



# COACHING

UDVIKLINGSPLAN FOR STRATEGISK SELVINDSIGT

---

**Rapport for:** Sam Poole

**ID:** HC560419

**Dato:** 23.5.2019



# Indledning

---

Coaching Rapporten guider dig igennem planlægningen af din udviklingsproces. Rapporten hjælper dig med at samle resultaterne fra dine Leadership Forecast Rapporter (og eventuelle andre assessment data) og integrere dem i en detaljeret udviklingsplan. Du kan bruge rapporten for sig selv eller i forbindelse med en planlagt coachingproces. Rapporten omfatter følgende dele:

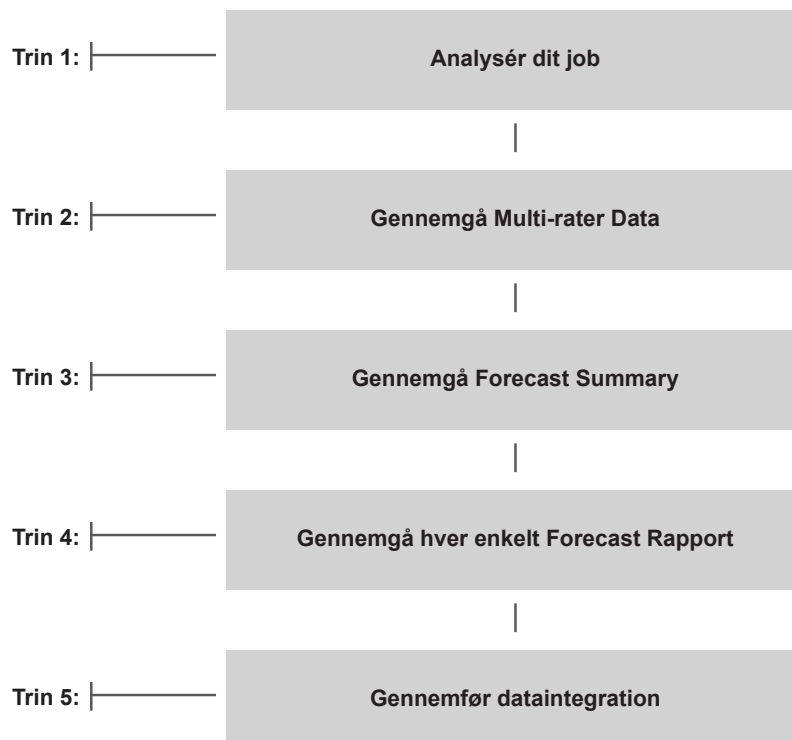
- En Proces Checkliste, som vil føre dig gennem udarbejdelsen af en udviklingsplan
- En udviklingsmodel, der hjælper med at integrere assessment data
- Et skema, der kan bruges til at analysere målet for din udvikling
- Et skema til 360 resultater eller anden feedback på din adfærd
- Forecast Summary, der giver en oversigt over resultaterne i dine Leadership Forecast Rapporter
- Oversigtsark, der sammenfatter resultaterne fra dine Leadership Forecast Rapporter
- Et skema, hvor alle data kan sammenfattes i en samlet oversigt
- Et skema til din udviklingsplan (Appendiks A)

# Proces Checkliste

---

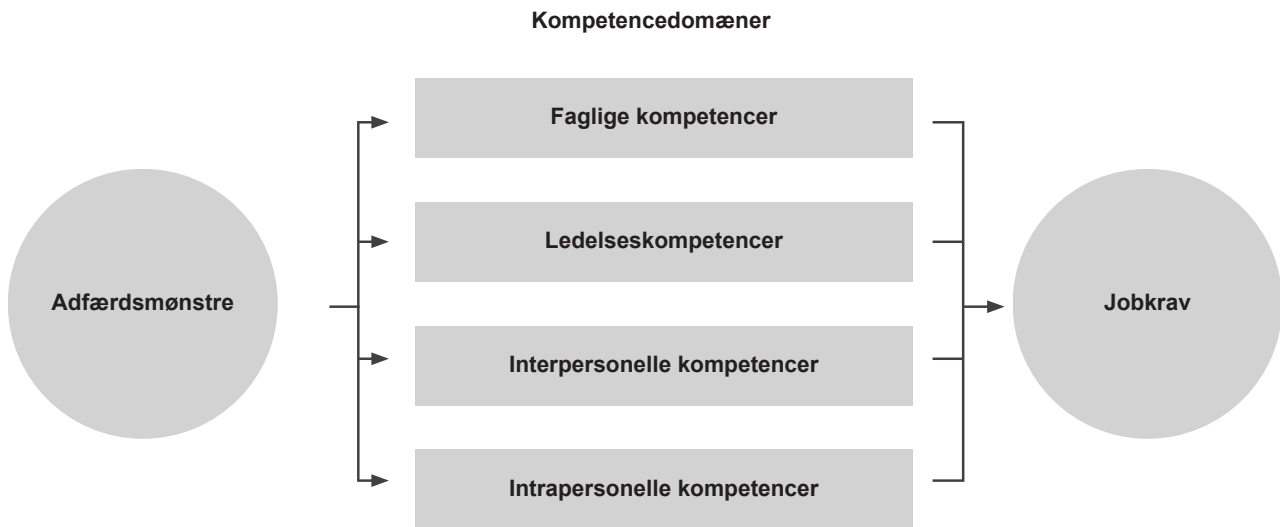
Proces Checklisten nedenfor viser, hvordan du kan bruge testresultater og feedback til at udarbejde en effektiv udviklingsplan. Før du begynder at udarbejde din udviklingsplan kan det anbefales, at du læser det næste afsnit om Hogans Kompetence Model grundigt igennem. Modellen giver et godt overblik over de trin, der indgår i processen med at udarbejde en udviklingsplan.

Denne rapport følger de trin, der er angivet nedenfor, og starter med afsnittet efter Hogans Kompetence Model.



# Generel model

En udfordring i forbindelse med udvikling er at udpege de områder, hvor der skal ske ændringer. Hogans Competence Model er en enkel måde at klare denne udfordring på. Modellen har tre komponenter: Adfærdsmønstre, Kompetencedomæner og Jobkrav. Adfærdsmønstre beskriver "hvorfor vi gør, hvad vi gør". Kompetencedomæner beskriver "hvad vi gør, og hvordan vi gør det". Jobkrav viser, hvad der kræves for at få succes i et job. Hvis du har fået feedback på dine udviklingsbehov, når det gælder Adfærdsmønstre og Kompetencedomæner, kan du relatere denne feedback til Jobkrav. En effektiv udviklingsplan adresserer de områder, som du har gode muligheder for at udvikle, og hvor udvikling vil skabe en mærkbar forbedring af dine resultater. De bedste mål er dem, som vil skabe de største forbedringer med de mindst mulige anstrengelser.



# Arbejdspræstation

Et udviklingsmål er relevant, hvis det vil få en væsentlig indvirkning på dine præstationer i jobbet. Hvis du ved hvilke krav i dit job, der har betydning for at skabe gode resultater, kan du ved at gennemarbejde modellens tre komponenter sætte fokus på, hvad du skal arbejde med i din udvikling. Det er en god idé at se på dine jobkrav i forhold til kompetencedomænerne. Med andre ord skal du vurdere hvilke kompetencer, der giver gode resultater og gruppere dem i forhold til de fire domæner. Domænerne fungerer som en ramme for planlægning af din udvikling. Din leder er sandsynligvis den, der ved mest om hvilke kompetencer, der giver de bedste resultater.

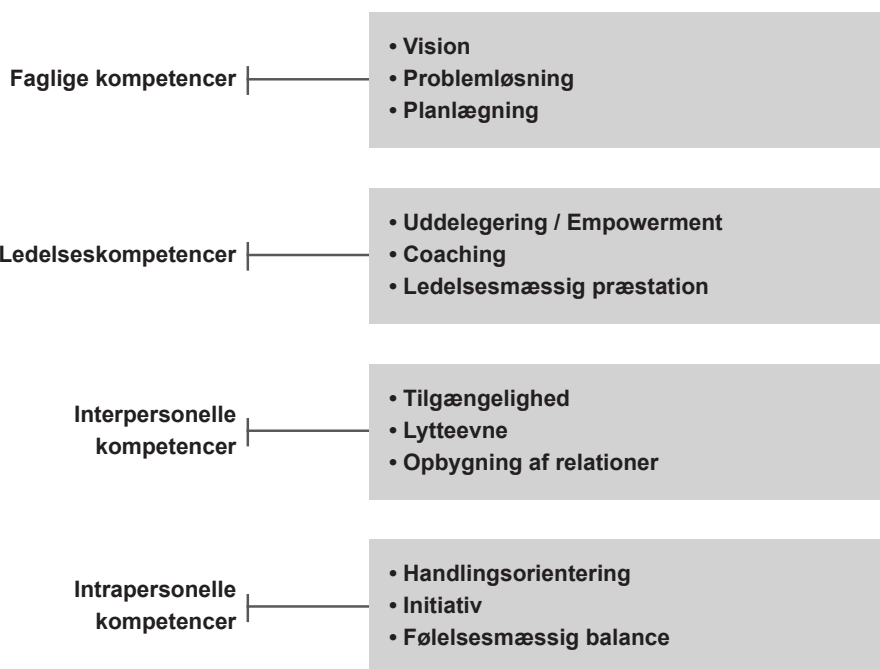
# Kompetencedomæner

---

Kompetencedomæner er grupper af kompetencer, der hænger sammen. De måles bedst ved hjælp af feedback på konkret adfærd i jobbet. Det kan gøres systematisk med en 360 analyse eller helt enkelt ved at bede om feedback fra dem, som du arbejder sammen med til daglig. De fire domæner omfatter de fleste af de kompetencer, der er relevante i erhvervslivet. Faglige kompetencer er kompetencer, som udføres af dig selv, og som fortrinsvis er baseret på tænkning. Ledelseskompeterer drejer sig om at lede andre. Interpersonelle kompetencer er de kompetencer, du bruger i samarbejdet med andre. Intrapersonelle kompetencer er de kompetencer, der har betydning for, hvordan du forholder dig til dit arbejde.

Kompetencedomænerne har en vigtig udviklingsmæssig forbindelse med hinanden. Intrapersonelle kompetencer udvikles tidligt i livet, derefter udvikles de interpersonelle kompetencer og senere ledelseskompeterer og faglige kompetencer. Jo tidligere en kompetence udvikles, jo vanskeligere er den at ændre. Kompetencer, der for eksempel har med planlægning at gøre (Faglig Kompetence), er meget nemmere at udvikle end initiativ (Intrapersonel Kompetence). Det er vigtigt at tage dette i betragtning, når du sætter mål for din udvikling.

## HVAD VI GØR, OG HVORDAN VI GØR DET, MÅLT V.H.A. JOBRELATERET FEEDBACK

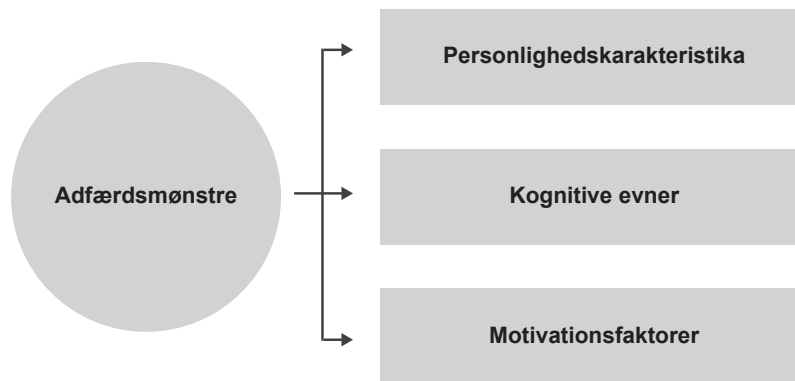


# Adfærdsmønstre

---

Adfærdsmønstre måles bedst gennem assessment metoder, der kan give en indikation af, "hvorfor" disse typer adfærd forekommer. Adfærdsmønstre omfatter personlige egenskaber, kognitive evner og motiver. Leadership Forecast Potential Report og Challenge Report måler begge personlige egenskaber. Hogan Business Reasoning Inventory (HBRI) måler kognitive evner. Motiver drejer sig om vores krav og ønsker og afspejles ofte i vores værdier. Values Report giver en god forståelse af motiver og værdier. Udgangspunktet for udvikling er, at du forstår dine personlige egenskaber, kognitive evner og motiver. At vide "hvorfor du gør, som du gør" kan ofte vise dig, hvilke mål der med fordel kan ændres. Det kan også pege på den strategi, der giver den største sandsynlighed for succes.

## HVORFOR VI GØR, SOM VI GØR, MÅLT V.H.A. PERSONLIGHEDSTEST





# Sådan bruges modellen

---

Modellens tre komponenter er nu blevet gennemgået. Næste trin er at bruge disse komponenter til at udarbejde en effektiv udviklingsplan. I følgende eksempel bruges et salgsjob til at illustrere, hvordan modellen fungerer.

Stillinger inden for salg indebærer mange kritiske krav, herunder planlægning (Faglig Kompetence), evnen til at lytte (Interpersonel Kompetence) og initiativ (Intrapersonel Kompetence). Når du analyserer salgsjobbet, vil du se, at initiativ er den vigtigste kompetence, efterfulgt af evnen til at lytte og dernæst planlægning. Feedback fra din 360 analyse viser, at du har en høj score på initiativ men lav score på evnen til at lytte og planlægge.

Hvis vi ser på feedback på din adfærd, kan vi se, at du scorer lavt på evnen til at lytte og på planlægning. Eftersom data fra dine kompetencedomæner og feedback på din adfærd tyder på, at du har et udviklingsbehov, når det gælder evnen til at lytte og planlægge, er spørgsmålet hvad det primære mål for din udvikling bør være. Eftersom evnen til at lytte bliver vurderet som vigtigere end planlægning, vil det være fornuftigt at fokusere på evnen til at lytte. Det er imidlertid vigtigt at tænke på, at dine evner til at lytte blev udviklet lang tid før dine evner for planlægning. Det vil derfor være en større udfordring at udvikle evnen til at lytte. Du skal basalt set vurdere, hvor svært det vil være at udvikle en kompetence i forhold til, hvilken betydning det vil have for dine præstationer. I dette tilfælde ville det være rimeligt at konkludere, at det for dig som sælger er vigtigere at kunne lytte end at planlægge.

De næste sider vil guide dig i at bruge modellen til at udarbejde en udviklingsplan, som sigter imod dit foretrukne job.



# Trin 1 – Analysér dit job

---

Udgangspunktet for din udviklingsplan er at identificere de jobkrav, som har betydning for at skabe gode resultater. Brug lidt tid på at tænke over hvilke krav, der er vigtigst for at få succes. Du kan eventuelt spørge din leder for at sikre dig, at I er enige om hvilke jobkrav, der er de vigtigste. Nedenfor kan du skrive en liste over de kompetencer, der er vigtige for at få succes og gruppere dem i forhold til kompetencedomænerne. Når du har gjort det, skal du med dine egne ord beskrive, hvad du mener, er det vigtigste jobkrav for hvert enkelt domæne.

Domæner	Kompetencer	Beskriv det vigtigste krav
FAGLIG	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
LEDELSE	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
INTERPERSONEL	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
INTRAPERSONEL	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	



# Trin 2 – Gennemgå 360 Analyse

En 360 analyse kan være vigtig for at forstå, "hvad" du gør, og "hvordan" du gør det i dit job. Hvis du har en 360 analyse, kan du bruge dette afsnit til at sammenfatte resultaterne. Hvis du ikke har 360 data men har feedback fra din leder eller andre i din organisation på dine præstationer i jobbet, kan du bruge dette afsnit til at sammenfatte den feedback, du har fået. Hvis du ikke har de nævnte typer af feedback, kan du springe dette afsnit over.

Gennemgå din 360 analyse og/eller feedback og tænk over, hvad resultaterne viser om dine styrker og udviklingsmuligheder i hvert enkelt kompetencedomæne. Notér dine styrker og udviklingsmuligheder nedenfor og angiv de specifikke vurderinger, som var vigtigst for dine konklusioner.

Domæner	Styrker / Muligheder	360 / Feedback
<b>FAGLIG</b>	Styrker:  Mulighed:	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<b>LEDELSE</b>	Styrker:  Mulighed:	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<b>INTERPERSONEL</b>	Styrker:  Mulighed:	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<b>INTRAPERSONEL</b>	Styrker:  Mulighed:	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

# Trin 3 – Gennemgå Forecast Summary

---

Dette afsnit sammenfatter resultaterne fra Potential Report, Values Report og Challenge Report. Du kan bruge sammenfatningen til at lave en mere detaljeret gennemgang af de enkelte Leadership Forecast Rapporter. Dette afsnit er inddelt i fire dele: (1) Styrker, (2) Værdier og Motiver, (3) Udfordringer og (4) Karriereudvikling. I slutningen af dette afsnit er der en tabel med dine skalascores fra hver af de tre Leadership Forecast Rapporter.

## Styrker

### Personlig Gennemslagskraft

Du er aktiv, hårdtarbejdende, konkurrenceorienteret og motiveret for at gøre karriere. Du kan godt lide lederstillinger og at være den, der bestemmer. Du er villig til at tage initiativ i en gruppe, og med de rigtige interpersonelle egenskaber vil du være i stand til at tage lederrollen i teamprojekter. Disse kompetencer er især vigtige i stillinger, som kræver, at du leder andre, øver indflydelse og kan arbejde selvstændigt. Andre opfatter dig som energisk, talende og socialt aktiv. Du fungerer godt i større forsamlinger og gør et stærkt og levende indtryk på andre. Du er sandsynligvis god til arbejde, som indebærer kommunikation med nye mennesker. Du præsterer godt i grupper og over for større forsamlinger. Dette er særlig vigtigt i jobs som salg, uddannelse, markedsføring og kundeservice.

### Interpersonelle Kompetencer

Du er en behagelig og tolerant person, som ikke desto mindre er rede til at tage et standpunkt, når det er nødvendigt. Du er typisk planlæggende, behersket, forsigtig, ansvarsbevidst og god til at arbejde med detaljer. Du er hårdtarbejdende og pålidelig, du overholder regler og procedurer og du lægger vægt på, at opgaver er klart definerede. Du forventer, at arbejdsopgaver og projekter bliver gennemført ordentligt og til tiden. Du værdsætter at levere resultater af høj kvalitet og at leve op til høje standarder. Dette er særligt vigtigt i jobs, der kræver nøjagtighed, præcision og opmærksomhed på detaljer.

### Arbejds- og Indlæringsstil

Du er stabil og afbalanceret, har en positiv indstilling og er sædvanligvis i godt humør. Du har let ved at håndtere arbejdspress og bliver sjældent irriteret. Kollegaer og team-medlemmer værdsætter din stabilitet. Dette er særlig vigtigt i jobs, som indebærer tidspres og/eller ricisi, og hvor det er nødvendigt at holde sine følelser under kontrol. Dine kollegaer kan regne med, at du er rolig, pålidelig og holder modet oppe i stressede situationer. Du er åbensindet, nysgerrig og fantasifuld. Du forstår de store linjer, tænker hurtigt på stående fod, har ideer til problemløsning og har det godt med arbejde, der ikke er struktureret og som omfatter design, innovation eller forandring. Du er åben over for nye ideer og værdsætter at finde bedre måder at gøre tingene på. Dette er særligt vigtigt i jobs, der kræver kreativitet, problemløsning, strategisk planlægning og ledelse. Du er hurtigt opfattende, vidende og opdateret omkring aktuelle emner. Du lader også til at have selvdisciplin og at være resultatorienteret og produktiv. Du vil sandsynligvis godt kunne lide at fuldføre opgaver. Du sætter pris på uddannelse, du opsøger sandsynligvis muligheder for at udvikle dig, og du ønsker sikkert at anvende ny viden i dit job. Disse egenskaber er vigtige i de fleste jobs.

# Værdier og Motiver

---

## Motivation til at opnå Resultater

Selvom du er seriøs i dit arbejde, lader du også til at kunne lide underholdning, og du sætter sandsynligvis pris på variation og på at nyde livet. Du er meget interesseret i at udvikle din karriere, du bedømmer dig selv ud fra dine resultater, bryder dig ikke om at spilde tiden, og du ønsker at have indflydelse på din virksomhed og dit arbejdsfelt. Du værdsætter positiv feedback på dit arbejde, men du undgår at fremhæve dig selv og foretrækker at vente på, at andre lægger mærke til dine resultater.

## Sociale Interesser

Du kan lide at møde nye mennesker og at arbejde i et team, og du bryder dig nok ikke om at arbejde alene. Du nyder at netværke, at tage kontakt med og kommunikere med andre og at holde liv i gamle bekendtskaber. Du kan godt lide at hjælpe andre, især dem, som har mest brug for det. Du hjælper andre, fordi du synes, at det er det rigtige at gøre. Du mener også, at det er vigtigt, at man sørger for medarbejdertrivsel, at man kommunikerer, efterspørger og lytter til feedback og motiverer og støtter sine medarbejdere. Du synes at foretrække en balance mellem forandringer og variation på den ene side og stabilitet og ensartethed på den anden side. Du er hverken liberal eller konservativ i din ledelsesstil, men lader til at finde en naturlig balance. Du vil gerne lære af andres erfaringer, men er villig til at eksperimentere.

## Iværksætterværdier

Du er meget interesseret i økonomiske spørgsmål og i at finde nye metoder til at øge indtjening og forbedre bundlinjen. Du er opmærksom på muligheder for at gøre forretning eller investere, du begår ikke mange økonomiske fejl og har ikke megen medfølelse med folk, som gør det. Du bekymrer dig ikke om jobsikkerhed, og du er villig til at tage chancer for at fremme din karriereudvikling. Du har ikke brug for mange retningslinjer i dit arbejde, og du har ikke noget imod uventede ændringer i dine arbejdsopgaver.

## Beslutningsstil

Du synes at finde en balance mellem form og funktion, når du træffer beslutninger. Dit udstyr skal se godt ud, men det skal også virke og være effektivt. Du forstår, at der må være en balance mellem en elegant stil og stabil præstation og bruger det, når du træffer beslutninger. Det lader til, at du nyder at analysere og løse problemer og at forstå, hvad der sker i verden. Du har ingen problemer med teknologi og bryder dig ikke om at træffe beslutninger uden at kunne undersøge relevante facts – du foretrækker at træffe beslutninger på baggrund af data fremfor intuition.



# Udfordringer

---

## Forhold til Andre

Du lader til at være en intens og entusiastisk person, men i det lange løb bliver du frustreret og skuffet over andres indsats. Når du bliver frustreret, har du tendens til at opgive mennesker eller projekter. Andre kan opfatte dig som omskiftelig og vanskelig at stille tilfreds. Det lader til, at du har taktisk sans og stor indsigt i mennesker, og du er meget opmærksom på, om du bliver dårligt behandlet. Når du oplever, at du er blevet behandlet dårligt, kan andre opfatte dig som kritisk og stridslysten. Du bryder dig ikke om at begå fejl, og du er god til at undgå det. I dine bestræbelser på at undgå fejl, kan du imidlertid virke utilbøjelig til at give udtryk for uenighed, og du kan virke langsom til at træffe beslutninger. Du er en person, som kan tage imod kritik. Eftersom du er så privat, kan andre få den opfattelse, at du ikke lytter, er fjern og ligeglad med feedback. Hvis ikke du siger det, kan andre ikke vide, hvornår du mener, at noget er galt eller kunne gøres bedre. Ikke desto mindre tvivler du på andres kompetencer. Du bryder dig ikke om at blive presset, og når du er irriteret, kan du trække tingene i langdrag og virke stædig og vanskelig at coache.

## Forventninger til Præstation

Andre kan opfatte dig som velopdragen, høflig og usikker. Du forekommer oprigtig, ligefrem og beskeden. Du synes helst at ville undgå at tiltrække opmærksomhed. Du lader til at være hurtigt opfattende, kreativ og ukonventionel i din tankegang. Andre vil synes, at dine ideer virker utraditionelle, usædvanlige og uforudsigelige. Disse egenskaber er vigtige, når man skal løse problemer, men andre kan i det lange løb finde dine ideer upraktiske, urealistiske og umulige at gennemføre.

## Forhold til Autoriteter

Det lader til, at du lader andre gøre deres arbejde, men du giver dem ikke altid den nødvendige feedback. Du lader til at være selvstændig og selvsikker, og du kan hurtigt blive træt af teamarbejde.

# Karriereudvikling

---

## Når Styrker bliver til Svagheder – Feedback til Sam Poole

I lyset af at du er særdeles robust og har en god evne til at håndtere stress, skal du huske på tidligere fejltagelser, så du kan lære af dem. Du skal også være opmærksom på, at andre kan være stressede, selvom du ikke er det. Du lader til at være meget interesseret i at udvikle din karriere. Det kan være befordrende at vise, at det er vigtigt for dig, men du skal passe på ikke at intimidere yngre kollegaer eller folk, som er placeret på lavere niveauer i organisationen. Øv dig i at lade andre tage styring og i at være tålmodig med folk, som ikke er lige så målrettede, som du er. Du lader til at være meget udadvendt og entusiastisk, og du skal måske være opmærksom på at lytte til, hvad andre siger og lade være med at afbryde – især når du har med yngre eller underordnede kollegaer og kunder at gøre. Vær også opmærksom på at dele ros og anerkendelse med dine kollegaer, når I har opnået noget. Prøv at forudsætte andres forventninger og vis, at du respekterer deres ønsker og behov. Tænk på, at du bedst vinder andres tillid ved at være åben og anerkendende. Vær tålmodig med andres fejltagelser – folk begår normalt ikke fejl med vilje. Du er meget ansvarsbevidst, så vær opmærksom på, at du ikke altid kan gøre alting selv, og at det ikke kan lade sig gøre at udføre alle opgaver lige godt. Øv dig i at uddelegere og prioritere dine opgaver, og arbejd bevidst på at være fleksibel, når det er nødvendigt. Da du er opfindsom og visionær, keder du dig let med rutineopgaver, og du skal være opmærksom på at arbejde vedholdende med dine opgaver, til de er afsluttet. Du værdsætter at være velinformeret og søger aktivt efter uddannelsesmuligheder. Du kan sikkert blive frustreret, hvis du ikke har muligheder for at udvikle dig. Da du også er meget resultatorienteret, kan du sandsynligvis godt lide at sætte dig dine egne mål og succeskriterier.

## Håndtering af Derailment Potentiale

- Husk på dine stærke sider – når du er bedst, er du en aktiv, energisk og interessant person, der kan tilføre en organisation intensitet og mål. Hvis du kan lære at kontrollere din tendens til at blive irriteret eller modløs og styre den måde, du udtrykker dine følelser på, vil du være en endnu større hjælp for andre.
- Lyt til feedback fra personer, du har tillid til; det vil hjælpe dig til at være vedholdende, når du mister engagementet i forhold til mennesker eller projekter og begynder at overveje at trække dig.
- Erkend, at du har en tendens til at blive overentusiastisk, hvad angår personer eller projekter. Fokuser på denne tendens og lær at kontrollere din første stærke entusiasme. På den måde kan du begrænse risikoen for senere at blive frustreret.
- Husk, at hvis du viser for mange følelser, kan du komme til at sende utilsigtede beskeder til dit team og påvirke deres produktivitet og præstationer.
- Hold dig til dine udviklingsplaner og -strategier og stå de vanskelige perioder igennem, hvor du måske kan miste engagementet. Du skal ændre dine forventninger fra "Jeg vidste, at det her ikke ville gå" til "Det går ikke godt. Jeg er nødt til at overveje hvorfor, og hvad jeg skal gøre for at få tingene til at flytte sig". Jo oftere du er vedholdende, når det drejer sig om at løse dine problemer, desto mere vil du opbygge et ry for at være stabil og pålidelig.

# Sammendrag af scores fra dine Leadership Forecast Rapporter.

Skala	%	Tolkning af Skalaer
<b>Hogan Personality Inventory (HPI)</b>		
<b>Følelsesmæssigt Afbalanceret</b>	98	Drejer sig om at være afbalanceret, optimistisk og have et stabilt humør.
<b>Udadvendt Ambitiøs</b>	87	Drejer sig om at tage initiativer, at være konkurrerende og at opsøge lederroller.
<b>Udadvendt Selskabelig</b>	79	Drejer sig om at være snaksalig, socialt udfarende og underholdende.
<b>Omgængelig</b>	60	Drejer sig om at være behagelig, omsorgsfuld og god til at vedligeholde relationer.
<b>Pålidelig</b>	75	Drejer sig om at være samvittighedsfuld, pålidelig og om at følge regler.
<b>Intellektuelt Åben</b>	91	Drejer sig om at være nysgerrig, fantasifuld, visionær og have let ved at kede sig.
<b>Videnssøgende</b>	79	Drejer sig om at kunne lide formel uddannelse og om aktivt at holde sig opdateret forretningsmæssigt og teknisk.
<b>Motives, Values, Preferences Inventory (MVPI)</b>		
<b>Status</b>	20	Ønske om at blive kendt, set, synlig og berømt.
<b>Magt</b>	81	Ønske om udfordringer, konkurrence, resultater og succes.
<b>Livsnydelse</b>	99	Ønske om underholdning, spænding, afveksling og nydelse.
<b>Socialt Engagement</b>	94	Ønske om at tjene andre, at forbedre samfundet og at hjælpe de mindre heldige.
<b>Relationer</b>	95	Behov for hyppig og varieret social kontakt.
<b>Traditioner</b>	36	Drejer sig om moral, familieværdier og pligtopfyldelse.
<b>Sikkerhed</b>	32	Behov for struktur, orden og forudsigelighed.
<b>Økonomi</b>	67	Interesse for at tjene penge, at opnå fortjeneste og at finde forretningsmuligheder.
<b>Æstetik</b>	37	Interesse for hvordan ting ser ud, føles og lyder samt for design og kunstnerisk arbejde.
<b>Videnskab</b>	87	Interesse for nye ideer, teknologi samt en rationel og databaseret tilgang til problemløsning.
<b>Hogan Development Survey (HDS)</b>		
<b>Omskiftelig</b>	100	Drejer sig om at være overentusiastisk vedrørende mennesker eller projekter for derefter at blive skuffet over dem.
<b>Skeptisk</b>	100	Drejer sig om at have social indsigt, men at være kynisk og overfølsom over for kritik.
<b>Forsigtig</b>	92	Drejer sig om at være overbekymret for at blive kritiseret.
<b>Reserveret</b>	94	Drejer sig om ikke at have interesse i eller være klar over andres følelser.
<b>Modstræbende</b>	99	Drejer sig om at være charmerende, men selvstændig, stædig og svær at coache.
<b>Arrogant</b>	47	Drejer sig om at overvurdere sin egen kompetence og sit eget værd.
<b>Uforpligtet</b>	64	Drejer sig om at være charmerende, risikovillig og at opsøge spænding.
<b>Dramatisk</b>	39	Drejer sig om at være dramatisk, indtagende og opmærksomhedssøgende.
<b>Excentrisk</b>	98	Drejer sig om at tænke og agere på interessante, usædvanlige og tilmed excentriske måder.
<b>Nøjeregnende</b>	24	Drejer sig om at være samvittighedsfuld, perfektionistisk og svær at gøre tilfreds.
<b>Afhængig</b>	2	Drejer sig om at være ivrig efter at behage og utilbøjelig til at handle selvstændigt.

# Trin 4 – Gennemgå hver enkelt Forecast Rapport

Leadership Forecast Rapporterne (Potential Report, Values Report og Challenge Report) kan give dig indsigt i, "hvorfor" du gør, som du gør. Du kan bruge skemaet herunder til at registrere de styrker og muligheder, som afdækkes i rapporterne.

I det forrige afsnit fik du et sammendrag af de tre Leadership Forecast Rapporter. Du er nu klar til at lave en grundig evaluering af de enkelte rapporter. Vi foreslår, at du læser alle tre rapporter, før du gennemgår dette afsnit. Når du har læst rapporterne, bør du gå tilbage og starte med at registrere styrker og udviklingsmuligheder for hvert enkelt kompetencedomæne i Potential Report. Gør det samme for Challenge Report og Values Report. Det er ikke nødvendigt at skrive noget i alle kasserne. Du skal kun registrere de styrker og muligheder, der er vigtige for succes i dit job.

Domæner	Potential Report	Challenge Report	Values Report
FAGLIG	Styrker:  Mulighed:	Styrker:  Mulighed:	Styrker:  Mulighed:
LEDELSE	Styrker:  Mulighed:	Styrker:  Mulighed:	Styrker:  Mulighed:
INTERPERSONEL	Styrker:  Mulighed:	Styrker:  Mulighed:	Styrker:  Mulighed:
INTRAPERSONEL	Styrker:  Mulighed:	Styrker:  Mulighed:	Styrker:  Mulighed:

# Trin 5 – Gennemfør Dataintegration

Du har nu analyseret dit job, gennemgået dine 360 resultater og dine Hogan resultater. Du har de oplysninger, der skal til for at identificere de udviklingsmål, som vil gøre en forskel for dig. Se på de informationer, som du har, og dan dig et indtryk af, hvilke områder og hvilken adfærd du skal udvikle for at forbedre dine præstationer. Skriv indsatsområderne - formuleret i adfærdstermer - i højre kolonne under det relevante domæne. Det er ikke nødvendigt at skrive noget i alle kasserne. Du skal kun notere adfærd, som det tydeligvis er vigtigt, at du fokuserer på at udvikle eller ændre. Derefter skal du i den midterste kolonne skrive de udsagn fra 360 analysen, som peger på behov for udvikling eller ændring. I venstre kolonne noterer du de resultater fra Leadership Forecast Rapporterne, som beskriver, "hvorfor" du udviser denne adfærd. Vær opmærksom på, at de bedste udviklingsmål er dem, som 1) vil forbedre dine præstationer væsentligt, 2) hvor der er entydig dokumentation for, at her har du et udviklingsbehov, og 3) hvor du forstår, "hvorfor" du udviser den pågældende adfærd.

Domæner	Brug testresultaterne fra trin 4 til at beskrive baggrunden for, hvordan du agerer.	Brug 360 resultaterne (eller feedback) fra trin 2 til at underbygge dine valg af udviklingsområder. Skriv de relevante udsagn i kolonnen.	Beskriv hvilken adfærd, du skal ændre for at forbedre dine præstationer.
FAGLIG			
LEDELSE			
INTERPERSONEL			
INTRAPERSONEL			





# Sådan udarbejder du din udviklingsplan

---

Der er mange måder at udarbejde en udviklingsplan på. Du kan overveje de to muligheder, der er beskrevet nedenfor.

## **Din virksomheds metode**

De fleste virksomheder har standardiserede udviklingsplaner, der kan bruges til at dokumentere og evaluere personlig udvikling. Standardiserede udviklingsplaner indeholder normalt mulighed for at beskrive udviklingsmål, handlingsplaner og en metode til at dokumentere fremskridt. Fordelen ved at bruge virksomhedens model er, at du har dine udviklingsmål samlet i én plan.

Hvis der ikke findes udviklingsplaner i din virksomhed, eller hvis du ønsker et alternativ, kan du overveje følgende metode:

## **Skema til planlægning af udvikling**

Hvis du ønsker en enkel "papir-og-blyant" metode, som ikke er særlig tidskrævende, kan du bruge skemaet i bilag A. På grundlag af de oplysninger du gav i afsnit 5, kan du identificere et eller to udviklingsmål og registrere dem i skemaets første kolonne. Et godt udviklingsmål er et mål, der er baseret på adfærd, og som er målbart, så du kan evaluere dine fremskridt. Udviklingstiltag kan angives i den anden kolonne, og dine fremskridt kan senere registreres i de efterfølgende kolonner. Søg evt. sparring med din leder eller dine kollegaer, hvis du har brug for inspiration til konkrete udviklingstiltag. Du kan også finde inspiration på nettet.

# Bilag A – Formular til planlægning af udvikling

---

Mål	Udviklingstiltag	Resultater		
		3 måneder	6 måneder	9 måneder