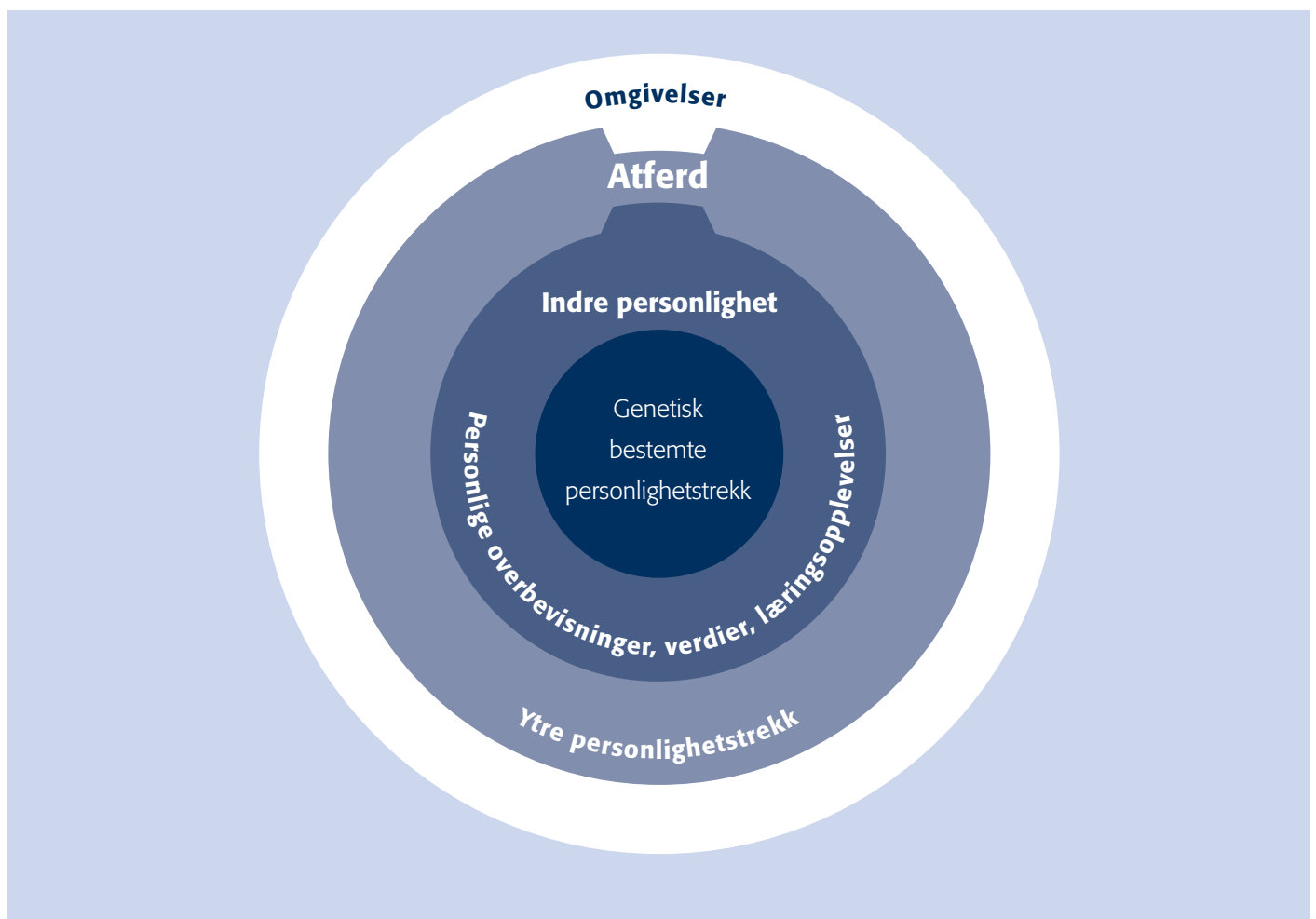


Personlighet, atferd og omgivelser – samspillet som former fremtiden

Vi lever i en sammensatt verden som byr på utallige valg og muligheter. Dette gir først og fremst frihet og fremgang. Men denne utviklingen skaper også noen utfordringer for oss. Vi må alltid være oppmerksomme. Vi må gripe, filtrere og reagere lynraskt på diverse utfordringer i ulike situasjoner.

Vi blir stilt på prøve som aldri før – vår *personlighet* blir stilt på prøve som aldri før. For det er personligheten vår som må takle denne strømmen av stimuli fra omgivelsene: Kjernen i personligheten består av genetisk bestemte trekk som vi har liten innflytelse på. Det vi kan påvirke, er atferden – den delen av personligheten som verden kan se, og som vi fleksibelt kan tilpasse *situasjonsbestemte* forhold i *omgivelsene*.

For å holde tritt med det raske tempoet vi er omgitt av, uten å miste oss selv, må vi rette blikket både innover og utover. Vi må veie egen atferd opp mot stabiliteten i vår indre personlighet og mot endringer i omgivelsene. Først da vil vi kunne utvikle oss videre – først da, og bare i samarbeid med mange andre personligheter, vil vi kunne påvirke fremtiden.



Atferd som synlig personlighet: Atferden vår i møte med andre ligger i det ytterste laget av vår personlighet. Denne personligheten formes, kjennetegnes og påvirkes først og fremst av omgivelsene og vår indre personlighet.

Personprofil fra persolog®

Slik oppstår de fire atferdsdimensjonene

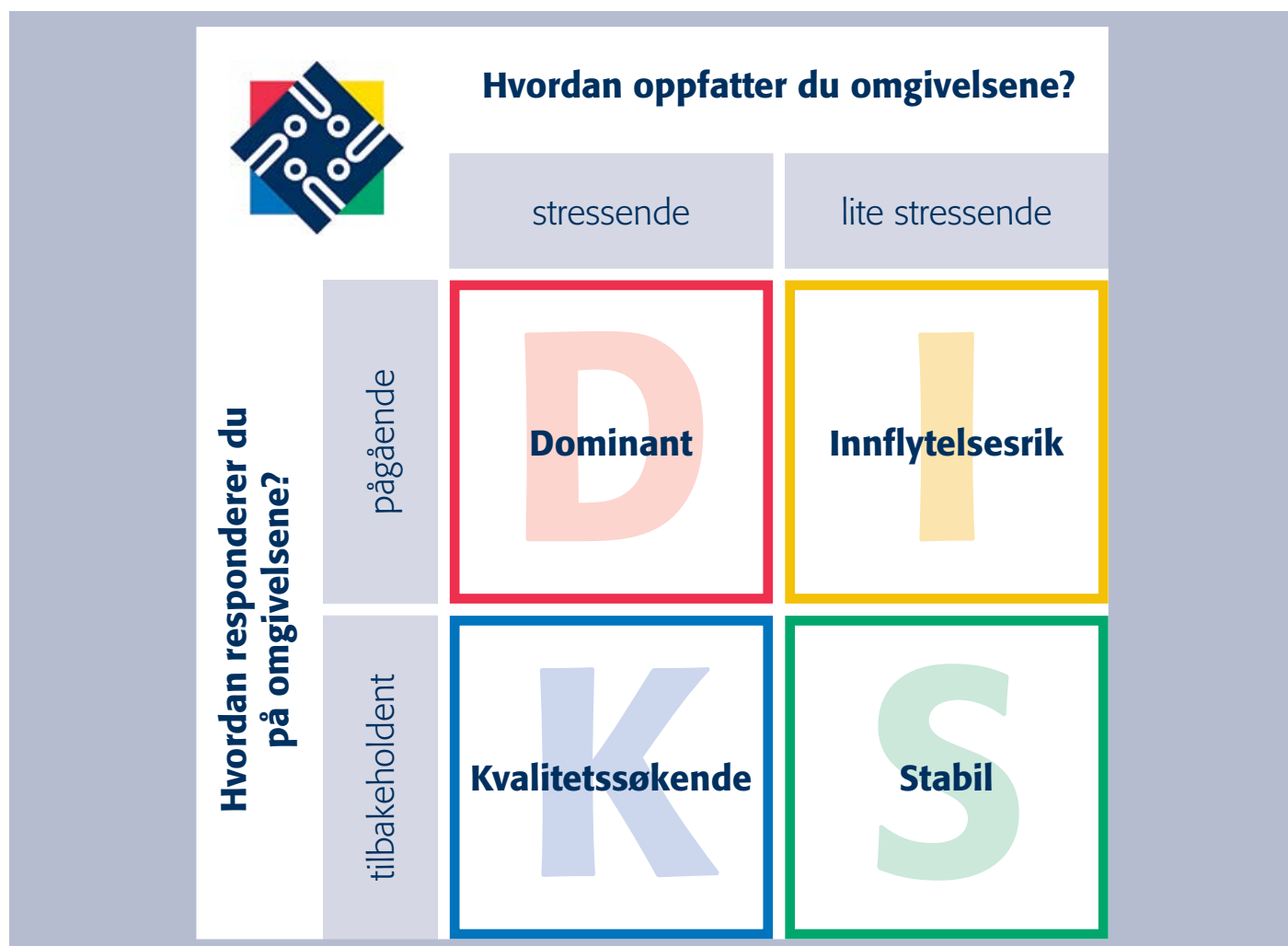
Modellen for personfaktor fra persolog® er et universelt verktøy som belyser og beskriver menneskets atferd. Modellen er utviklet av den amerikanske psykologen Dr. John G. Geier. Hans arbeid dreide seg om ett sentralt spørsmål: Hvordan finne sine styrker og utvikle sitt potensial?

Personfaktormodellen fra persolog® belyser menneskets atferd fra to perspektiver som er nært forbundet med individuell persepsjon. Disse spørsmålene går rett i kjernen av disse to perspektivene:

- Hvordan opplever du omgivelsene? *Stressende* eller *lite stressende*?
- Hvordan responderer du på omgivelsene? *Pågående* eller *tilbakeholdent*?

De fire mulige svarene på disse spørsmålene gir til sammen en indikasjon på hvilken atferd som kjennetegner en person – og gir de fire atferdsdimensjonene Dominant, Innflytelsesrik, Stabil og Kvalitetssøkende.

Personprofil fra persolog®



Folk er forskjellige, men har likevel ganske lik atferd: Vi har alle i varierende grad trekk av det dominante, innflytelsesrike, stabile og kvalitetssøkende. I hvor stor grad disse dimensjonene slår ut i observerbar atferd, avhenger av situasjonen man befinner seg i. Denne situasjonsbestemte tilnærmingen er unik for personfaktormodellen fra persolog®.



Slik er profilen bygd opp

Steg for steg på veien mot personlig utvikling

Personlig utvikling er en kontinuerlig prosess som kan gå i flere retninger. Uansett hvor du befinner deg nå, og hvordan du ser for deg din videre utvikling, er det viktigste at du våger første steg og holder stødig kurs. Vi vil gjerne hjelpe deg på ferden med personprofilen fra persolog®.

Side	
6	Spørreskjema «Din personprofil» Hvordan du beskrev atferden og følelsene dine i det valgte fokusområdet.
9	Resultatene dine Evalueringsboksen, mønstertallet og grafene som beskriver deg.
11	Tolkningstrinn 1: Forstå de fire atferdsdimensjonene Du setter deg inn i sentrale trekk og særegenheter ved din mest markante atferdsdimensjon.
14	Tolkningstrinn 2: Utforske de 20 atferdsmønstrene Du ser nærmere på ditt personlige atferdsmønster.
36	Tolkningstrinn 3: Identifisere personlige overbevisninger Du dykker til bunns i din «indre logikk».
38	Tolkningstrinn 4: Reflektere over mulige indre speninger Du analyserer egne intensjoner og styrer atferden i den retningen du ønsker.
40	Tolkningstrinn 5: Erkjenne potensialet for indre speninger Du definerer og analyserer mulighetene for indre speninger.
42	Tolkningstrinn 6: Håndtere konflikter i omgivelsene Du erkjenner dine personlige faresoner i konfliktsituasjoner.
44	Tolkningstrinn 7: Avdekke personlige styrker i team Du identifiserer ditt potensial i samarbeid med andre.
46	Faktaark: Din personlighet i korte trekk Du gjennomgår de viktigste funnene i din personprofil.
47	Handlingsplan: Atferdsimpulser i hverdagen Du bestemmer de første stegene i din personlige utvikling.



Spørreskjema: Din personprofil

Hvordan du fylte ut spørreskjemaet

Del 1: «Mest»

- Før du fylte ut spørreskjemaet, valgte du område/fokus (f.eks. *Meg som servicemedarbeider*).
- I del 1 av spørreskjemaet tok du stilling til en rekke uttalelser fordelt på 24 grupper. Hver gruppe inneholder fire uttalelser. I hver gruppe har du valgt den uttalelsen som er mest» beskrivende for din atferd i de aktuelle omgivelsene.
- Bak hver uttalelse du har valgt, står det en bokstav – D, I, S, K eller N (se eksempel 1).

Eksempel 1:
Spørreskjema
del 1

3	Jeg er impulsiv	<input type="checkbox"/>
	Jeg prøver å få til mest mulig	<input checked="" type="checkbox"/> D
	Jeg er hensynsfull	<input type="checkbox"/>
	Jeg når målet mitt ved å opptre vennlig	<input type="checkbox"/>

Del 2: «Minst»

- Du fylte ut del 2 i spørreskjemaet for samme fokus område.
- Du tok stilling til 24 grupper med ord. Hver gruppe inneholdt fire ord. I hver gruppe har du valgt det ordet som er minst beskrivende for det du føler i det valgte fokusområdet.
- Bak hvert ord du har valgt, står det en bokstav – D, I, S, K eller N (se eksempel 2).

Eksempel 2:
Spørreskjema
del 2

3	inspirerende	<input type="checkbox"/>
	selvstendig	<input type="checkbox"/>
	ambisiøs	<input checked="" type="checkbox"/> D
	samarbeidsorientert	<input type="checkbox"/>

Mest: I hver gruppe med uttalelser har du valgt den uttalelsen som er **mest beskrivende for din atferd i det valgte fokusområdet.**

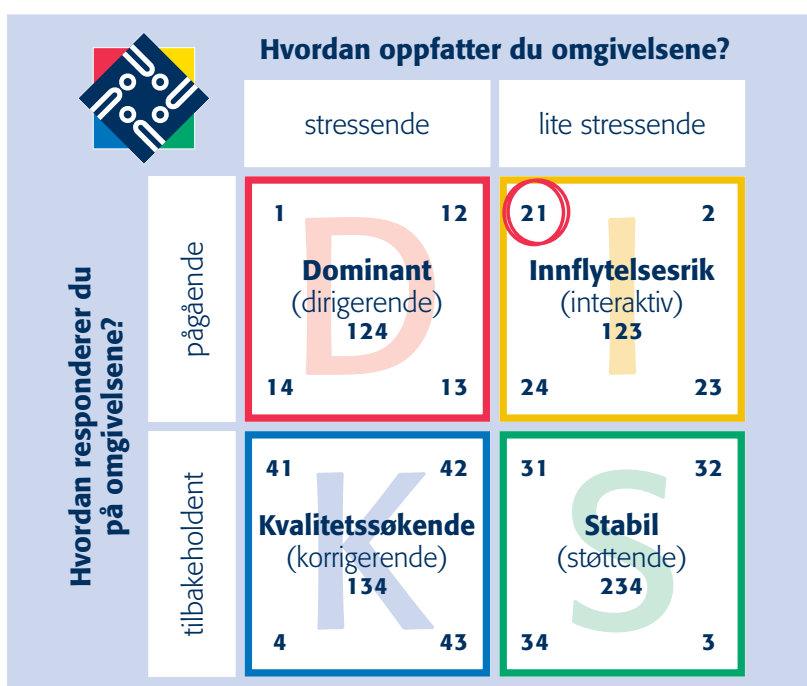
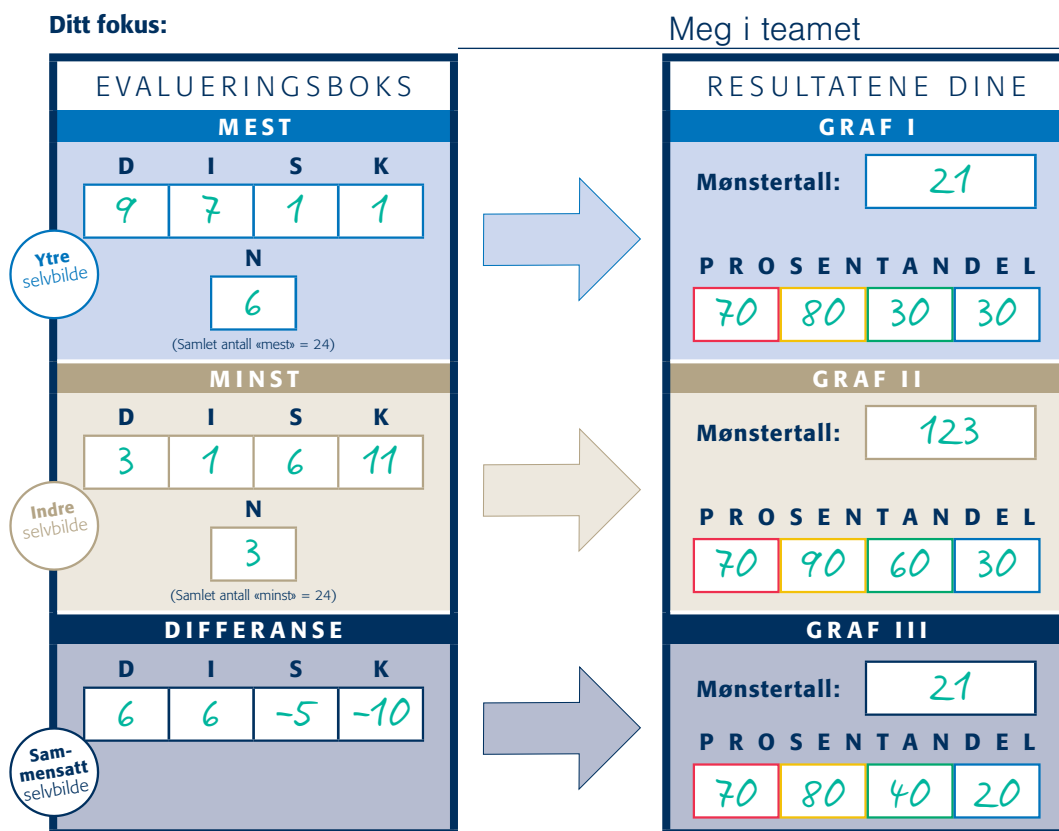
1 D vil vinne	9 D er modig	17 I trives med mange mennesker
2 I er åpen for idéer	10 N utstråler livsglede	18 K bruker logikk
3 I får ting igjennom med et smil	11 D har gå-på-mot	19 D er besluttosom og effektiv
4 D tar en toneangivende rolle	12 N kommer godt overens med andre	20 N er utadvent og uttrykksfull
5 I er munter og jovial	13 D har et høyt tempo	21 D er initiativrik
6 N virker avbalansert	14 D tar kommandoen	22 I bruker smiger for å oppnå det jeg vil
7 N tar ledelse i en situasjon	15 I liker variasjon	23 S organiserer gjerne
8 N forutser problemer	16 I snakker gjerne	24 D får min vilje

Minst: I hver gruppe med ord har du valgt det ordet som er **minst beskrivende for det du føler i det valgte fokusområdet.**

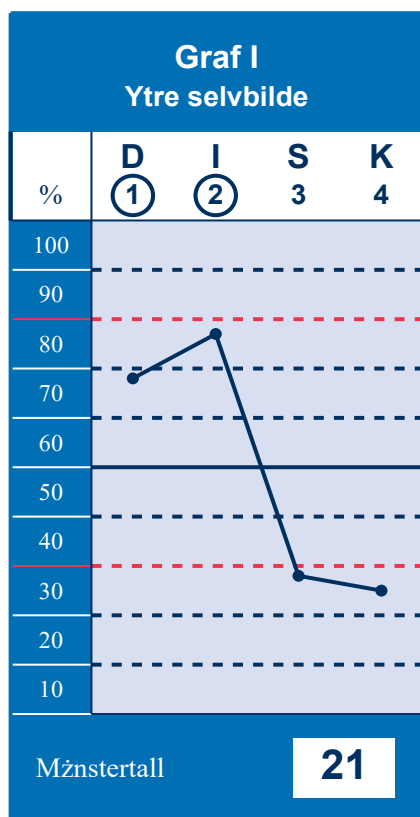
1 D krevende	9 N nøyaktig	17 S overbærende
2 S tålmodig	10 N tilpasser meg andre	18 S medfølende
3 K prinsippfast	11 K forutsigbar	19 D standhaftig
4 S tilfreds	12 S hensynsfull	20 K fredfull
5 K dypt tenkende	13 K nøyaktig	21 K forsiktig
6 K tilbakeholdende	14 D rask til å bedømme	22 K punktlig
7 S mild	15 I dramatisk	23 N vet hva jeg vil
8 K forsiktig	16 K usikker	24 K korrekt

Resultatene dine

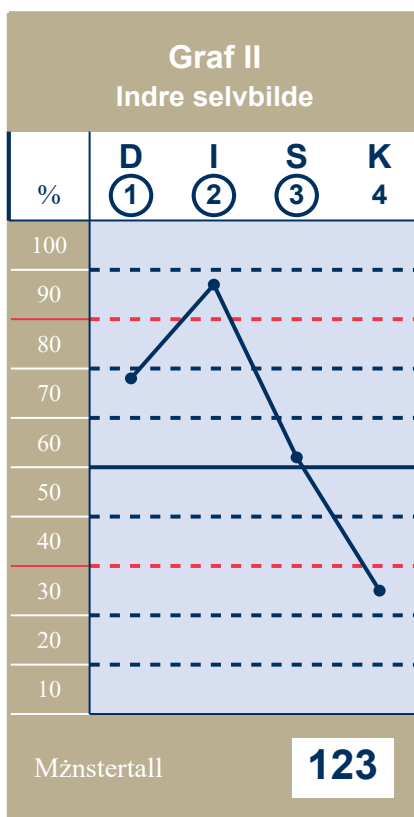
Din evalueringsboks og ditt mønstertall



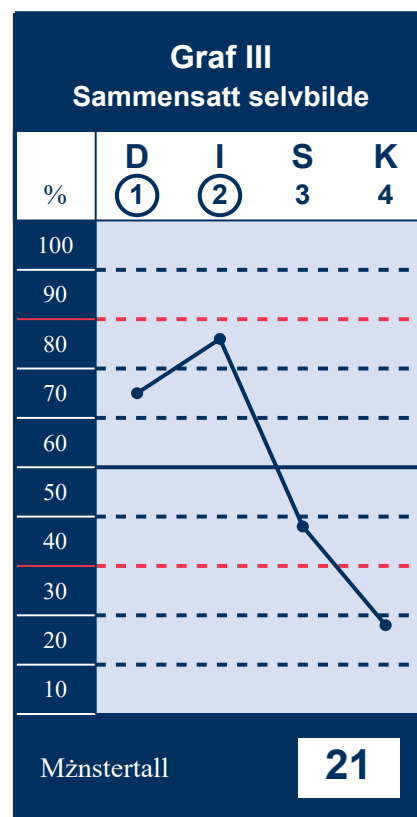
De tre grafene dine



Ytre selvbilde: Den atferden som du tror at folk i fokusområdet forventer av deg.



Indre selvbilde: Den atferden som er styrt av indre overbevisninger, og som du først og fremst viser når du er under press.



Sammensatt selvbilde: Det generelle inntrykket som andre i de aktuelle fokusområdet har av atferden din.

Slik leser du de tre grafene

D, I, S og K: De fire bokstavene D, I, S og K står for Dominant, Innflytelsesrik, Stabil og Kvalitetssøkende. Disse grunnleggende atferdsdimensjonene kan også uttrykkes i tallverdier: D = 1, I = 2, S = 3, K = 4.

De tre kurvene: Kurvene i grafene uttrykker styrken på de ulike atferdsdimensjonene i hvert selvbilde.

Midtlinjen: Atferd som plasseres over midtlinjen, kan observeres av andre.

Betydningen av N: N står for Nøytral. N er en slags korrigerende faktor som påvirker hvor markante de fire atferdsdimensjonene er i grafene. Jo flere N-er det er implisitt i en graf, jo flatere er den tilhørende kurven. Punktene for D, I, S og K er da også plassert tettere på midtlinjen.

Prosent-spekter: Prosent-spektrene i venstre kolonne i grafene angir nøyaktig styrke på de fire atferdsdimensjonene Dominant, Innflytelsesrik, Stabil og Kvalitetssøkende. Denne informasjonen skal tolkes som følger:

- Et spekter på **90–100 %** angir at den aktuelle atferdsdimensjonen er spesielt sterk.
- Et spekter på **60–80 %** angir at den aktuelle atferdsdimensjonen er relativt sterk. Den aktuelle atferden er som regel lett å observere.
- Et spekter på **40–50 %** angir moderat styrke på en atferdsdimensjon.
- Et spekter på **10–30 %** angir at en atferdsdimensjon er ikke tilstede og observeres sjelden.



Tolkningstrinn 1

Forstå de fire atferdsdimensjonene

Forestill deg følgende situasjon: Du har samarbeidet med fire kolleger på et prosjekt i flere uker. Dere nærmer dere den hektiske slutfasen. Du kaller inn til et møte for å drøfte de siste stegene. Reaksjonene fra de ulike team medlemmene taler for seg.

Dina D. stiller bare ett spørsmål: Hva kan hver enkelt av teamets medlemmer gjøre i denne siste etappen for å få hele prosjektet i mål raskest og best mulig? Inge I. avbryter henne med et begeistret utbrudd fordi han har fått en genial idé: «Jeg bare sier det, hvis vi gjør det sånn, slår vi alle rekorder.» Sebastian S. liker ikke tanken på å forandre noe i siste minutt. Han er først og fremst opptatt av én ting: Vil kunden like det? På dette punktet er Kari K. ikke i tvil. Hun har tross alt personlig analysert prosjektkravene: «Så lenge vi ikke gjør noe dumt nå, er vi på den sikre siden.» Hun vender seg så spesifikt mot to av kollegene: «Så ikke gjør noe overilt!»

Fire kolleger, fire personligheter, fire forskjellige tenkemåter og atferdstyper. Situasjonen vi beskriver her, viser hvor forskjellig det går an å se på én og samme sak. Og nettopp her er det at personfaktormodellen får sin relevans. Ved hjelp av de fire atferdsdimensjonene Dominant, Innflytelsesrik, Stabil og Kvalitetssøkende legger modellen grunnlaget for gjensidig forståelse, åpner for mellommenneskelig kommunikasjon og forebygger intoleranse og misforståelser. Modellens kjerneidé er:

Vi er alle unike. Det er viktig at alle får være seg selv, med sine styrker og svakheter, og å gjøre dem oppmerksom på andres personligheter.



Bli kjent med den mest markante dimensjonen ved din atferd

På de neste sidene kan du sette deg inn i de viktigste behovene, motivasjonsfaktorene og frykt forbundet med D, I, S og K. Det vil gi en dypere forståelse av ikke bare din egen, men også andres atferd.

- Se side 9. I personfaktormodellen står det en ring rundt et tall: Dette er mønstertallet fra **Graf III**. Firkanten hvor ditt mønstertall er plassert, angir din mest markante atferdsdimensjon.
- Gå til side 12 og 13. Din sterkeste atferdsdimensjon er merket her. Les beskrivelsen nøye. Hvis mønstertallet omfatter flere dimensjoner, bruker du tid på å sette deg inn i innholdet i disse dimensjonene også. For å bedre forstå din atferdsprofil, leser du til slutt den/de dimensjonene som ikke inngår i ditt mønstertall.

Sjekk i hvilken grad du kjenner deg igjen i beskrivelsen av din sterkeste atferdsdimensjon. Finn en penn eller bruk de riktige verktøyene i pdf-programmet ditt og fortsett som følger:

- Strek under alle uttalelser som er beskrivende for din atferd.
- Stryk over alle uttalelser som du er uenig i.
- Merk alle uttalelser som du er usikker på. Diskuter disse uttalelsene med noen du har tillit til.



D



Dominant

aktiv og beslutsom

Personer med dominante tilbøyeligheter opplever omgivelsene stressende. De liker konkurranse, de vil vinne, og de takler hindringer med innbitt beslutsomhet. De jobber ofte uavhengig av andre. Personer som er tilbøyelige til å opptre dominant, har følgende mønstertall: **1, 12, 13, 14, 124.**

- **Mål:** Forme omgivelsene, overvinne hindringer for å få resultater.
- **Grunnleggende ønske:** Være selvstendig.
- **Motivasjon:** Anledninger til å gjøre seg gjeldende, sammenlikne seg med andre, få frem egne ferdigheter, vinne respekt, forsvare seg, fremstå med autoritet, lykkes, søke og takle utfordringer.
- **Grunnleggende frykt:** Tap av kontroll.



I



Innflytelsesrik

Kommunikativ og imøtekommende

Personer som er tilbøyelige til å opptre med innflytelse, opplever omgivelsene lite stressende. De mener at andre først og fremst trenger oppmuntring og inspirasjon. De er åpne, vennlige og overbevisende. Personer som er tilbøyelige til å opptre med innflytelse, har følgende mønstertall: **2, 21, 23, 24, 123.**

- **Mål:** Påvirke omgivelsene, engasjere andre for å oppnå resultater.
- **Grunnleggende ønske:** Vinne aksept.
- **Motivasjon:** Anledninger til å ha det gøy, forstå hva andre føler, være omgitt av folk, være i bevegelse og gjøre ting hvor tid og innsats ikke spiller noen rolle, dempe spenninger mellom folk.
- **Grunnleggende frykt:** Bli urettferdig behandlet.

S



Stabil

pålitelig og samarbeidsorientert

Personer som er tilbøyelige til å opptre stabilt, opplever omgivelsene lite stressende. De vil at alle skal samarbeide og gjøre sitt for å oppnå mål. De er forutsigbare, pålitelige og samarbeidsorienterte. Personer som er tilbøyelige til å opptre stabilt, har følgende mønstertall: **3, 31, 32, 34, 234.**

- **Mål:** Samarbeide med andre for å oppnå resultater.
- **Grunnleggende ønske:** Føle trygghet.
- **Motivasjon:** Anledninger til å uttrykke ting som er vesentlige, at egne behov anerkjennes av andre, føle anerkjennelse, bidra til å oppnå mål, fullføre oppgaver, være til nytte, ta vare på.
- **Grunnleggende frykt:** Bli overlatt til seg selv, ikke ha noen å stole på.



K



Kvalitetssøkende

disiplinert og analytisk

Personer som er tilbøyelige til å være kvalitetssøkende, opplever omgivelsene stressende. De bruker mye tid på å organisere ting, unngå kaos og følge regler. Rimelighet og rettferdighet er det som betyr noe for dem. Personer som er tilbøyelige til å være kvalitetssøkende, har følgende mønstertall: **4, 41, 42, 43, 134.**

- **Mål:** Tenke grundig gjennom ting for å oppnå resultater.
- **Grunnleggende ønske:** Utføre oppgaver korrekt, og holde seg unna alt som kan virke truende
- **Motivasjon:** Anledninger til å behandle andre rettferdig, gjøre verden til et bedre sted, eliminere feil, forsvare egne meninger, faglig anerkjennelse.
- **Grunnleggende frykt:** Bli kritisert.





Tolkningstrinn 2

Utforske de 20 atferdsmønstrene

Så langt har du satt deg inn i de fire atferdsdimensjonene Dominant, Innflytelsesrik, Stabil og Kvalitetssøkende. Personfaktormodellen søker ved hjelp av disse fire dimensjonene å gi en grov oversikt som beskriver menneskets atferd i bestemte situasjoner. Men modellen dykker også dypere: Atferden vår er for sammensatt, mangfoldig og tøyelig til at vi kan koke den ned til bare fire atferdsmønstre.

Gjennom de 20 atferdsmønstrene som kan utledes av samspillet mellom de fire atferdsdimensjonene, kan personfaktormodellen uttrykke følgende tanker: Et menneskes atferd bunner i konkrete trekk ved alle fire dimensjoner, det vil si at den individuelle styrken i D, I, S og K utgjør en «blåkopi» av den enkeltes atferd. Finn ut hva som kjennetegner blåkopien av din personlige atferd.

Analyser ditt atferdsmønster

- I tabellen nedenfor er ditt mønstertall fra **Graf III** sirklet inn.
- Klikk på ditt mønstertall, eller gå til siden som er tilordnet ditt mønstertall. Les grundig gjennom beskrivelsen av atferdsmønsteret ditt.
- Tilpass beskrivelsene til deg selv ved å understreke (= enig), krysse ut (= uenig) eller merke (= usikker) hvert enkelt punkt i innholdet.
- Når du gjennomgår atferdsmønsteret ditt, ser du at beskrivelsen ikke er allmenngyldig. Den gjelder din atferd i ditt fokusområde som du valgte da du fylte ut spørreskjemaet.
- Gå til side 35. Hvor godt kjenner du deg igjen i beskrivelsene av atferdsmønsteret ditt? Sjekk kunnskapen du nettopp har tilegnet deg om hva dette betyr for deg.

Ditt mønstertall fra Graf III	1	2	3	4	12	13	14	21	23	24	31	32	34	41	42	43	123	124	134	234
Sidetall	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34

Atferdsmønstre

1/D

Pioneren

til
side 35

1. Atferdstendens	Utnytter muligheter, nyter vanskelige situasjoner, foretar prioriteringer, gir ordre, stiller folk til ansvar for sine handlinger – måler resultater, belønner og straffer, motsetter seg den mer langsomme og veloverveide samarbeidsmåten, foretrekker vinn/tap-situasjoner, har hurtig reaksjonstid og evne til å handle beslutsomt, kan best beskrives som en pionér.
2. Mulige begrensninger	Bruker informasjon til å utøve kontroll, skaper vanskeligheter når han/hun er ute av rampelyset, motsetter seg å delta i grupper, mister interessen så snart det ikke lenger er utfordrende.
3. Oppgaveløsning	Får utført ting raskt, uttrykker sterke meninger om hva som bør oppnås, tar alle midler i bruk for å oppnå mål, identifiserer et symbol eller en fiende som skal konfronteres og overvinnes, utfører store personlige prestasjoner.
4. Primært fokus	Å kontrollere begivenheter og bestemme sin personlige skjebne.
5. Motivasjon	Muligheter for å tilfredsstille sine personlige behov for innflytelse individualitet og beslutsomhet. Arbeider godt når omgivelsene er i konstant forandring.
6. Personlige verdier	Opprykk (<i>karriereutvikling</i>), utfordringer (<i>krevende oppgaver, overvinne hindringer</i>), konkurranse (<i>sammenlikne seg med andre, vinne</i>), uavhengighet (<i>velge sin egen vei uten styring utenfra</i>).
7. Overbeviser andre ved	Å tale energisk og kraftfullt, anvende klar logikk og et presist ordvalg, bruke ekspertutsagn og visuelle hjelpemidler med myndighet, forventer engasjement. Stor suksess med å selge materielle ting, middels suksess med å selge immaterielle.
8. Konfliktåndtering	Konfrontasjon, reagerer utålmodig og hektisk, viser liten interesse for å være akseptert eller avholdt, prøver å få andre til å oppgi sine mål.
9. Reaksjon på press	Bli mer produktiv, betrakter stress som et verktøy til å sette i gang handling.
10. Som gruppeleder	Fremstår som en autoritær leder, som gir gruppen nødvendig styring i meget konkurransepregede situasjoner, belønner trofaste støttespillere, etablerer en kommandokjede.
11. Som gruppelem	Aksepterer endringer som gir mening, spiller ofte djevelens advokat (én som fremsetter et motsatt synspunkt/argument uten selv nødvendigvis å stå for det), forventer å få vite hva som skal gjøres, motsetter seg en svak leder.
12. Foretrukne oppgaver/funksjoner	<ul style="list-style-type: none"> ■ Være visjonær, ved f.eks. å tenke ut nye måter å gjøre tingene på. ■ Skille mellom det viktige og det uviktige, ved f.eks. å undersøke forslag. ■ Være framsynt, ved f.eks. å planlegge og forutsi konsekvenser.
Strategier til økt effektivitet	Utvis innlevelse og forståelse, lytte uten å avbryte, bruke andres innsigelser som muligheter, revurdere idéen om at overtalelse er en «kamparena», involvere andre som villige – snarere enn føyelige deltagere, samarbeide med mennesker som har andre ferdigheter i å arbeide i en gruppe (mønstrene 23, 32, 234).



til side 35

1. Atferdstendens	Streber etter oppmerksomhet og prøver å bli midtpunktet, deler råd, materialer og suksess med andre, skaper straks harmoni med folk ved å appellere til deres følelser og gjennom overtalelse, oppfordrer til kommunikasjon, har vanskelig for å irettesette andre, unngår en «øye for øye, tann for tann»-holdning, støtter seg til at andre hjelper ham/henne, kan best beskrives som en entertainer.
2. Mulige begrensninger	Viser liten interesse for rutinesaker, forenkler svar og løsninger, feilbedømmer andres evner, har ofte vanskelig for å styre tiden.
3. Oppgaveløsning	Bruker de ressurser som er tilgjengelig,, mener at nye situasjoner krever nye metoder, blir tiltrukket av oppgaver som krever sosiale ferdigheter og en positiv innstilling, er tilhenger av å opprettholde et varmt, vennlig miljø, bekymrer seg ikke over effektivitet.
4. Primært fokus	Å være involvert i mange forskjellige aktiviteter.
5. Motivasjon	Muligheter for å tilfredsstill sine personlige behov for aksept, tilhørighet og tilfredsstillelse. Arbeider godt når det er frihet fra kontroll og detaljer.
6. Personlige verdier	Kontakt med andre (<i>omgås andre, sosial kontakt</i>), anerkjennelse (<i>respekt og bekræftelse fra andre</i>), status/prestisje (<i>positivt omdømme</i>), variasjon (<i>forskjellige aktiviteter og erfaringer</i>).
7. Overbeviser andre ved	Å få andre til å føle seg vel, viser interesse, er sjarmerende og selvsikker, snakker, spøker, lover mye, avfeier innvendinger ved å betrakte dem som uviktige. Liten suksess med å selge materielle ting, midtels suksess med å selge immaterielle.
8. Konfliktåndtering	Viker unna, mener at konflikt skader andre, prøver å fremme harmoni, ønsker å være akseptert og likt av alle.
9. Reaksjon på press	Gjenopptar innflytelsesrike kontakter, bruker kløkt og sjarm for å unngå kritikk.
10. Som gruppeleder	Fremstår som en leder som kan få mennesker til å slappe av og imøtekommer gruppens behov for fornøyelse, aktiviteter og sosial kreativitet, deler gjerne lederskapet.
11. Som gruppelem	Bygger bro mellom mennesker for å redusere spenninger, er avhengig av en sterk leder for å holde alle teammedlemmene på en produktiv og disiplinert kurs.
12. Foretrukne oppgaver/funksjoner	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fremme en sak, ved f.eks. å holde inspirerende taler, gi råd og støtte andre. ■ Handle ut fra en god magefølelse, ved f.eks. å følge en fornemmelse, beslutte på grunnlag av sin følelsesmessige fortolkning. ■ Lokke ting ut av andre, ved f.eks. å bringe uuttalt frykt for dagen.
Strategier til økt effektivitet	Konsentrere seg om oppgaven, overholde tidsfrister, kommunisere selvsikkert og direkte, være objektiv når beslutninger fattes, håndtere innvendinger direkte, samarbeide med mennesker som er strukturert og bedre til å organisere (mønstrene 4, 43, 134).

Atferdsmønster

3/S

til side 35

Stabilisatoren

1. Atferdstendens	Holder et jevnt tempo og holder seg konsekvent til det, viser tålmodighet, oppfyller forpliktelser, forventer og viser lojalitet, er oppmerksom på viktige detaljer, fremfører og forsvarer personlige overbevisninger og verdier, kan vise entusiasme for naturen og vakre omgivelser, kan best beskrives som en stabilisator.
2. Mulige begrensninger	Gir ikke tilstrekkelig uttrykk for og undervurderer egne evner, skjuler personlige håp og ambisjoner, avventer hva som skjer, snarere enn å sørge for at det skjer.
3. Oppgaveløsning	Tilegner seg ekspertise innenfor et spesialområde, bruker sunn fornuft i problemløsning, arbeider skritt for skritt for å bli fortrolig med nye metoder, har vanskelig for å si nei til et for omfattende ansvar.
4. Primært fokus	Å oppnå suksess via spesialisering.
5. Motivasjon	Muligheter for å tilfredsstille sine personlige behov for samarbeid, tilfredshet og tilbakeholdenhet. Arbeider godt når det er tid til å bruke ordentlige og regulære arbeidsmetoder.
6. Personlige verdier	Vennskap (<i>nære forbindelser til andre, gjensidig tillit</i>), trygghet (<i>føle seg trygg</i>), service (<i>erkjenner og påtar seg ansvar</i>), verdsettelse (<i>aktelse og anerkjennelse fra andre</i>).
7. Overbeviser andre ved	Å involvere engasjerte folk som er like beskjedne, stille og oppriktige, ber gjerne andre om hjelp til å formidle fordelene ved en idé/et produkt. Er jevnt god til å overbevise andre om materielle ting og har vanskelig for å overbevise om de immaterielle.
8. Konflikthåndtering	Går på kompromiss, søker en løsning som er til fordel for begge parter, finner den gyldne middelvei mellom to ekstreme synspunkt.
9. Reaksjon på press	Er villig til å påta seg ansvar, søker å finne den beste metoden for å oppnå langsiktig sikkerhet.
10. Som gruppeleder	Fremstår som en imøtekommende leder som lar gruppen selv løse stridigheter om lederskapet mellom energiske utfordrere, utmerker seg ved å omplassere folk som ikke er samarbeidsvillige.
11. Som gruppelem	Identifiserer seg med mennesker som foretrekker et fast lederskap, arbeider effektivt innenfor et spesialisert område, er god til å prioritere.
12. Foretrukne oppgaver/funksjoner	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ha ansvar for gjennomføringen av oppgaver og holde tidsfrister. ■ Motta ordre, ved f.eks. å akseptere og følge instruksjoner uten å nøle. ■ Betjene maskiner og annet utstyr.
Strategier til økt effektivitet	Bevare kontroll selv under press, omgående irettesette uansvarlige personer, fastlegge retningslinjer for gjennomførelse av oppgaver, bli proaktiv og ta initiativ, i stedet for å respondere på folk eller begivenheter, samarbeide med andre mennesker som er bedre til å skape avveksling i arbeidet (mønstrene 12, 24, 124).

Atferdsmønster

4/K

Perfeksjonisten

til
side 35

1. Atferdstendens	Har tendens til å konkurrere med ting snarere enn med mennesker, prøver å gjøre andre tilfreds, prøver heller å skape samarbeid enn å kreve det og inngår kompromiss om nødvendig, retter seg etter respektert autoritet, mener at hardt arbeid og rettferdighet lønner seg, søker ansvarsområder som krever at han/hun kan arbeide alene og konsentrert, kan best beskrives som en perfeksjonist.
2. Mulige begrensninger	Er svært følsom overfor kritikk, kan virke belærende overfor andre mennesker, er overbeskyttende, mangler den spontanitet som er nødvendig for å kunne forandre planer raskt.
3. Oppgaveløsning	Oppnår mål på en seriøs, stille, men bestemt måte, utvikler standarder, blir ekspert på minst ett av oppgavens områder, foretrekker oppgaver som krever analytiske og kritiske ferdigheter i problemløsning.
4. Primært fokus	Å forvandle kaos til orden.
5. Motivasjon	Muligheter for å tilfredsstille sine personlige behov for å utvise dyktighet, samvittighetsfullhet og selvdisciplin. Arbeider godt med å utvikle planer ut fra strukturerte linjer.
6. Personlige verdier	Etisk/moralsk innstilling (<i>verdibinding</i>), kunnskap (<i>tilegnelse av ferdigheter og kompetanse</i>), presisjon (<i>nøyaktighet og grundighet</i>), anerkjennelse (<i>respekt og bekreftelse fra andre</i>).
7. Overbeviser andre ved	Å bygge på resonnement, skape tillit til budskapet ved å bygge et reflektert, presist og reservert image, nedtoner følelser. Er dyktig til å overbevise andre om materielle ting, middels god til de immaterielle.
8. Konfliktåndtering	Viker unna, deltar ikke i stridsspørsmålene, mener det kan være forgiveves å forsøke å løse konflikter.
9. Reaksjon på press	Blir mer samvittighetsfull og forsiktig, samtykker til slutt med rimelige og fornuftige krav.
10. Som gruppeleder	Fremstår som en teknisk leder, som hjelper gruppen med å håndtere spesialiserte problemområder, sørger for verdighet og ritualer, bruker en formell stil.
11. Som gruppelem	Behandler alle beslutninger som komplekse, spiller en rolle i kritisk tenkning og informasjonsinnsamling, bruker omfattende analyse, konsentrerer seg mer om oppgaver enn om grupperelasjoner.
12. Foretrukne oppgaver/funksjoner	<ul style="list-style-type: none"> ■ Holde systematisk orden ved hjelp av sjekklister og statistikker. ■ Montering, f.eks. byggesett. ■ Organisere og klassifisere kategorier av objekter.
Strategier til økt effektivitet	Skape kontakt med nye mennesker, utvikle toleranse for konflikter, treffe beslutninger raskere, anerkjenne at ikke alle spørsmål er kompliserte, øve seg til å ta raske beslutninger innenfor mindre viktige områder, samarbeide med mennesker som er bedre til å omgås mennesker på et personlig plan (mønstrene 2, 24, 123).

Atferdsmønster

12/DI

D 1	I 2	S 3	K 4

Plogspissen

til
side 35

1. Atferdstendens	Vil heller stå utenfor gruppen enn å være en blant mange, oppnår suksess ved å igangsette forandringer og utøve en sterk innflytelse, motiverer andre til innsats, arbeider fritt og uavhengig, arbeider i et høyt tempo, yter uten å bli bedt om det, kan best beskrives som en plogspiss.
2. Mulige begrensninger	Overlater upopulære oppgaver til andre, viser utålmodighet overfor langsommere, ettertenksomme kolleger, er ofte dårlig til å delegere, påtvinger andre sine personlige synspunkter.
3. Oppgaveløsning	Konsentrerer seg om det som er nyttig og fordelaktig for seg selv og andre, trives i konkurransepregede situasjoner og med unike oppgaver, planlegger i forkant og integrerer aktiviteter, overlater detaljer til andre, gjør tingene ferdig når tidsfrister krever det.
4. Primært fokus	Å få en kreativ idé til å tjene et godt formål.
5. Motivasjon	Muligheter for å tilfredsstillere sine personlige behov for bestemthet, individualitet og fullførelse av oppgaver. Arbeider godt, når det oppnås prestisje og autoritet.
6. Personlige verdier	Utfordring (<i>krevende oppgaver, takle hindringer</i>), konkurranse (<i>sammenlikne seg med andre, vinne</i>), makt/lederskap (<i>utøve autoritet, påvirke andre</i>), prestisje (<i>håndtere eget omdømme utad</i>).
7. Overbeviser andre ved	Å vekke deres nysgjerrighet, love spenning, utspørre andre, identifisere deres behov. Er god til å overbevise andre om både materielle og immaterielle ting.
8. Konflikthåndtering	Samarbeider i håp om å kunne avdramatisere saken, hjelper andre med å se fordeler og ulemper forbundet med negativ og vanskelig atferd.
9. Reaksjon på press	Lar andre hjelpe der det er mulig, tar sjanser som kan forurolige andre mennesker.
10. Som gruppeleder	Framstår som en dirigerende leder som møter gruppens behov for enhet, tildeler oppgaver uten å nøle, samler medlemmene om en sak.
11. Som gruppelem	Søker en rolle som en stedfortreder som støtter en leder, forsøker å påvirke beslutningene, veksler mellom oppgave- og menneskeorientering.
12. Foretrukne oppgaver/funksjoner	<ul style="list-style-type: none"> ■ Motivere, ved f.eks. å få andre til å handle. ■ Være kreativ, ved f.eks. å hjelpe andre til å se tingene i et nytt lys. ■ Ta raske beslutninger, ved f.eks. straks å forandre en prosedyre.
Strategier til økt effektivitet	Være mer oppmerksom på tidsfrister, unngå å angripe andre under press, lære å gi etter for personer som i teknisk forstand har rett, avholde seg fra å manipulere andre, samarbeide med mennesker som er bedre til å undersøke fakta og til å utvikle et mer forutsigbart miljø (mønstrene 14, 34, 134).

Atferdsmønster

13/DS

Anføreren

til side 35

1. Atferdstendens	Bruker frustrasjon som et middel til å løse problemer, utvikler en unik kombinasjon av selvsikkerhet og omhyggelighet i fullførelsen, fremfører egne meninger med stor overbevisning, fremtvinger en handlingsplan, slår ned på motstand og utviser overfladisk tankegang, kan best beskrives som en anfører.
2. Mulige begrensninger	Overser de små ritualene som får andre til å føle seg vel, har tendens til å være brysk og taktløs under tidspress, har vansker med å delegere oppgaver.
3. Oppgaveløsning	Utvikler en systematisk plan, som forsøker å ta høyde for det uforutsette, oppnår suksess ved å gå raskt fram uten tett oppsyn, blir besluttsom og aggressiv, bidrar til kvalitetsforbedringer.
4. Primært fokus	Å kalkulere, å se forskjeller, å velge aktiviteter som er bryet verdt.
5. Motivasjon	Muligheter for å tilfredsstille sine personlige behov for å utvise egen tilstrekkelighet, mot og praktisk sans. Arbeider godt når oppgaver følges fra idé til fullførelse.
6. Personlige verdier	Eventyr (<i>nye og spennende utfordringer</i>), ferdigstilling (<i>besluttsomhet, målorientering</i>), kunnskap (<i>til egne seg ferdigheter og kompetanse</i>), fysiske utfordringer (<i>god form, fysiske krav</i>).
7. Overbeviser andre ved	Å argumentere overbevisende for en handlingsplan, reagerer raskt på innvendinger, håndterer spørsmål med letthet, bruker kjennsgjerninger og dokumentasjon, er seriøs og direkte. Er middels god til å overbevise andre om både materielle og immaterielle ting.
8. Konfliktløsning	Konfrontasjon, skaper problemer for dem som fremkaller uoverstemmelser, nekter å gi opp personlige mål, gjør folk nervøse, får andre til å føle seg utilpass.
9. Reaksjon på press	Blir sta, har tendens til å velge uheldige tidspunkt for oppgjør.
10. Som gruppeleder	Fremstår som en oppgaveorientert leder, som mener at gruppen må arbeide hardt, er autoritær når det oppstår uenigheter.
11. Som gruppelem	Bruker heller personlig erfaring enn teoretisk viten, aksepterer oppgaver som andre synes er vanskelige, arbeider best uten en kritisk gruppeleder/kontrollør.
12. Foretrukne oppgaver/funksjoner	<ul style="list-style-type: none"> ▮ Instruere, ved f.eks. å føre andre gjennom en logisk rekkefølge. ▮ Vurdere og evaluere, ved f.eks. å avgjøre hvorvidt andre presterer som forventet. ▮ Drive arbeidet fram, ved f.eks. å få andre til å handle.
Strategier til økt effektivitet	Handle entydig overfor andre, sette en tidsgrense for konfliktløsning og oppnåelse av enighet, være åpen for andre meninger, fremme nye idéer ved å anerkjenne andres bidrag, være villig til å endre tempo eller imøtekomme andre, samarbeide med andre mennesker som er mer fleksible og taktfulle (mønstrene 21, 23, 32).

Atferdsmønstre

14/DK

D I S K
1 2 3 4

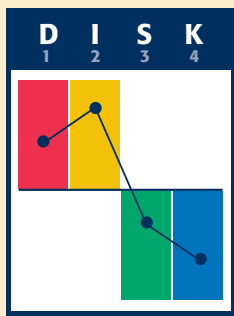
til side 35

Oppfinneren

1. Atferdstendens	Handler praktisk, stiller spørsmål i stedet for å fremtvinge analyser, finner løsninger basert på logikk og erfaring, forbereder seg omhyggelig, fokuserer på igangsettelse og utvikling, holder alle på avstand unntatt nære kolleger, trives med soloprosjekter, unngår å bli begrenset av andre, kan best beskrives som en oppfinner.
2. Mulige begrensninger	Konsentrerer seg om et enkelt område – ofte på bekostning av andre områder, har tendens til å bekymre seg, av og til unødvendig, blir overdrevent forsiktig og har bruk for hjelp til å ferdigstille prosjekter.
3. Oppgaveløsning	Løser oftere oppgaverelaterte problemer enn menneskerelaterte problemer, skaffer seg innsikt i tingenes kompleksitet, har lange arbeidsdager, holder et tempo som kan være belastende for andre.
4. Primært fokus	Å skape og implementere nye idéer.
5. Motivasjon	Muligheter for å tilfredsstille sine personlige behov for å arbeide alene og yte en individuell prestasjon. Arbeider godt når det er rikelig tid til å sikre korrekthet.
6. Personlige verdier	Intellektuelle og fysiske utfordringer (<i>mentale/fysiske krav</i>), kreativitet (<i>oppfinnsomhet, skape nye nytt</i>), anerkjennelse (<i>respekt og bekræftelse fra andre</i>).
7. Overbeviser andre ved	Å bruke kjensgjerninger, viser tillitsfullhet når idéen/produktet stemmer overens med hans eller hennes høye personlige standard, sikrer aksept via en velorganisert og systematisk tilnærming. Er bedre enn gjennomsnittet til å overbevise andre om materielle ting, middels god til de immaterielle.
8. Konflikthåndtering	Samarbeider, får andre til å gå i forsvarsposisjon i begynnelsen, skjuler usikkerhetsfølelsen, får til slutt alle bekymringer og problemer fram i lyset.
9. Reaksjon på press	Er svært godt forberedt på alle eventualiteter, forplikter seg selv til å arbeide hardere.
10. Som gruppeleder	Framstår som en nyskapende leder, som hjelper gruppen med å utvikle nye teorier, slår an en formell tone, er et godt eksempel for andre, påtar seg for stort ansvar.
11. Som gruppelem	Setter spørsmålstegn ved prosedyrer og metoder, blir problemløser, søker myndighet til å revurdere og etterprøve konklusjoner, påtar seg gjerne å foreta undersøkelser.
12. Foretrukne oppgaver/funksjoner	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nyskapning, ved f.eks. å utfordre det etablerte. ■ Systematisering og skape orden, ved f.eks. å legge fram verktøy i den rekkefølgen de skal brukes. ■ Diagnostisering, ved f.eks. å finne fram til årsaken til et problem.
Strategier til økt effektivitet	Gi seg tid til å slappe av fra arbeidet, være både objektiv og omsorgsfull, treffe hurtigere beslutninger, ta hensyn til andres følelser før deres prestasjon kritiseres, gi andre anerkjennelse for deres innsats, samarbeide med mennesker som har større sosiale ferdigheter og evne til å slappe av (mønstrene 12, 21, 23).

Atferdsmønster

21/ID



Overbeviseren

1. Atferdstendens	Utnytter andres motivasjon, fanger andres oppmerksomhet med en positiv innstilling og velvalgte ord, mottar støtte fra andre til oppfølging, prøver å gjenta tidligere suksesser, blir irritabel hvis rutiner holder ham/henne fast, vil se godt ut og føle seg vel tilpass, avviser situasjoner med utilstrekkelig synlighet eller tilfredsstillelse, kan best beskrives som en overbeviser.
2. Mulige begrensninger	Bryr seg ikke om rutiner, unngår kjedelige detaljer, får ikke avsluttet dårlig valgte prosjekter, har tendens til å overselge og være for entusiastisk.
3. Oppgaveløsning	Verdsetter mulighet for å vise personlig talent, formulerer planer, vekker forventninger ved å bruke et følelsesladet språk, supplerer entusiasme med praktisk sans, overlater detaljer til andre, sørger for fremdrift i vellykkede prosjekter.
4. Primært fokus	Å snakke om vellykkede prosjekter.
5. Motivasjon	Muligheter for å tilfredsstille sine personlige behov for selvhevdelse, tilhørighet og unike prestasjoner. Arbeider godt når han/hun kan kontakte forskjellige mennesker.
6. Personlige verdier	Utfordring (<i>krevende oppgaver, overvinne hindringer</i>), konkurranse (<i>sammenlikne seg med andre, vinne</i>), kontakt med andre (<i>omgå andre, sosial kontakt</i>), anerkjennelse (<i>respekt og bekreftelse fra andre</i>).
7. Overbeviser andre ved	Å sette nytt liv i tingene, fremhever muligheter, tilpasser seg tilhørers personlighet, er vennlig og omgjengelig, arbeider i fysisk nærhet av andre, fjerner fysiske barrierer, f.eks. skrivebord. Har meget stor suksess med å selge både materielle og immaterielle ting.
8. Konfliktåndtering	Samarbeider, imøtegår kritikk med kløkt og humor, er villig til å tilfredsstille alle parter ønsker.
9. Reaksjon på press	Bli mer, bli mer verbal, planlegger diverse skritt for å skape fremdrift.
10. Som gruppeleder	Fremstår som en demokratisk leder, som imøtekommer gruppens behov for å se aktivitetene som dynamiske og interessante.
11. Som gruppe medlem	Setter pris på store oppgaver, tar initiativ til handling, uttrykker sterke meninger om emner som andre har tendens til å unngå eller fornekte, taler på vegne av gruppe medlemmer som er mindre selvsikre.
12. Foretrukne oppgaver/funksjoner	<ul style="list-style-type: none"> ■ Anvende innsikt, ved f.eks. å overbevise andre. ■ Utvikle harmoni, ved f.eks. å skape en god kommunikasjon med en klient. ■ Lede og dirigere andre, ved f.eks. å hjelpe gruppen med å forestille seg hva som er mulig.
Strategier til økt effektivitet	Sette tempoet ned, unngå utmattelse, rose oppriktig, gi andre tid til å uttrykke tvil, uro og innvendinger, unngå å overselge, vite når forsøket på overtalelse har gått langt nok, samarbeide med mennesker som er bedre til å organisere og planlegge systematisk (mønstrene 13, 14, 34).

Atferdsmønstre

23/IS

Integratoren

til
side 35

1. Atferdstendens	Omgir seg med mennesker som sammen skal skape et morsomt og vennlig miljø, bygger broer mellom enkeltpersoner og arbeidsgrupper, vekker hengivenhet hos andre, løper en risiko for å være for forståelsesfull og ikke stille andre til ansvar for deres handlinger, deler eierskap og involverer andre i å fatte beslutninger, kan best beskrives som en integrerer.
2. Mulige begrensninger	Har tendens til å unngå vanskelige oppgaver, gir for lett opp under forhandlinger, har vanskelig for å konfrontere venner eller kolleger, oppfatter kritikk av arbeidet som et personlig angrep.
3. Oppgaveløsning	Pleier vennskap og fremmer harmoni, konstaterer hvilke mål og krav som er i en oppgave, gjør ferdig oppgaver, men liker å presse inn litt soloarbeid etter lengre perioder med samarbeid.
4. Primært fokus	Å hjelpe andre og sette dem i stand til å hjelpe seg selv.
5. Motivasjon	Muligheter for å tilfredsstillte sine personlige behov for aksept, lojalitet og tillit. Arbeider godt når det er et vennlig og uformelt forhold til andre.
6. Personlige verdier	Vennskap (<i>nære forbindelser til andre, gjensidig tillit</i>), uavhengighet (<i>velge sin egen vei uten styring utenfra</i>), trygghet (<i>føle seg trygg</i>), service (<i>erkjenne og ta ansvar</i>).
7. Overbeviser andre ved	Å søke etter felles interesseområder og felles venner/kolleger, bruker øyekontakt, har et tiltalende ansiktsuttrykk og en avslappet innstilling, etablerer personlige forhold. Har middels god suksess med å selge materielle ting, og stor suksess med å selge immaterielle ting.
8. Konflikthåndtering	Inngår kompromiss, men bevarer samtidig personlige mål, unngår direkte angrep.
9. Reaksjon på press	Tvinger seg selv til å følge opp detaljer, søker støtte fra andre.
10. Som gruppeleder	Fremstår som en menneskeorientert leder, som støtter gruppen ved å anerkjenne og belønne individuelle bidrag, gir indirekte ordre.
11. Som gruppe medlem	Skaper en lett stemning, og knytter på den måten teammedlemmene sammen, skaper harmoniske forhold før han/hun begynner en oppgave.
12. Foretrukne oppgaver/funksjoner	<ul style="list-style-type: none"> ■ Inngå kompromiss, ved f.eks. å finne balansen mellom en løsning og folks behov. ■ Veilede, ved f.eks. å coache eller gi råd. ■ Bruke det som er blitt utviklet, ved f.eks. å administrere et spørreskjema.
Strategier til økt effektivitet	Slutføre oppgaver på en metodisk og punktlig måte, følge opp de vesentligste detaljene, være bestemt og direkte i håndteringen av menneskelige konflikter, være mer selvsikker, samarbeide med andre mennesker som er bedre til å utvikle meninger som bygger på fakta (mønstrene 14, 34, 41).

Atferdsmønster

24/IK

Den strategiske planleggeren

til
side 35

1. Atferdstendens	Oppfyller andres behov, forventer og forbereder seg på vanskeligheter, er oppfinnsom, improviserer og får ting på gli, gir overbevisende grunner til å forandre retning, vurderer begivenheter og mennesker kritisk, er åpen for nye eller interessante idéer, kan best beskrives som en strategisk planlegger.
2. Mulige begrensninger	Gjør til tider alt til et spørsmål om å få sin vilje gjennom og nekter å trekke seg, forsømmer rutineoppgaver, bruker forsinkelsestaktikk når det mangler informasjon, kan til tider komme med skarpe kommentarer.
3. Oppgaveløsning	Bruker observasjon, vurdering og planleggingsferdigheter, legger bånd på utålmodigheten etter å komme videre, lytter i stedet oppmerksomt til andres meninger, deler både anerkjennelse og bebreidelse med andre.
4. Primært fokus	Ta høyde for det uforutsette.
5. Motivasjon	Muligheter for å tilfredsstille sine personlige behov for selvsikkerhet, individualitet og usedvanlige evner. Arbeider godt når han/hun kan vise sitt eget talent og egne ferdigheter.
6. Personlige verdier	Konkurransse (<i>sammenlikne seg med andre, vinne</i>), kreativitet (<i>oppfinnsomhet, skape noe nytt</i>), anerkjennelse (<i>respekt og bekreftelse fra andre</i>), makt/lederskap (<i>utøve autoritet, påvirke andre</i>).
7. Overbeviser andre ved	Å fremme en idé eller et produkts nytteverdi, oppmuntrer andre ved hjelp av inspirerende ord, men oftere ved å definere vellykkede handlinger, viser åpenhet, tillit og personlig interesse i andre. Har stor suksess med å selge både materielle og immaterielle ting.
8. Konflikthåndtering	Samarbeider, forutser konfliktmakerens neste trekk, forblir rolig, klarer seg med de ressursene som er til rådighet, leter etter områder hvor alle kan bli enige.
9. Reaksjon på press	Blir konkurransepreget, utøver mental smidighet og klokskap, tar nye metoder i bruk, øker effektiviteten.
10. Som gruppeleder	Fremstår som en allsidig leder, som hjelper gruppen med å håndtere både kreative og prosessrelaterte oppgaver, foretar fornuftige valg i utvelgelsen av nøkkelpersoner.
11. Som gruppe medlem	Kommer tett på maktens sentrum, er nyttig som rådgiver både for lederen og for gruppe medlemmene.
12. Foretrukne oppgaver/funksjoner	<ul style="list-style-type: none"> ■ Utforme og utvikle, ved f.eks. å utarbeide arbeidsplaner og prosedyrer. ■ Diagnostisere, ved f.eks. å spore årsakene til problemer. ■ Selge, fremme, forhandle, overtale, ved f.eks. å påvirke andre i retningen av et produkt eller en idé.
Strategier til økt effektivitet	Overholde løfter, oppfylle forpliktelser, vise følsomhet i omgangen med andre, unngå utsettelsestaktikker, akseptere realistiske kontrollinstanser, ta vel imot selv ufordelaktig kritikk, samarbeide med andre mennesker som er mer oppmerksomme på spesifikke detaljer (mønstrene 3, 13, 234).

Atferdsmønster

31/SD

Spesialisten

til
side 35

1. Atferdstendens	Lytter kritisk, leter etter svakheter i andres synspunkter, har tendens til å være ivrig, omhyggelig og oppmerksom, kombinerer fakta å utvikle nye arbeidsmetoder, vinner respekt gjennom handlinger snarere enn med ord, stiller skarpsindige spørsmål, samler gjerne inn viten og utvikler ofte ekspertise innenfor et bestemt område, kan best beskrives som en spesialist.
2. Mulige begrensninger	Har vanskelig for å stole på følelsespregede mennesker, er reservert, kan til tider virke usikker, vegrer seg for å lære nye ferdigheter uten passende belønning.
3. Oppgaveløsning	Planlegger og gjør ferdig oppgaver, kommuniserer direkte og presist, løser problemer uavhengig, velger ofte enkle løsninger, f.eks. ved å belønne og straffe i forhold til produktivitet.
4. Primært fokus	Å presse på for å oppnå resultater som kan evalueres.
5. Motivasjon	Muligheter for å tilfredsstille sine personlige behov for å fullføre, utvise dyktighet og ha et høyt prestasjonsnivå. Arbeider godt når det oppnås respekt fra likemenn med tilsvarende mål.
6. Personlige verdier	Verdsettelse (<i>aktelse og anerkjennelse fra andre</i>), opplysning (<i>rasjonalitet, klare sammenhenger</i>), service (<i>erkjenne og ta ansvar</i>), kontroll (<i>lede, håndtere og føre tilsyn med prosesser</i>).
7. Overbeviser andre ved	Å heller bruke fornuft enn følelser, understreker noen få solide og klare kjennsgjerninger og krever på den bakgrunn at andre begrunner sine avslag, har middels god suksess med å selge både materielle og immaterielle ting.
8. Konflikthåndtering	Samarbeider, fornemmer feilaktig innsats som kan hemme fremgang, søker andres hjelp for å utarbeide en løsning.
9. Reaksjon på press	Viser selvkontroll, bygger videre på kjente mønstre, blir fokusert på detaljer.
10. Som gruppeleder	Fremstår som en pragmatisk leder, som hjelper teamet til å arbeide som en gruppe snarere enn som enkeltpersoner, erkjenner sin avhengighet av andre for å fullføre sosiale oppgaver.
11. Som gruppelem	Kontrollerer nøyaktigheten av andres meninger, fungerer som vokter som sikrer at formålet og retningen forblir klare.
12. Foretrukne oppgaver/funksjoner	<ul style="list-style-type: none"> ■ Konsentrere seg om konkrete oppgaver, ved f.eks. å sette opp prioriteringslister. ■ Undersøke og innhente informasjon, ved f.eks. å finne de beste leverandørene. ■ Reparere eller samle, f.eks. utstyr eller komponenter.
Strategier til økt effektivitet	Vise fleksibilitet og villighet til å vurdere strategier på nytt, anvende illustrasjoner til å tydeliggjøre idéer, unngå å bli bitter, akseptere andre uten hensyn til deres intellektuelle evner, samarbeide med andre mennesker som er flinkere til taktfull og overbevisende kommunikasjon (mønstrene 21, 123, 124).

Atferdsmønster

32/SI

D I S K
1 2 3 4

Hjelperen

til
side 35

1. Atferdstendens	Etablerer en atmosfære med velvilje, lytter oppmerksomt til andre, gir folk det de virkelig har bruk for, selv om det krever en ekstra innsats, er åpen for nye idéer og prosedyrer, tar andres meninger alvorlig, etterligner suksessrike kolleger, organiserer, sjekker viktige detaljer, er oppriktig, varmhjertet og anerkjennende, kan best beskrives som en hjelper.
2. Mulige begrensninger	Unngår viktige konfrontasjoner, arbeider utrettelig for andre, har tendens til å følge folk med sterke meninger, blir ubesluttosom og unnvikende under press.
3. Oppgaveløsning	Bruker prosedyrer som tidligere har vært vellykkede, viser interesse for både tekniske emner og menneskerelaterte prosjekter, oppnår resultater via tålmodighet og tilpasning til forskjellige mennesker og deres arbeidsmetoder.
4. Primært fokus	Å sikre like muligheter og rettferdighet.
5. Motivasjon	Muligheter for å tilfredsstille sine personlige behov for tilhørighet, lojalitet og selvoppofrelse. Arbeider godt når oppgaven er klart definert.
6. Personlige verdier	Vennskap (<i>nære forbindelser til andre, gjensidig tillit</i>), service (<i>erkjenne og ta ansvar</i>), stabilitet (<i>sikre kontinuitet, forutsigbarhet</i>), anerkjennelse (<i>respekt og bekreftelse fra andre</i>).
7. Overbeviser andre ved	Å vinne deres fortrolighet og tillit, skaper et miljø med klar kommunikasjon og sunn fornuft, roser andres sunne fornuft, unngår skarpe overtalelsermetoder. Har stor suksess med å selge materielle ting og middels god suksess med å selge immaterielle ting.
8. Konflikthåndtering	Er imøtekommende og reagerer på skarpe spørsmål med uttømmende forklaringer, prøver å roe andres følelser og bevare et godt forhold.
9. Reaksjon på press	Blir i økende grad ansvarlig, henvender seg til autoriteter eller eksperter når det skal tas endelige, store beslutninger.
10. Som gruppeleder	Fremstår som en understøttende leder, som assisterer gruppen med både menneskeorienterte og tekniske oppgaver, gir anvisninger når det blir bedt om.
11. Som gruppemedlem	Aksepterer oppgaver som andre kanskje vil avise, viser uavhengighet når det er påkrevd, har tendens til å overraske andre med åpenhet og ærlighet.
12. Foretrukne oppgaver/funksjoner	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tilby støtte, ved f.eks. å begrense andres stress. ■ Følge konkrete prosedyrer, ved f.eks. å opprettholde velfungerende systemer. ■ Dele anerkjennelse og vise takknemlighet, ved f.eks. å anerkjenne gruppemedlemmenes bidrag.
Strategier til økt effektivitet	Søke nye utfordringer, øke fleksibiliteten i arbeidsrutinene, prøve ut nye og annerledes oppgaveroller, be andre om å hjelpe med detaljene, anvende bestemthet og umiddelbar oppfølging, samarbeide med andre mennesker som er bedre til å ta sjanser og utvikle kreative idéer (mønstrene 1, 12, 13).

Atferdsmønster

34/SK

D I S K

1 2 3 4

til side 35

Diplomaten

1. Atferdstendens	Gjør seg fortjent til anerkjennelse, oppnår suksess gjennom flid, samler data til å underbygge konklusjoner, søker trygghet ved å være sikker på idéer, stiller spørsmål, inngår kompromiss og oppnår enighet, foretrekker å dele ansvar og at andre tar de endelige beslutningene, planlegger før det loves noe, kan best beskrives som en diplomat.
2. Mulige begrensninger	Er av og til pessimistisk, har tendens til å dømme andre på forhånd, på grunn av deres utseende og fremtreden, skaper et visst ubehag hos personer som har en annen mening.
3. Oppgaveløsning	Søker teknisk viten, arbeider etter et fast mønster og holder et konstant tempo, påtar seg ubehagelige ansvarsområder uten å beklage seg, har tendens til å være meget avhengig av folk, produkter eller kjente idéer som har vist seg å fungere tidligere.
4. Primært fokus	Å gå frem i et bevisst og konsekvent tempo.
5. Motivasjon	Muligheter for å tilfredsstille sine personlige behov for tilhørighet, fullførelse og forutsigbarhet. Arbeider godt når det foreligger en detaljert arbeidsbeskrivelse.
6. Personlige verdier	Verdsettelse (<i>aktelse og anerkjennelse fra andre</i>), kunnskap (<i>tilegne seg kunnskaper og kompetanse</i>), trygghet (<i>føle seg trygg</i>), stabilitet (<i>sikre kontinuitet, forutsigbarhet</i>).
7. Overbeviser andre ved	Å være stø og pålitelig, fremhever troverdigheten ved tidligere prestasjoner, legger stor vekt på fordeler og service, bruker en meget strukturert presentasjon og bruker ofte manuskript. Har til dels stor suksess med å selge materielle ting og middels god suksess med å selge immaterielle ting.
8. Konflikthåndtering	Inngår kompromiss basert på fornuft, drar nytte av tidligere erfaringer, finner et standpunkt som alle kan akseptere.
9. Reaksjon på press	Setter lit til egen dømmekraft og kan bli lite meddelsom, holder tilbake hensikter til det rette tidspunkt.
10. Som gruppeleder	Fremstår som en undersøkende leder, som hjelper gruppen med å utforske meninger og kjennsgjeringer, er ubetinget lojal overfor nære medarbeidere.
11. Som gruppelem	Er redelig med hensyn til å delta i oppgaver, anvender sunn fornuft, praktisk sans og metoder som reduserer kostnadene, er interessert i de samlede resultatene.
12. Foretrukne oppgaver/funksjoner	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tenke gjennom problemer, ved f.eks. å overveie konsekvensene av forskjellige løsninger. ■ Følge opp planer eller ordre, ved f.eks. å overholde tidsfrister. ■ Bruke utstyr, f.eks. datamaskin eller kalkulator.
Strategier til økt effektivitet	Gi åpent og direkte uttrykk for bekymringer, ta imot kritikk uten å være for sensitiv, være mer mottakelig overfor forandringer, konfrontere vanskelige personer, ikke trekke seg når det er uenighet, unngå hemmeligholdelse under planlegging, samarbeide med andre mennesker, som har lettere for å uttrykke sine meninger (mønstrene 12, 21, 32).

Atferdsmønster

41/KD

til side 35

Konstruktøren

1. Atferdstendens	Avveier alle aspektene ved en problemstilling, har vanskelig for å treffe den riktige beslutningen, treffer valg på grunnlag av gjentagende testing og utprøving, tydeliggjør problemstillinger og forenkler prosesser, går fram i sakte tempo, formulerer seg omhyggelig og gir detaljerte forklaringer, gir omsorg – hjelp, medfølelse, tilgivelse – bare til nære venner, kan best beskrives som en konstruktør.
2. Mulige begrensninger	Er for seriøs og behersket, bruker for lang tid til å treffe store beslutninger, gir unødig mye informasjon.
3. Oppgaveløsning	Legger vekt på å skaffe aktuell informasjon, underkaster alle idéer en nyttehetstest, sjekker opprinnelige vurderinger flere ganger, oppnår trygghet gjennom omfattende planlegging, snubler sjelden i starten og mister sjelden fremdriften.
4. Primært fokus	Å utvikle praktiske idéer og metoder.
5. Motivasjon	Muligheter for å tilfredsstille sine personlige behov for betydningsfulle prestasjoner, å være for seg selv og å ha disiplin. Arbeider godt når en idéns nytteverdi blir utprøvd.
6. Personlige verdier	Kreativitet (<i>oppfinnsomhet, skape noe nytt</i>), presisjon (<i>nøyaktighet og grundighet</i>), anerkjennelse (<i>respekt og bekræftelse fra andre</i>), stabilitet (<i>sikre kontinuitet, forutsigbarhet</i>).
7. Overbeviser andre ved	Å redusere usikkerhet og overholde løfter, bruker dokumentasjon, er uanfektet ved håndteringen av innvendinger. Har middels god suksess med å selge både materielle og immaterielle ting.
8. Konfliktåndtering	Samarbeider, er analytisk og angriper problemstillingene intellektuelt, unngår impulsiv atferd, gir opp noen omstridte punkt til fordel for andre.
9. Reaksjon på press	Forbereder seg grundig, tenker ut løsninger som kan forhindre ytterligere problemer.
10. Som gruppeleder	Fremstår som en oppfinnsom leder, som hjelper gruppen med å se tingene i et nytt lys, oppmuntrer teamet til å prøve nye ressurser.
11. Som gruppe medlem	Lar ikke noe middel være uprøvd for å finne en løsning, streber etter kvalitet, selv om det er fare for å fornærme andre, oppmuntrer andre til å foreta evalueringer.
12. Foretrukne oppgaver/funksjoner	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bruke og bygge videre på det som andre har utviklet. ■ Konstruere, f.eks. modeller og sluttprodukt. ■ Finne opp, f.eks. ord, figurer, prosesser, produkter.
Strategier til økt effektivitet	La egne følelser, især optimisme, vise seg, smile, lære å håndtere eventuell avisning, utvikle minst én fortrolig relasjon som kan hjelpe med å lodde stemningen, oppfordre andre til å stille spørsmål og gi feedback, ikke ha forutinntatte meninger, gi folk enda en mulighet, drøfte uoverensstemmelser i stedet for å trekke seg tilbake, samarbeide med andre mennesker som er mer imøtekommende (mønstrene 3, 23, 234).

Atferdsmønster

42/KI

D I S K

1 2 3 4

Bedømmeren

til
side 35

1. Atferds tendenser	Er vennlig, taktfull og elskverdig, og utviser akseptert og forventet atferd, har tendens til å bruke «bør» og «bør ikke» mer om seg selv enn om andre, utvikler analytiske og systematiske tilnærminger, forventer belønning for å gjøre «det riktige», forutsier utfallet av en rekke sammenhengende begivenheter, kan best beskrives som en bedømmer.
2. Mulige begrensninger	Er til tider hard i sin kritikk, blir utålmodig med andre i siste del av planleggingen, viser nervøsitet når det skal tas beslutninger.
3. Oppgaveløsning	Overveier viktigheten av forskjellige oppgaver, prioriterer, setter svært høye mål, etablerer de riktige forbindelsene, er realistisk, øker egen interesse ved å bygge inn fleksibilitet og sjonglere med flere prosjekter samtidig.
4. Primært fokus	Å prøve ut idéer for å se om de kan realiseres.
5. Motivasjon	Muligheter for å tilfredsstille sine personlige behov for betydningsfulle prestasjoner, korrekthet og viten. Arbeider godt når det skapes noe av verdi og kvalitet.
6. Personlige verdier	Konkurransen (<i>sammenlikne seg med andre, vinne</i>), opplysning (<i>rasjonalitet, klare sammenhenger</i>), aksept (<i>emosjonell aksept for en omstendighet</i>), etisk/moralsk innstilling (<i>verdibinding</i>).
7. Overbeviser andre ved	Å bruke direkte kommunikasjon, illustrerer fakta objektivt, krydret med humor, anmoder om og diskuterer kommentarer. Har stor suksess med å selge materielle ting og moderat suksess med å selge immaterielle ting.
8. Konflikthåndtering	Inngår kompromiss, oppmuntrer alle til å være konstruktive, viser «korrekt» atferd, forsøker å finne fram til enighet.
9. Reaksjon på press	Blir konkurranseorientert, beskytter egne interesser, er sta og uvennlig.
10. Som gruppeleder	Fremstår som en beskyttende leder, som bekrefter gruppens idéer om hvordan ting bør fullføres, insisterer på at retningslinjene følges nøye.
11. Som gruppelem	Melder seg frivillig til oppgaver som har å gjøre med å forbedre en idé/et produkt, oppnår respekt og beundring for å være rolig i stressede situasjoner, innfrir løfter til andre.
12. Foretrukne oppgaver/funksjoner	<ul style="list-style-type: none"> ▮ Løse problemer, ved f.eks. å fjerne hindringer som hemmer produktivitet. ▮ Sammenligne og notere seg forskjeller og likheter, f.eks. med forslag eller produkter.
Strategier til økt effektivitet	Være mindre hard i bedømmelsen av andre, akseptere mennesker som de er, treffe egne beslutninger, lytte til andres visdom, følge opp detaljer for å fullføre en oppgave, fastsette realistiske tidsfrister, være besluttsom når det handler om mindre vesentlige detaljer, være mottakelig for innvendinger ved uenighet, unngå å fordele skyld, samarbeide med mennesker som er mer tålmodige og konsekvente (mønstrene 3, 4, 43).

Atferdsmønster

43/KS

til side 35

Den kritiske tenkeren

1. Atferdstendens	Mener at problemer kan forebygges, anvender defensive strategier for å unngå vanskeligheter, lytter til alle sider av saken, er rasjonell og fornuftig, har en sterk mening om rett og galt, arbeider med å lede andre mot et kompromiss, er omhyggelig med sitt språkbruk, er oppmerksom på detaljer, tar kalkulert risiko etter å ha samlet fakta, kan best beskrives som en kritisk tenker.
2. Mulige begrensninger	Har tendens til å være overforsiktig, er mer interessert i data enn i mennesker, er avhengig av etablerte prosedyrer eller mennesker med autoritet.
3. Oppgaveløsning	Bekrefter kommunikasjonskanalene og andre ressurser, avgjør om eksisterende prosedyrer er tilstrekkelige, vil forbedre kvalitet, utvikler høye standarder, insisterer på å straffe folk som yter en dårlig innsats.
4. Primært fokus	Å mestre oppgaver med praktiske ferdigheter.
5. Motivasjon	Muligheter for å tilfredsstillere sine personlige behov for dyktighet, kunnskap og orden. Arbeider godt når det er et veldefinert miljø uten fiendtlighet.
6. Personlige verdier	Kunnskap (<i>tilegne seg ferdigheter og kompetanse</i>), presisjon (<i>nøyaktighet og grundighet</i>), stabilitet (<i>sikre kontinuitet, forutsigbarhet</i>), anerkjennelse (<i>respekt og bekreftelse fra andre</i>).
7. Overbeviser andre ved	Å være vennlig og ansvarlig, legger fram argumenter for og mot en idé/et produkt, bruker den riktige tone overfor dem som ikke er spesielt velinformert. Har middels god suksess med å selge både materielle og immaterielle ting.
8. Konflikthåndtering	Unnviker, har tendens til å gruble over tingene, lar negative følelser bre seg raskt og kaste skygge over saken, forsøker å bagatellisere spenninger.
9. Reaksjon på press	Lar andre føre an, foretrekker å fortsette med rutinen.
10. Som gruppeleder	Fremstår som en tradisjonell leder, som imøtekommer gruppens behov for en følelse av kontinuitet.
11. Som gruppelem	Fullfører tildelte oppgaver, sjekker hos eksperter i tvilsspørsmål om en prosedyre eller et system, forplikter seg til stabilitet snarere enn til ubegrenset fremgang.
12. Foretrukne oppgaver/funksjoner	<ul style="list-style-type: none"> ▮ Gir iherdig oppmerksomhet til detaljer, ved f.eks. å utføre oppgaver til punkt og prikke. ▮ Regne ut og beregne, ved f.eks. å sette opp et budsjett. ▮ Underbygge eller dokumentere, ved f.eks. å skaffe bevis for en handling.
Strategier til økt effektivitet	Vise varme og forståelse overfor andre, formulere og tydeliggjøre standpunkter og oppgaver, utvikle toleranse for konflikt, anvende taktfull og diplomatisk kommunikasjon, også når andre er kritiske, stille spørsmål for å oppmuntre andre til å delta, samarbeide med andre mennesker som har evne til å bringe mennesker sammen (mønstrene 2, 42, 234).



<p>1. Atferdstendens</p>	<p>Kommuniserer godt med et bredt utsnitt av mennesker, viser villighet til å lytte, stille spørsmål, forhandle og inngå kompromisser, er stimulert av nye idéer, munterhet og vennlig rivalisering, er selvstendig, bruker både følelser og fakta til støtte for egne meninger, kan best beskrives som en administrator.</p>
<p>2. Mulige begrensninger</p>	<p>Nøler med å treffe store beslutninger, når det er sannsynlig at det oppstår uoverensstemmelse, har tendens til å være for selvkritisk i forbindelse med nye prosjekter, forfølger innfall med vekslende energi.</p>
<p>3. Oppgaveløsning</p>	<p>Prøver å være foran andre med hensyn til innsats og teknisk prestasjon, rådfører seg med eksperter, formulerer omhyggelig tilrettelagte rutiner og planer, utvikler enestående gruppeproduktivitet, overholder realistiske tidsfrister.</p>
<p>4. Primært fokus</p>	<p>Å utmerke seg ved å utvikle nye muligheter.</p>
<p>5. Motivasjon</p>	<p>Muligheter for å tilfredsstille sine personlige behov for prestasjon, selvhevdelse og tilhørighet. Arbeider godt når han/hun har oddsene mot seg, og kan skaffe seg et forsprang.</p>
<p>6. Personlige verdier</p>	<p>Mennesker/lederskap (<i>oppretholde relasjoner, lede mennesker og prosesser</i>), variasjon (<i>ulike aktiviteter og erfaringer</i>), kunnskap (<i>tilegne seg ferdigheter og kompetanse</i>), konkurranse (<i>sammenlikne seg med andre, vinne</i>).</p>
<p>7. Overbeviser andre ved</p>	<p>Å ha lett for å stå ansikt til ansikt med andre mennesker, være selskapielig, sjarmerende og interessert på de rette tidspunkt, undersøker spørsmål, gir raske svar. Har stor suksess med å selge både materielle og immaterielle ting.</p>
<p>8. Konflikthåndtering</p>	<p>Samarbeider, påpeker effektive løsninger, setter spørsmålstegn ved motivene hos dem som er av en annen oppfatning og tilsynelatende er velmenende, prøver likevel å vende meningsforskjellene til enighet.</p>
<p>9. Reaksjon på press</p>	<p>Bevarer sine faste overbevisninger, blir sta og motarbeidende.</p>
<p>10. Som gruppeleder</p>	<p>Fremstår som en deltakende leder, som reduserer misnøye ved å hjelpe gruppen fullt ut med å utnytte hvert gruppe-medlems ferdigheter og talent.</p>
<p>11. Som gruppe-medlem</p>	<p>Overholder realistiske tidsfrister, er svært selvstendig, søker oppgaver som krever et bredt syn på oppgaven og viten om den samlede prosess.</p>
<p>12. Foretrukne oppgaver/funksjoner</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Raskt vurdere mennesker eller situasjoner, f.eks. en rask vurdering på grunnlag av viktige detaljer. ■ Ledelse, ved f.eks. å presentere en visjon. ■ Dele anerkjennelse eller påskjønnelse, ved f.eks. å dele belønninger.
<p>Strategier til økt effektivitet</p>	<p>Starte diskusjoner for å løse uklare situasjoner, lære å akseptere mennesker som har en mer tradisjonell og alminnelig måte å gjøre tingene på, ikke gå i forsvar overfor spørsmål omkring prestasjoner, finne ut av hvordan innsats kan evalueres, samarbeide med andre mennesker som er bedre til å sjekke nøyaktigheter (mønstrene 14, 31, 41).</p>

Atferdsmønster

124/DIK

til
side 35

1. Atferdstendens	Vender en negativ situasjon til en positiv, er fascinert av ny teknologi og nye metoder, prøver ut og velger de beste idéene og bygger dem inn i eksisterende systemer for å forbedre kvaliteten av resultatene, er fantasirik, påståelig og samvittighetsfull, fremskaffer praktiske og målbare metoder til å evaluere arbeidsinnsatsen, kan best beskrives som en forhandler.
2. Mulige begrensninger	Liker ikke banale plikter og rutinearbeid, utsetter tidsplaner når andre forsømmer detaljene, gir lange forklaringer som til tider kan oppfattes som arrogante og ufølsomme.
3. Oppgaveløsning	Ser på oppgaven med friske øyne og søker bedre metoder, kasserer villig mangelfulle systemer og metoder og starter på ny frisk, søker nye oppgaver, sikrer suksess gjennom praksis.
4. Primært fokus	Å oppnå direkte resultater.
5. Motivasjon	Muligheter for å tilfredsstille sine personlige behov for dyktighet, individualitet og tilhørighet. Arbeider godt når han/hun kan utvikle forskjellige midler for å nå et mål.
6. Personlige verdier	Utfordring (<i>krevende oppgaver, takle hindringer</i>), kreativitet (<i>oppfinnsomhet, skape noe nytt</i>), beslutningstaking (<i>velge beste alternativ blant flere mulige</i>), variasjon (<i>ulike aktiviteter og erfaringer</i>).
7. Overbeviser andre ved	Å bruke innsamlet informasjon direkte og effektivt, forbereder tilhøreren på en logisk og fordelaktig beslutning, bruker humor og kvikke fortellinger for å krydre og gi de tørre fakta mer farge. Har stor suksess med å selge både materielle og immaterielle ting.
8. Konfliktåndtering	Inngår kompromisser, møter andre på halveien, oppgir noen av sine personlige mål til fordel for fellesskapet og overtaler andre til å gjøre det samme.
9. Reaksjon på press	Gir inntrykk av likevekt og selvsikkerhet, motiverer andre til å hjelpe med detaljene.
10. Som gruppeleder	Fremstår som en formidlende leder, som hjelper gruppen med å bygge bro over berettigede meningsforskjeller, prøver å se en sak fra forskjellige sider.
11. Som gruppelem	Lærer nye ferdigheter, påtar seg forskjellige roller innenfor gruppen, hjelper med å omforme det som er foreldet.
12. Foretrukne oppgaver/funksjoner	<ul style="list-style-type: none"> ■ Utvikle symboler og bilder kreativt, ved f.eks. å tenke ut et nytt slagord, tema eller nyhetsbrev. ■ Bruke forståelse for mennesker, ved f.eks. å skape et motiverende miljø. ■ Finne opp, f.eks. ord, figurer, produkter.
Strategier til økt effektivitet	Være fair i omgangen med dem som forsømmer sitt ansvar, styre tiden for å sikre at detaljer behandles effektivt, respektere erfarne spesialister, bringe ulike mennesker sammen, samarbeide med andre mennesker som er bedre til å gjennomføre oppgavene konsekvent (mønstrene 31, 34, 41).

<p>Atferdsmønster</p> <p>134/DSK</p>		<p>til side 35</p> <p><i>Designeren</i></p>
<p>1. Atferdstendens</p>	<p>Bringer troverdighet til kaotiske situasjoner, oppnår suksess ved å løse komplekse problemer, bygger opp en kunnskapsdatabase og utvikler deretter prosedyrer, overholder regler og forskrifter, tar oppgaver som er vanskelige eller ubehagelige for andre, viser liten interesse for eller evne til utenomsnakk og arbeider ofte for seg selv, kan best beskrives som en designer.</p>	
<p>2. Mulige begrensninger</p>	<p>Har tendens til å anse sin egen tid for å være viktigere enn andres, er taus når andre ikke lever opp til forventningene.</p>	
<p>3. Oppgaveløsning</p>	<p>Søker oppgaver som vekker egen entusiasme, f.eks. ved å finne på nye løsninger og konsepter til hvordan det menneskelige samværet kan fungere bedre, setter teori ut i praksis, tenker spesifikt fremfor å generalisere, går raskt fram ved nye prosjekter.</p>	
<p>4. Primært fokus</p>	<p>Å forene både analyse og intuisjon.</p>	
<p>5. Motivasjon</p>	<p>Muligheter for å tilfredsstille sine personlige behov for individualitet, fullførelse og kunnskap. Arbeider godt når den ekstra innsatsen belønnes.</p>	
<p>6. Personlige verdier</p>	<p>Utfordring (<i>krevende oppgaver, overvinne hindringer</i>), etisk/moralsk innstilling (<i>moralsk binding</i>), kreativitet (<i>oppfinnsomhet, skape noe nytt</i>), presisjon (<i>nøyaktighet og grundighet</i>).</p>	
<p>7. Overbeviser andre ved</p>	<p>Å bruke spesialkunnskap, legger fram et klart mål, forutser og besvarer spørsmål på forhånd, aviser ofte innvendinger. Har stor suksess med å selge materielle ting og liten suksess med å selge immaterielle ting.</p>	
<p>8. Konflikthåndtering</p>	<p>Konfronterer, søker å overvinne opposisjonen, ikke bare for å dominere andre, men for å vise hvor hardt du har jobbet med dette.</p>	
<p>9. Reaksjon på press</p>	<p>Overveier og undersøker før det blir handlet, er parat til å påta seg kompliserte problemstillinger.</p>	
<p>10. Som gruppeleder</p>	<p>Fremstår som en fakta-orientert leder som gir gruppen solid informasjon og et fornuftig grunnlag å handle på.</p>	
<p>11. Som gruppe medlem</p>	<p>Viser interesse for hvordan ting virker og passer sammen, ser bak fasadene, oppklarer tvetydigheter, organiserer data.</p>	
<p>12. Foretrukne oppgaver/funksjoner</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analysere og klassifisere, ved f.eks. å sette ting sammen. ■ Utprøve og sortere, ved f.eks. å bestemme de beste metodene. ■ Anvende og utforske, ved f.eks. å informere og trene andre innenfor ny viten og teknikk. 	
<p>Strategier til økt effektivitet</p>	<p>Kommunisere på en taktfull måte, være mer tålmodig med rutinemessige detaljer når et prosjekt er igangsatt, lytte, overveie andres tanker og erfaringer, gi anerkjennelse til andre for deres innsats, dempe følelsen av egen overlegenhet, samarbeide med andre mennesker som er bedre til å kommunisere og utvikle direkte metoder (mønstrene 13, 24, 42).</p>	

Atferdsmønster

234/ISK

Praktikeren

til
side 35

1. Atferdstendens	Utvikler harmoniske forhold, anser tradisjoner og ritualer som nyttige til å binde mennesker sammen, hjelper andre med å planlegge og organisere, er velinformert og vennlig, analyserer problemer og avdekker selvmotsigelser, bruker et dømmende språk når han/hun er skuffet eller utilfreds med hendelser eller personer, legger stor vekt på spesialkompetanse, kan best beskrives som en praktiker.
2. Mulige begrensninger	Kvier seg for å sette seg opp mot sterke personligheter, nøler med å delegere viktige oppgaver til andre, har tendens til å beskytte nære venner.
3. Oppgaveløsning	Påtar seg ansvar som ser ut til å stresse andre, nyter å bli valgt ut p.g.a. sin store viten eller ferdigheter, bruker velordnede metoder til å systematisere arbeidsinnsatsen, gjør ferdig oppgaver til fastsatt tid.
4. Primært fokus	Å skape et samarbeidsklima.
5. Motivasjon	Muligheter for å tilfredsstille sine personlige behov for fullførelse, tilhørighet og tillit. Arbeider godt når han/hun blir behandlet oppriktig og vennlig.
6. Personlige verdier	Kunnskap (<i>tilegne seg ferdigheter og kompetanse</i>), stabilitet (<i>sikre kontinuitet, forutsigbarhet</i>), anerkjennelse (<i>verdsettelse og bekreftelse fra andre</i>), service (<i>erkjenne og ta ansvar</i>).
7. Overbeviser andre ved	Å skape en god atmosfære av velvilje, arbeider med å utvikle pågående relasjoner, finner fram til tilhørersens interesser og forbereder innledninger til samtaler, smigrer på en spontan måte. Har moderat suksess med å selge både materielle og immaterielle ting.
8. Konflikthåndtering	Inngår kompromisser, oppfordrer partene til å uttrykke både negative og positive følelser, arbeider med å bygge tillit, foreslår en gylden middelvei.
9. Reaksjon på press	Blir overbekymret for fremtiden, er åpen for alternativer.
10. Som gruppeleder	Fremstår som en arbeidsom leder, som går foran gruppen med et godt eksempel når det gjelder forpliktelser overfor mål og kvalitetsinnsats, utvikler spesialviten.
11. Som gruppe medlem	Utvikler en behagelig, men produktiv arbeidsgang for seg selv og andre, unngår uhell og dyre feiltakelser ved å bruke en rolig fremgangsmåte.
12. Foretrukne oppgaver/funksjoner	<ul style="list-style-type: none"> ■ Organisere, ved f.eks. å planlegge aktiviteter. ■ Representere andres ønsker korrekt, og identifisere det utstyret det er behov for. ■ Undervise og trene, ved f.eks. å instruere små grupper.
Strategier til økt effektivitet	Konfrontere andre direkte når det er nødvendig, erkjenne avhengighet av andre med tekniske og faglige detaljer, søke kontakter utenfor vennekretsen, dele negative følelser med andre, samarbeide med andre mennesker som uttrykker utilfredshet åpent på en god måte (mønstrene 1, 12, 124).



Ditt atferdsmønster: Hvor godt beskriver det deg?

På de foregående sidene har du jobbet med ditt personlige atferdsmønster. Sammenlikn det med virkeligheten, og finn ut hvor godt det beskriver deg. Med andre ord: Sett atferdsmønsteret ditt på en subjektiv prøve.

- Tabellen nedenfor inneholder de ulike perspektivene som ditt atferdsmønster (Graf III) er beskrevet ut fra. Angi hvor enig du er i innholdet, ved å sette ring rundt et tall fra 1 til 9. Merk: Jo høyere tall, jo mer enig er du (se eksempel).
- Så skriver du ned det viktigste du har lært av tolkingstrinn 2.

	Jeg er uenig			Jeg er usikker			Jeg er enig		
Generell beskrivelse av atferd									
1. Atferdstendens	1	2	3	4	5	6	7	8	9
2. Mulige begrensninger	1	2	3	4	5	6	7	8	9
3. Oppgaveløsning	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Personlige trekk og motivasjonsfaktorer									
4. Primært fokus	1	2	3	4	5	6	7	8	9
5. Motivasjon	1	2	3	4	5	6	7	8	9
6. Personlige verdier	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Atferd overfor andre og i vanskelige situasjoner									
7. Overbeviser andre ved	1	2	3	4	5	6	7	8	9
8. Konfliktløsning	1	2	3	4	5	6	7	8	9
9. Reaksjon på press	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Individuell innsats teambeid									
10. Som gruppeleder	1	2	3	4	5	6	7	8	9
11. Som gruppe medlem	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Godt potensial for handling									
12. Foretrukne oppgaver/funksjoner	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Eksempel:

Gjennomgå eget atferdsmønster

For å komme til ditt atferdsmønster, gå til side

22

	Jeg er uenig			Jeg er usikker			Jeg er enig		
Generell beskrivelse av atferd									
1. Atferdstendens	1	2	3	4	5	6	7	8	9
2. Mulige begrensninger	1	2	3	4	5	6	7	8	9
3. Oppgaveløsning	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Personlige trekk og motivasjonsfaktorer									
4. Primært fokus	1	2	3	4	5	6	7	8	9
5. Motivasjon	1	2	3	4	5	6	7	8	9
6. Personlige verdier	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Atferd overfor andre og i vanskelige situasjoner									
7. Overbeviser andre ved	1	2	3	4	5	6	7	8	9
8. Konfliktløsning	1	2	3	4	5	6	7	8	9
9. Reaksjon på press	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Individuell innsats teambeid									
10. Som gruppeleder	1	2	3	4	5	6	7	8	9
11. Som gruppe medlem	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Godt potensial for handling									
12. Foretrukne oppgaver/funksjoner	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Hva du har lært:



Tolkningstrinn 3

Identifisere personlige overbevisninger

Personlige overbevisninger er vesentlige for hvem vi er: De kommer til uttrykk i vårt eget selvbilde (**Graf II**) og beskriver hva vi forventer av oss selv, omgivelsene og livet vi lever. Derfor regnes de også som vårt «indre forståelsessystem» og påvirker atferden fra dypet av vår personlighet. I forbindelse med de fire atferdsdimensjonene har dette forståelsessystem fire forskjellige fokusområder:

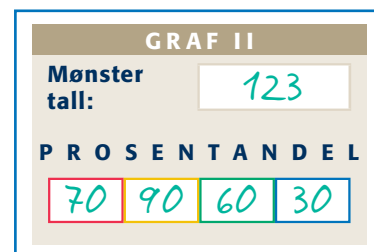
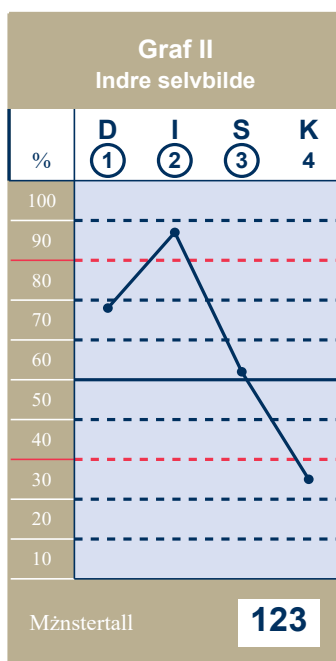
De fire fokusområdene i det «indre forståelsessystem»:



💡 Finn ut av dine personlige overbevisninger

Å ta beslutninger, håndtere mennesker, håndtere oppgaver og rette seg etter regler – dette er de fire perspektivene vi kan undersøke personlige overbevisninger i D, I, S og K ut fra. Tabellen på side 37 viser hvordan vi kan undersøke dem: Den gir et første innblikk i overbevisningene som kjennetegner de fire atferdsdimensjonene i varierende styrke. Kjenner du deg igjen?

- Ved siden av ser du din Graf II med prosentandeler for D, I, S og K.
- I tabellen på side 37 er de fire segmentene merket som motsvarer disse prosentandelene for D, I, S og K i din Graf II. Les nøye gjennom de tilhørende personlige overbevisningene som er uthøvet. Dette er overbevisninger som former ditt personlige selvbilde og styrer handlingene dine.
- Tenk så gjennom i hvor stor grad disse beskrivelsene stemmer for deg i det fokusområdet du har valgt.



Syn på tilværelsen: Selv om de fleste overbevisninger fester seg allerede i barndommen, kan og bør vi tenke gjennom dem noen ganger i løpet av livet. Det kan være lurt iblant å reflektere over både positive sider og potensielle begrensninger som følger av dine personlige overbevisninger – både for deg selv og for omgivelsene dine. Hvis du finner ut at en bestemt overbevisning ikke lenger passer deg og livssituasjon du er i nå, kan denne oppdagelsen være første steg i å tenke nytt rundt denne overbevisningen.



Personlige overbevisninger og fremgangsmåter: en oversikt

%	D	I	S	K
	Personlige overbevisninger og beslutningstaking	Personlige overbevisninger og håndtering av folk	Personlige overbevisninger og håndtering av oppgaver	Personlige overbevisninger og etterlevelse av regler
≥ 90%	Ta ansvaret Vil ha det siste ordet, bruker informasjon og logiske argumenter til å overbevise andre, reagerer positivt på konkurranse, aksepterer utfordringer, vil være nummer én.	Skape entusiasme Stimulerer andre, utmerker seg på noen måter: Energi, sjarm, popularitet, bruker humor til å selge seg selv, motiverer ved å presentere idéer på en overbevisende måte.	Støtte andre Legger vekt på lojalitet, verdsetter gruppeinnsats, gjør for andre det de synes er vanskelig å gjøre, er oppmerksom på detaljer, tar klager alvorlig.	Være korrekt og presis Tenker gjennom ting før det handles, møter sterke krav med klare svar, bruker fakta til å forsvare et standpunkt, unngår å ta feil.
80%	Få umiddelbare resultater Viser initiativ, tar klare, presise beslutninger basert på kravene i situasjonen, avviser motstand, tar sine beslutninger uten innflytelse fra andre.	Gi ros Oppmuntrer andre når det skjer noe positivt, demper gemyttene for å holde gruppen sammen, velger ut personer med glød og entusiasme, stoler på venner i vanskelige situasjoner.	Fullføre oppgaver Arbeider jevnt og tålmodig, har motvilje mot hastverk og stressende tidsfrister, følger opp personlige forpliktelser, er pålitelig og lydher, gjør seg selv uunnværlig.	Være fornuftig Tar andres følelser i betraktning, men bruker logikk for å se hvordan andres behov er best møtt, danner sin mening på basis av fakta og detaljer, følger høye personlige standarder.
70%	Gi ordre Handler raskt og overbevisende for å bli en mer mektig og innflytelsesrik person, påpeker hva som skal gjøres, utfordrer motsigelser.	Prøve noe annet Skifter taktikk når vanskeligheter oppstår, oppmuntrer til diskusjon, overtaler andre til å se muligheter, utøver energisk innsats, forventer at andre reagerer.	Ville føle seg vel Finner en måte å tilpasse seg gruppen, holder tingene i orden, forblir rolig, setter spørsmålstegn ved en innsats som krever personlig forandring, er praktisk og pålitelig.	Anstrenge seg mer Setter bevisst høye standarder, prøver intenst å leve opp til andres forventninger, fokuserer på detaljer i kvalitetskontroll, får de late til å føle seg uvel.
60%	Bruke disponible ressurser Leter etter brukbare løsninger, hjelper andre med å utvikle ferdigheter til å treffe beslutninger, bruker sin makt konstruktivt, underordner seg bare et dristig og respektert lederskap.	Involvere andre Lytter etter og oppsøker idéer, viser villighet til å hjelpe andre, lar folk få muligheten til å uttrykke seg selv, anvender et forsonlig språk.	Søke anerkjennelse/sikkerhet Velger et tempo og holder det, hvis den personlige innsats anerkjennes, insisterer på at ansvarsområder blir klart definert, forventer at anerkjennelse fordeles rettferdig.	Handle forsiktig Imøtekommer ønsker fra respekterte personer, stenger av for ukontrollerbare begivenheter, unngår fiendtlighet, men gir tilbake med samme mynt hvis det blir for mye.
50%	Akseptere ledelse Har relativt sterke meninger, men gir etter når andre uttrykker sine meninger bestemt, forbedrer mulighetene ved å holde seg nær beslutningstakerne, tolererer meningsforskjeller.	Snakke tydelig Utfordrer de som begrenser talefriheten, søker klare kommunikasjonslinjer, gir feedback til andre og forventer at de aksepterer den, oppnår støtte via oppriktighet.	Gjenkjenne kompetente folk Viser «rettferdig» harme når andre gir opp, insisterer på at gruppe medlemmer har likeverdige ferdigheter, etterprøver andres meninger, men gir dem rett når konklusjonene deres blir bekreftet.	Overvåke regler Prøver gamle og nye idéer i forhold til erfaring og kjente fakta, utviser god dømmekraft i fortolkning av regler, hjelper andre med å innse sine feiltakelser, oppmuntrer til selvdisiplin.
40%	Veie for og mot Handler ikke overilt, tar kun veloverveide sjanser, arbeider hardt for spesielle folk, unngår å bli betraktet som ambisiøs, legger en bevisst handlingsplan.	Tenke logisk Uttrykker tanker forsiktig og er omhyggelig i sitt ordvalg, lukker følelsesmessig av når andre er for kritiske, tar seg tid til å tenke og reflektere.	Reagere raskt på endringer Oppsøker nye utfordringer, vurderer egne evner realistisk, viser allsidighet, setter fart på ting, treffer valg, delegerer oppgaver når det er mulig.	Legge fram upopulære synspunkter Skjuler negative følelser, men stiller krav om nødvendig, kritiserer dem som kveler nye idéer, rettferdiggjør handlinger som håndhever sannhet og rettferdighet.
≤ 30%	Utvis forsiktighet Ber om faste beslutninger til rett tid, innretter seg etter det som skjer, arbeider innenfor gitte retningslinjer, skjuler sine følelser hvis det ikke er etablert tillit.	Arbeide alene Bruker taushet til å uttrykke misnøye, holder folk på avstand, stiller spørsmålstegn ved de som har autoritet, utvikler tro på egne ideer som en form for sikkerhet.	Ha mange baller i luften Oppsøker ustrukturerte situasjoner, betrakter gruppearangement som sløsing av tid, handler ofte på et øyeblikks innskytelse, viser utilfredshet, er rastløs og skiftende.	Handle uavhengig Belyser systemers svakheter eller mangler for å vurdere dem, tillater andre å lære av sine feiltakelser, fungerer uten tett oppfølging.



Tolkningstrinn 4

Reflektere over håndtering av endringer

Ulike mennesker, ulike situasjoner, ulike oppgaver – stadig vekk må vi takle endringer i omgivelsene og tilpasse atferden vår deretter. Selv om denne tilpasningen motiveres utenfra, tar vi selv de første stegene proaktivt. Hvis vi erkjenner at en situasjon krever at vi opptrer på en annen måte, endrer vi atferd og tilsvarende selvbilde utad. Styrken på de fire dimensjonene i **Graf I** er avgjørende i denne tilpasningsprosessen. Den gjenspeiler hvor sterkt aktivert ulike nøkkelressurser forbundet med de fire atferdsdimensjonene er akkurat nå.

De fire nøkkelressursene i håndtering av endring



💡 Tenk gjennom viktige intensjoner, og tilpass atferden deretter

Det er viktig at styrken på de fire atferdsdimensjonene tilpasses den aktuelle situasjonen, slik at du kan håndtere ulike forventninger mer effektivt. Tenk derfor gjennom følgende tilpasningsprosess: **Intensjon + følelser = atferd**. Første steg går altså ut på å justere egne intensjoner. De utløser følelser som får oss til å respondere på visse måter i bestemte situasjoner. Sett intensjonene dine på prøve.

Første selvevaluering: Les gjennom intensjonene i øverste tabell på side 39. I kolonnen «Første selvevaluering» angir du hvor viktig hver enkelt intensjon er for deg (se eksempel). Ranger dem fra 1 (= viktigst) til 10 (= minst viktig).

Referanseverdier: Se på den nederste tabellen på side 39. I denne tabellen er mønstertallet ditt fra Graf I sirklet inn. Motsvarende kolonne er også merket. Dermed kan du se hvordan et representativt utvalg av personer med ditt atferdsmønster rangerer sine intensjoner. Legg inn verdiene for ditt mønstertall i kolonnen «Referanseverdier» i øverste tabell, og se dem opp mot den første selvevalueringen din (se eksempel).

I samme tabell merker du de intensjonene hvor det er et avvik mellom første selvevaluering og referanseverdiene på ≥ 5 poeng (se eksempel). Tenk gjennom hvorfor disse intensjonene er mer eller mindre viktige for deg enn for de fleste andre med samme atferdsmønster.

Andre selvevaluering: Hvis du finner ut at du vil legge mer eller mindre vekt på en bestemt intensjon, kan du prøve å tilpasse atferdsdimensjonene som ligger til grunn for denne intensjonen tilsvarende. Etter en stund kan du sette opp en ny personlig rangering som du legger inn i kolonnen «Andre selvevaluering» i øverste tabell på side 39 (se eksempel).

Intensjon	Beskrivelse av intensjonen	Første selvevaluering	Referanseverdi	Andre selvevaluering
Hjelp om å klare å gjøre	Hjelp om å klare å gjøre noe som er viktig	5	5	5
Gjøre andre til noe	Hjelp om å gjøre andre glad og lykkelig	3	7	7
Ikke bli	Hjelp om å ikke bli utnyttet	2	8	4
Ikke bli	Hjelp om å ikke bli utnyttet	9	9	9
Skape glede	Hjelp om å skape glede for andre	6	3	2
Skape glede	Hjelp om å skape glede for andre	10	6	8
Skape glede	Hjelp om å skape glede for andre	4	4	3
Ikke bli	Hjelp om å ikke bli utnyttet	8	2	6
Ikke bli	Hjelp om å ikke bli utnyttet	1	1	1
Ikke bli	Hjelp om å ikke bli utnyttet	7	10	10

Eksempel:
Evaluere intensjoner



Sette ti sentrale intensjoner på prøve

Intensjoner	Forklaring på intensjon	Første selv- evaluering	Referans- everdier	Andre selv- evaluering
Håp om å skape	Jeg ønsker å omsette min egen misnøye i konstruktive ideer – skape noe nytt.			
Gjøre andre til lags	Jeg ønsker å gjøre andre glade og tilfredse – vinne aksept.			
Stå fritt til å handle	Jeg ønsker å utvikle mange nye interesser – gjøre det jeg vil.			
Ta risiko	Jeg ønsker å krysse grenser som andre lar seg hindre av – ta sjanser.			
Erkjenne fakta	Jeg ønsker å utforske – komme til bunns i ting.			
Vinne makt	Jeg ønsker å utøve kontroll og autoritet – ta styringen.			
Skape harmoni	Jeg ønsker å dele tanker og følelser med andre – komme til enighet.			
Ha det gøy	Jeg ønsker å skape glede og underholdning – slappe av og hygge meg.			
Gå varsomt videre	Jeg ønsker å unngå fare eller skade – gjøre ting på riktig måte.			
Smak av suksess	Jeg ønsker lønn for strevet – ikke slippe premien av syne.			

Referanseverdier: De 20 mønstertallene med tilhørende intensjoner

Mønster tall	1	2	3	4	12	13	14	21	23	24	31	32	34	41	42	43	123	124	134	234
Håp om å skape	5	9	6	5	6	4	2	6	6	8	7	7	6	2	7	5	9	1	5	8
Gjøre andre til lags	7	6	1	2	7	8	6	7	2	9	4	2	2	4	10	2	3	10	3	1
Stå fritt til å handle	4	1	8	6	2	3	7	1	4	3	5	5	7	9	4	8	1	4	8	5
Ta risiko	3	7	7	8	4	1	3	5	10	4	2	10	9	6	5	9	8	5	4	9
Erkjenne fakta	6	8	2	3	8	5	1	8	5	5	1	3	3	1	2	3	7	3	1	4
Vinne makt	1	5	10	9	1	2	5	2	9	6	6	9	5	7	9	6	4	2	6	7
Skape harmoni	10	3	3	4	9	6	9	9	1	2	3	1	4	5	1	4	2	9	7	3
Ha det gøy	9	2	5	10	5	9	10	4	3	7	10	4	8	10	8	7	5	6	9	6
Gå varsomt videre	8	10	4	1	10	10	4	10	7	10	9	6	1	3	6	1	10	8	2	2
Smak av suksess	2	4	9	7	3	7	8	3	8	1	8	8	10	8	3	10	6	7	10	10



Tolkningstrinn 5

Reflekter over mulige indre spenninger

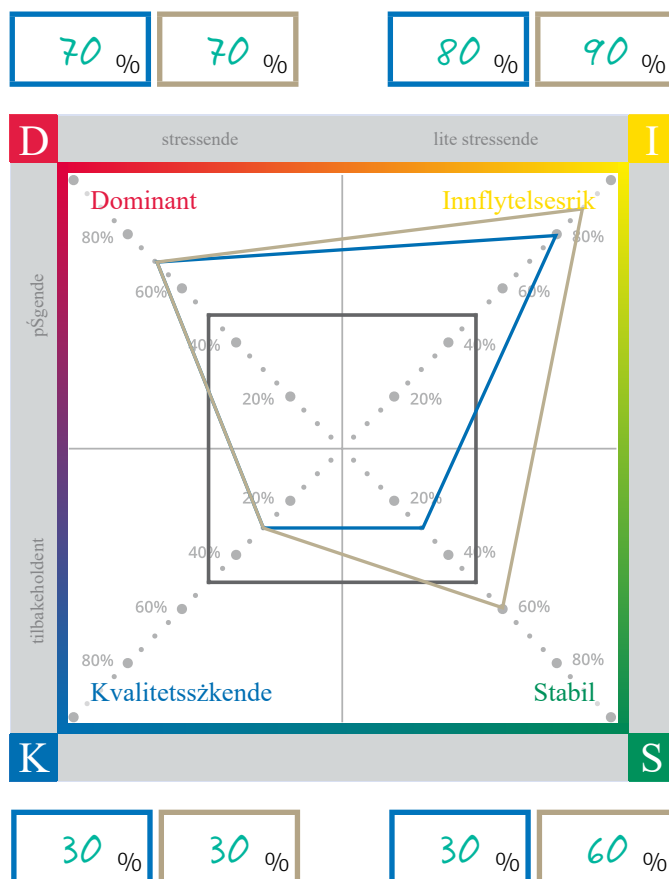
Indre spenninger oppstår i situasjoner hvor verdiene, overbevisningene og intensjonene våre ikke samsvarer, men står i motsetning til hverandre. Slike spenninger er utmattende for oss fordi de skaper ubalanse. Også andre legger merke til dem: Vi responderer utilfredsstillende, uhensiktsmessig eller i verste fall destruktivt på situasjoner og mennesker i omgivelsene. På lang sikt kan indre spenninger virke uheldig inn på helsetilstand, sosiale relasjoner og opplevelsen av et liv i balanse. Derfor er det viktig å avdekke **indre spenninger**, forstå hvorfor de er der, og gjøre noe med dem.

Fra avviksanalyse til mulige indre spenninger

Indre spenninger kan avdekkes ved å sammenlikne **Graf I** og **Graf II**: Et eventuelt avvik mellom vårt ytre og indre selvbilde avdekker potensial for indre spenninger.

Steg 1: Din avviksanalyse

- I hjørnene for D, I, S og K i den grafiske fremstillingen står det to prosenttall. Dette er verdiene for de fire atferdsdimensjonene i henholdsvis Graf I (blå firkant) og Graf II (beige firkant) som beskriver deg.
- Disse prosenttallene i D, I, S og K i Graf I og Graf II danner grunnlaget for de to områdediagrammene du ser: De tilhørende punktene i den grafiske fremstillingen ble satt i forbindelse med hverandre da områdediagrammene ble tegnet opp.





Steg 2: Grunnlaget for mulige indre spenninger

- I Grunnlaget for ditt potensial for indre spenninger er differansen mellom prosenttallene fra Graf I og Graf II (= dine avvik).
- I Den sammenlagte verdien av disse avvikene er regnet ut. Denne sammenlagte verdien ble tilskrevet ett av tre områder – lavt, middels, høyt. Slik ble dine mulige indre spenninger fastsatt.
- I Vurder dine mulige indre spenninger, og ta utgangspunkt i dette resultatet når du går videre.

Ditt potensial for indre spenninger

	D	I	S	K	Sum
Avvik (uten tegn)	0	10	30	0	= 40
Sum	Potensial for indre spenninger				
0–50	lavt				<input checked="" type="checkbox"/>
51–80	middels				<input type="checkbox"/>
81+	høyt				<input type="checkbox"/>

Evaluere og dempe indre spenninger

Nå rettes søkelyset mot følgende spørsmål: Nøyaktig hva er det som skaper dette potensialet for indre spenninger hos deg? Undersøk hvorvidt *overbevisningene* dine er i tråd med med *intensjonene* du har, og om disse *intensjonene* sammenfaller med *verdiene* dine. Hvis du finner at disse står i motsetning til hverandre, kan dette forklare potensialet du har for indre spenninger. I denne sammenhengen er det verd å se nærmere etter og eventuelt tenke gjennom intensjonene, overbevisningene eller verdiene dine på nytt.

Din spenningstrekanter

Intensjoner (opprinnelse: Graf I)
Dette er de tre viktigste intensjonene i ditt mønstertall 1. <u>St fritt til handle</u> 2. <u>Vinne makt</u> 3. <u>Smak av suksess</u>

Overbevisninger (opprinnelse: Graf II)
Dette er de fire personlige overbevisningene dine 1. <u>Skaper entusiasme</u> 2. <u>Gir ordre</u> 3. <u>Sker anerkjennelse/sikkerhet</u> 4. <u>Handler ushengig</u>

Personlige verdier (opprinnelse: Graf III)
Dette er de fire viktigste verdiene i ditt mønstertall 1. <u>Utfordring</u> 2. <u>Konkurranse</u> 3. <u>Kontakt med andre</u> 4. <u>Anerkjennelse</u>

Når du har identifisert konkrete indre spenninger: Hva har du tenkt å gjøre for å dempe dem?



Tolkningstrinn 6

Håndtere konflikter i omgivelsene

Med konflikt mener vi et følelsesmessig krevende samspill grunnet uenighet mellom to eller flere parter. Disse uenighetene kan gjøre seg gjeldende i form av tanker, følelser, atferd eller ønsker, og de kan være åpenlyse eller skjulte. Hvis de involverte partene ikke erkjenner faren for konflikt på et tidlig tidspunkt, eller hvis de responderer uhensiktsmessig på tidlige tegn til konflikt, kan situasjonen eskalere. Derfor er det viktig å tenke gjennom egen atferd i konfliktsituasjoner (**Graf II**) og være våken for eventuell uheldig dynamikk. Dette øker sannsynligheten for at man greier å stanse reaktiv atferd og håndtere konflikter på en konstruktiv måte.

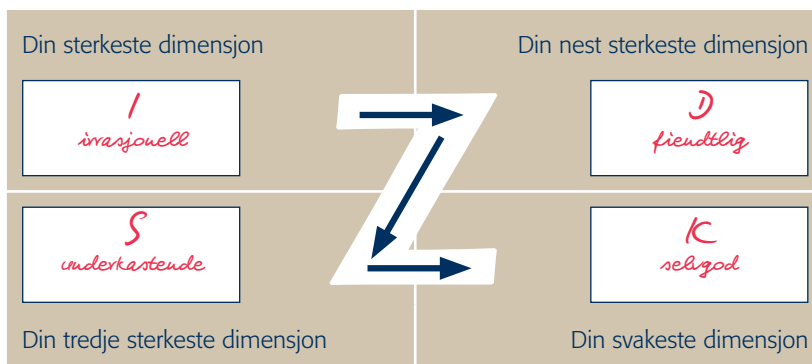
Din atferd i konfliktsituasjoner

Steg 1: Dine personlige faresoner. I konfliktsituasjoner tar de sterkeste atferdsdimensjonene våre lett overhånd, på bekostning av de svakeste. Dette gjør at vi hele tiden risikerer å havne i øvre eller nedre sjikt av uhensiktsmessig atferd. Hvilke faresoner trekkes du mest mot i situasjoner hvor du havner i konflikt med andre?

- I tabellen ved siden av kan du se hvilke av atferdsdimensjonene dine som ligger i spekteret 60–100 %, og hvilke som ligger i spekteret 10–50 %. De tilhørende feltene er merket.
- Dermed kan du se hvilke atferdsdimensjoner som lett tar overhånd, på bekostning av hvilke dimensjoner – og hvilken atferd du kan komme til å utvise når du havner i en uhensiktsmessig faresone.

Styrke	Faresoner i konfliktsituasjoner			
	D	I	S	K
60–100 % ↑	<input checked="" type="checkbox"/> fiendtlig	<input checked="" type="checkbox"/> irrasjonell	<input checked="" type="checkbox"/> underkastende	<input type="checkbox"/> nedlatende
Midtlinje				
↓ 10–50 %	<input type="checkbox"/> engstelig	<input type="checkbox"/> skeptisk	<input type="checkbox"/> selvsentret	<input checked="" type="checkbox"/> selvgod

Steg 2: Din personlige konflikt rute (Z-rute). D, I, S og K er atferdsressurser som vi mobiliserer i konfliktsituasjoner: Hvis situasjonen eskalere, aktiveres den sterkeste atferdsdimensjonen. Hvis dette ikke bidrar til ønsket nedtrapping, går vi videre til nest sterkeste dimensjon, og så videre. Derfor beveger vi oss hele tiden i randsonen av ulike faresoner for D, I, S og K i konfliktsituasjoner. Denne bevegelsen er vår personlige Z-rute. Hvordan ser din Z-rute ut?





💡 Din rute ut av konflikter

Selv om vi grenser mot eller allerede har en uhensiktsmessig atferd, har vi fortsatt styringen. Også i konfliktsituasjoner kan vi ha en hensiktsmessig atferd eller styre bevisst ut av faresonen. I slike sammenhenger spiller holdningene våre en viktig rolle. De har stor innflytelse på atferden vår og kan også styre den i en bestemt retning. Hvis vi klarer å hente frem gode holdninger i en konfliktsituasjon, øker det sannsynligheten for at vi også styrer atferden over i en ny, positiv retning.

I Steg 1: I tabellen nedenfor har vi merket de uhensiktsmessige atferdsformene som på side 42 er identifisert som dine faresoner.

I Steg 2: Tenk gjennom holdningene ved siden av de merkede atferdsmønstrene: Hvilke former for atferd vil kunne holde deg på sporet i en konfliktsituasjon og gjøre den mindre følelsesmessig ladet?

I Steg 3: Merk de holdningene som du tror vil kunne bidra til dette (se eksempel).

I Prøv å ta opp i deg de holdningene du har merket, og tenk gjennom hvorfor de er relevante. Da kan du hente frem disse holdningene mer bevisst neste gang du havner i en konfliktsituasjon. Dette gjør det mer sannsynlig at du klarer å holde hodet kaldt i konfliktsituasjoner og opptre på en god og løsningsorientert måte.



Eksempel:
Bestemme holdninger

Fra gode holdninger til hensiktsmessig atferd

Atferd 10–50 %	God holdning	Hensiktsmessig atferd	God holdning	Atferd 60–100 %
engstelig blir skremt av andres nærvær, deler ikke egne synspunkter	selvaktelse tror på seg selv og egen kompetanse, modig i møte med situasjoner	D dirigerende	konsensusorientering åpen for andre perspektiver, peker på felles perspektiver, løsningsorientert	fiendtlig higer etter makt, fremlegger egne meninger som ukrenkelige
skeptisk tvilende og skeptisk, stiller detaljerte spørsmål ved fakta og situasjoner	tillit stoler på informasjonskilder og andres ferdigheter og kunnskap	I interaktiv	selvdisiplin setter negative følelser på prøve, tilpasser egne forventninger	irrasjonell ignorerer fakta, tilbøyelig til altfor sterke følelser og ømfintlighet
selvsentrert setter seg selv høyere enn andre; taler (nesten) utelukkende for egne interesser	selvtillit aksepterer egen feilbarlighet, ser egne motiver i lys av sitt ideelle selv	S støttende	uavhengighet speiler situasjoner fra eget perspektiv, vurderer risiko uavhengig av andre	underkastende følger andres vilje og autoritet, adlyder heller enn å samarbeide
selvgod beskriver egen tankegang og atferd som uklanderlig og moralsk ufeilbarlig	objektivitet går ærlig og rettskaffent inn i situasjoner, lar egne grunnleggende overbevisninger ligge	K korrigerende	åpenhet møter mennesker med et åpent sinn, har en positiv innstilling, aksepterer situasjoner uten å dømme	nedlatende opptrer trassig, vil «straffe» andre, uinteressert, sprer misnøye

Tolkningstrinn 7

Avdekke personlige styrker i et Team

Bedre forståelse av seg selv og andre – sjelden er dette viktigere enn når man skal samarbeide som et team: Bruke egne styrker bevisst, verdsette andre, unngå spenningsutløste konflikter og forene teammedlemmenes individualitet i en samlet slagkraft. Dette er styrende prinsipper for godt teamarbeid som kan virkelig gjøres hvis det ligger en gjensidig forståelse og kunnskap om den enkeltes potensial dypt forankret i teamets kollektive bevissthet.

Din atferd i et team: Styrker og begrensninger

Er du typen som har lett for å fokusere på egne styrker? Eller er du mer oppmerksom på egne svakheter eller begrensninger? Hvis din egen vurdering svinger for langt i den ene retningen, kan det virke negativt inn på innsatsen du gjør på teamet. Det er viktig å være våken for begge deler, både egne styrker og begrensninger, og finne en balanse mellom disse to perspektivene for å fungere best mulig i et team.

- Svar på spørsmålene nedenfor ut fra din rolle i teamet.
- Du finner mønstertallet ditt fra **Graf III** i én av de fire firkantene i personfaktormodellen (se side 9). I tabellen nedenfor er den tilhørende raden merket. Legg merke til styrker og potensielle begrensninger ved din atferd i et team. Tenk gjennom: Hvor enig er du i disse beskrivelsene?

Hva ville teamet ditt manglet hvis du ikke var der?

Hva synes du er vanskelig i samarbeidet med andre på teamet?

Perspektiv: Styrker	Perspektiv: Begrensninger	Hvor enig er du?									
		Jeg er uenig			Jeg er usikker			Jeg er enig			
<input type="checkbox"/> tenker visjonært, skaper nye horisonter, tar sjanser, søker nye utfordringer, rusker opp i vaner, tenker fremover, tenker nytt	autoritær, lite lydhør for andre, insisterer på raske beslutninger, overser risiko, er arrogant, konfronterer andre med ubehagelige tema, overmannet andre	Styrker	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<input checked="" type="checkbox"/> tenker muligheter, overbeviser andre, tar ansvar, kommer med utradisjonelle forslag, oppmuntrer andre til endring, inntar alternative perspektiver	tar intuitive beslutninger, vil helst slippe detaljer, er overflattisk, kommuniserer ensidig, insisterer på enighet, får ting gjort med nød og neppe, ignorerer flaskehals	Styrker	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<input type="checkbox"/> sikrer at ideer iverksettes, støtter andre, er samarbeidsorientert, forener ulike behov, evaluerer alternativer, er bevisst på forhold som det er bred enighet om	er rigid, vil helst ikke ta initiativ, ofrer resultater for harmoniens skyld, tilpasser seg for mye, går glipp av muligheter, unngår konfrontasjon, aksepterer forhold uten å stille spørsmål	Styrker	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<input type="checkbox"/> utforsker nye ideer som erstatning for det som er opplest og vedtatt, tilnærmer seg problemer analytisk, ser ulike erfaringer i sammenheng med hverandre, hevder prinsipper, sikrer kvalitet	er fjern, stiller spørsmål ved alt, holder igjen endringer, er altfor forsiktig, graver seg ned i detaljer, er ømfintlig for kritikk, søker «perfekte» løsninger	Styrker	1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Begrensninger	1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Begrensninger	1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Begrensninger	1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Begrensninger	1	2	3	4	5	6	7	8	9



Styrke samarbeidet i et team

Alle i teamet er viktige: Tabellen nedenfor viser at alle de 20 atferdsmønstrene er med på å gjøre at teamet lykkes. Anerkjenn teamets individuelle styrker, se hvordan hvert enkelt medlem bidrar til teamets fremgang, og etabler felles strategier for enda bedre teamarbeid.

- Steg 1:** I tabellen nedenfor er ditt mønstertall fra Graf III sirklet inn. Les nøye gjennom de tre personlige styrkene som er tilskrevet ditt atferdsmønster.
- Steg 2:** Undersøk hvilke personlige mål folk med samme atferdsmønster som deg har, og hvilke individuelle atferdsformer de har i et team.
- Steg 3:** Så undersøker du styrker, personlige mål og individuelle atferdsformer tilknyttet de andre atferdsmønstrene. Reflekter over deg selv og teamet ditt, helst sammen med de andre teammedlemmene. Finn ut hvordan hvert medlem kan bidra til at teamet skal kunne oppnå det tiltenkte målet, hvilke styrker som er underrepresentert teamet, og hvem som skal ta ansvar for hvilke fokus i fortsettelsen.

De 20 atferdsmønstrene og hvordan de gjør at teamet lykkes

		Personlige mål			
		D	I	S	K
		Fremme kreativitet – finne nye løsninger	Støtte opp om ideer – sikre aksept	Dyrke relasjoner – sørge for støtte	Underbygge prosesser – evaluere metoder
Individuell atferd	Ta initiativ til å få til mer	1 styrende kamplysten innovativ	21 overbevisende optimistisk uforutsigbar	31 teknisk systematisk nysgjerrig	41 kresen overveiende saklig
	Være stolt over det teamet får til	12 resultatorientert besluttsom manipulerende	2 fremmede verbal entusiastisk	32 omsorgsfull sjenerøs støttende	42 vennlig praktisk kritisk
	Ta felles beslutninger	13 utforskende flittig realistisk	23 harmonisk selskapelig uavhengig	3 mottakelig beroligende lojal	43 perfeksjonist pålitelig medfølelse
	Bidra med ekspertise	14 kreativ intuitiv skarpsindig	24 opportunistisk dyktig vurderende	34 spesialisert analytisk organiserende	4 samvittighetsfull ordentlig streng
	Vise allsidighet i vekslende roller	124 oppfinnsom improviserende åpenhjertig	123 produktiv velformulert ressurssterk	234 tradisjonell deltakende forutsigbar	134 prinsippfast metodisk logisk

Faktaark

Din personlighet i korte trekk

Du har satt deg grundig inn i de sju tolkningstrinene i fra persolog® og tilpasset dem din personlighet. Gratulerer! Nå kan du oppsummere det viktigste du har lært om denne profilen. Dermed kan du befeste kunnskapen om deg selv og hvordan du håndterer andre, slik at du kan dra nytte av det i hverdagen.



Oppsummering

Din personprofil

Omgivelsene/fokuset du valgte

Meg i teamet

Gå til side 11–13: Hva lærte du om deg selv i tolkningstrinn 1?

Gå til side 14–35: Hva lærte du om deg selv i tolkningstrinn 2?

Gå til side 36–37: Hva lærte du om deg selv i tolkningstrinn 3?

De tre viktigste tingene du lærte i tolkningstrinn 4–7 (se side 38–45).

1.

2.

3.



Handlingsplan

Atferdsimpulser i hverdagen

Personlig utvikling innebærer å sette seg nye personlige mål. Tenk gjennom: Nøyaktig hva er det som må endres, og hva er det som faktisk vil endre seg når du har nådd disse målene? Angi konkrete atferdsstimuli for tilværelsen i hverdagen.

Hva var de 3 viktigste «øyeåpnerne» du kjente på mens du jobbet deg gjennom denne profilen?

Hvordan kan dine personlige styrker bygge opp under en effektiv atferd i det gitte fokusområdet?

Hvordan skal du bruke kunnskapen om atferdsmønsteret ditt til å håndtere andre på en bedre måte?

Publishing information

© Copyright 1992–2022 persolog Management GmbH, 75196 Remchingen, Germany. All contents, especially text, photographs and graphics are copyright protected. All right reserved, including rights of duplication, publication, editing and translation.

persolog GmbH, Königsbacher Str. 51, 75196 Remchingen, Germany

☎ 07232 3699-0 ✉ mail@persolog.com 🌐 www.persolog.de 🛒 shop.persolog.com

Publisher: Friedbert Gay, persolog GmbH Remchingen | Research: Prof. John G. Geier, Dorothy Downey, persolog GmbH

Project team: Lana Ott, Simone Clement, Debora Karsch, Remchingen | Artwork/Layout: Kerstin Stäblein, Pforzheim

Photo credits: Cover istock@skynesher, p. 2 istock@metamorphworks, istock@DraganaGordic, istock@beeboys, istock@bernardbodo, istock@ASDF, istock@fizkes, p. 3 istock@Happy Art, p. 6 istock@Martin Barraud, illustrations p. 12/13 Vera Shakulashvili-Klein, Freiburg, p. 14 Unsplash ©Ryoji Iwata, p. 15 istock@characterdesign, p. 16 istock@berekim, p. 17 istock@GlobalStock, p. 18 istock@travenian, p. 19 fotolia©TomBayer, p. 20 foto©BrianEberle, p. 21 istock@Andreyuu, p. 22 istock@wellphoto, p. 23 istock@NoelHendrickson, p. 24 istock@domin_domin, p. 25 istock ©fotosipsak, p. 26 istock@Pesky Monkey, p. 27 istock@loops7, p. 28 istock@gerenme, p. 29 istock ©Andreyuu, p. 30 istock@ courtneyk, p. 31 istock@kWaiGon, p. 32 istock@njw1224, p. 33 istock@ Rubberball/Jessica Peterson, p. 34 istock@hillaryfox, p. 46 adobestock@AlionaManakova

Merk: I denne profilen bruker vi bare hankjønnspromener. Dette er et bevisst språklig valg. Vi henvender oss selvfølgelig like fullt også til våre kvinnelige lesere. Vi ber om forståelse for dette valget.



Germany & Austria

persolog GmbH

Königsbacher Straße 51
75196 Remchingen, Germany
Phone +49 (0) 7232 3699-0
mail@persolog.com
www.persolog.de

Norway

persolog norge

Thon Flex
Karl Johansgate 16, 0154 Oslo
Phone +47 934 85 550
post@persolog.no
www.persolog.no

Om forfatterne

Dr. John G. Geier var en amerikansk psykolog som rettet alt sitt arbeid mot én målsetting: å utvikle menneskets personlighet. Han ville hjelpe folk med å maksimere sitt potensial slik at de kunne utnytte sine atferdsmessige evner fullt ut. Utgangspunktet for Geiers forskning var ideen om «læring gjennom læringsverktøy», som bygger bro mellom vitenskapelig teori og pragmatisk bruk i det virkelige liv.

Geier utviklet gjennom livet mange verktøy for personlig utvikling. Han understreket at disse verktøyene kunne fylles ut og bedømmes på egen hånd. Den gangen var dette noe helt nytt – i dag er det en vanlig tilnærming.

Geiers nytenkning la grunnlaget for personlighetsmodellens suksess. Geier utviklet den i samarbeid med sin kollega **Dorothy E. Downey** på slutten av 1960-tallet. Ideen var å hjelpe folk med å finne seg selv, reflektere over og nå de målene de hadde satt seg i livet.

Friedbert Gay hadde bakgrunn fra utdanningsvitenskap og hentet personlighetsmodellen til det tyske markedet i 1990. Sammen med kollegene sine utviklet han gjennom 30 år verktøy for personlige og sosiale ferdigheter innen kursing, coaching og personalutvikling.



Prof. Dr. John G. Geier



Dorothy E. Downey



Friedbert Gay

Publisher

persolog Management GmbH
Publishing House for Learning Instruments
Remchingen, Germany

© Copyright 1992–2022
persolog Management GmbH,
75196 Remchingen, Germany
All contents protected by copyright.
All rights reserved.