



# IPA ANALYSEN

## Manual

# IPA Analysen

## Indledning

De mange psykologiske test der efterhånden er på markedet i Skandinavien, henter alle deres begrebsapparat og deres udspring det samme sted. De er alle funderet i primært en amerikansk tradition indenfor adfærdspsykologien, der op igennem det 20' århundrede har forsøgt at beskrive personligheden ud fra nogle fælles træk, der er nedlagt i os alle.

Metoden har været en blanding af kliniske forsøg, interviews og associative tests ud fra en given teori, og resultatet har været en beskrivelse af en mere konkret adfærd, f.eks ud fra dybereliggende organiske motiver.

Det var denne adfærdspsykologiske og trækteoretiske tradition, der dannede ophavet til udviklingen af de første psykologiske test, der blev anvendt i ikke-kliniske og behandlingsmæssige sammenhænge, først af militæret og senere af erhvervslivet.

En af de ting der adskiller de forskellige test på markedet, er graden af psykologisering og dermed graden af fokusering på mere kliniske størrelser og begreber. Hvor mange amerikanske test indholdsmæssigt og dokumentarisk er dybt funderet i en klinisk tradition, er de skandinaviske udviklede test i langt højere grad appliceret på den virkelighed, hvori de skal anvendes. Man kan sige det på den måde, at den amerikanske tradition på en langt mere fagpsykologisk baggrund forsøger at kigge ind bagved personligheden, og først derefter vurderer konsekvenserne i forhold til f.eks. løsningen af bestemte opgaver. Her er de skandinaviske udviklede test allerede i definitionen og operationaliseringen af det enkelte træk i langt højere grad direkte fokuseret på den virkelighed, hvori de skal anvendes, nemlig forventelig adfærd og holdning i forhold til arbejdslivet generelt. Samtidig er den skandinaviske tradition mere åben i sin fortolkning af et givet testresultat, hvad der bl.a. kommer til udtryk gennem dette, at disse test betragtes som et oplæg til en samtale, hvor det er dialogen og processen, der skaber den afgørende kvalitet i målingen.

Den her foreliggende IPA Analyse har således flere udspring.

Den er først og fremmest tænkt ind i skandinavisk tradition. Det er ikke en psykologisk test i snæver klinisk forstand, men en test der skal betragtes som et oplæg til en samtale om et menneske og et job.

Ophavet og inspirationen er selvfølgelig bl.a. adfærdspsykologien, men i ligeså høj grad de spontane ledelsesteorier der fremkommer, når man ganske enkelt går ud og spørger ledere og medarbejdere om, hvilke personlighedsmæssige træk hos dem selv, der betinger succes i deres job.

Endelig har jeg ladet mig inspirere af motivationsteorien, der bl.a. ligger til grund for den trækteori, hvorpå en del af de "klassiske" adfærdstræk er bygget.

Målet har lige fra starten været at opbygge en brugbar test, der mest givende, men også mest enkelt, kan danne et struktureret oplæg til en samtale om sammenhængen imellem personligheden og de krav et givet job stiller til den enkelte, en samtale der meget gerne skal være givende for begge parter.

IPA Analysen er også velegnet i forbindelse med udvikling af ledere og medarbejdere, hvor viden om de personlige kvalifikationer den enkelte rummer er en vigtig forudsætning for at definere problemstillinger, opstille mål og igangsætte handling. Det er vigtigt, at analysen fungerer som et spejl, hvori den enkelte kan genkende sig selv og få ny indsigt, og netop den enkle og visuelle model, der ligger bagved IPA Analysen, er befordrende for respondentens forståelse af helheden.

## **Kvantitet-kvalitet**

Da vi i forbindelse med anvendelsen af IPA Analysen arbejder med adfærdsfaktorer, der udmærker sig ved at de kan iagttages, og dermed gøres til genstand for en måling, skaber dette samtidig nogle begrænsninger i de slutninger, vi kan drage på grundlag af denne måling.

Vi registrerer så at sige kun "toppen af isbjerget", og kan ikke direkte herfra slutte os til den kvalitet og tyngde der ligger bag denne registrering, på samme måde som vi ikke med sikkerhed ved noget om den struktur, der gemmer sig under vandoverfladen. Vi kan altså ikke ud fra en sådan måling direkte slutte os frem til en kvalitativ vurdering af, hvad der ligger bag trækket, eller sagt på en anden måde, vi kan ikke direkte slutte fra adfærd til evne. Denne slutning kan vi først foretage os, når vi i tilbagemeldingen og gennem samtalen og dialogen får kvalificeret medarbejderens eller lederens udmelding via værktøjet.

Det er dog klart, at jo flere træk der logisk og indholdsmæssigt supplerer hinanden, jo tættere kommer vi også på en slutning fra kvantitet til kvalitet. Det gælder generelt, at ét træk ikke gør det alene, men jo flere træk vi sætter sammen, jo mere præcis og fintmasket bliver vores beskrivelse.

Det er indlysende, at IPA Analysen ikke rummer en adskillelse imellem godt og skidt. En vurdering af en aktuel analyse skal altid ske i forhold til det aktuelle job og dets succeskriterier. Det er opgavernes karakter, og de betingelser hvorunder de gennemføres frem til et bestemt mål, deres indhold og de samarbejdsrelationer der tegner sig omkring det, der er bestemmende for vurderingen af en analyse. Hvad der er hensigtsmæssigt i ét job kan meget vel være særdeles uhensigtsmæssigt i et andet.

Grundlæggende er enhver analyse af denne art en døråbner ind til stadig dybere og mere kvalificerbare træk i personligheden. IPA Analysen åbner døren på klem, og det er herfra op til den erfarne bruger at åbne døren helt, og således skabe en kvalificeret samtale om et menneske og et job.

## **Brugerens ansvar**

Enhver anvendelse af en test forudsætter en kvalificeret og trænet bruger. Det ligger i sagens natur. IPA Analysen er ikke en færdig og afsluttet måling, der giver en endegyldig og afsluttet karakter på en skala - men netop et oplæg til en samtale.

Det er brugerens ansvar at formidle accept og forståelse af de faktorer der måles på og sikre, at medarbejderen eller lederen får mulighed for at kvalificere sit udspil. Respondentens accept af egen adfærd på hvert af trækkene, er den bedste form for indholdsvaliditet vi kan tilvejebringe. Med en sådan overensstemmelse og accept er vi i stand til at give vedkommende en større forståelse af sine stærke og svage sider i forhold til de opgaver, der skal løses. Denne forståelse er det bedste afsæt for fortsat vækst og udvikling til glæde for både den enkelte og for virksomheden.

## Modellen

I udviklingen af modellen er udgangspunktet et ønske om at kunne registrere en sammenhæng imellem personligheden og evnen til at varetage et givet job – eller sagt på en anden måde – sammenhængen imellem personligheden og jobmæssig succes ud fra nogle givne kriterier. Vi skal altså udvikle et instrument, hvormed vi kan forudsige et udfald i relationen imellem en række jobmæssige parametre og en række personlighedsmæssige parametre.

Lad det straks være sagt, at der ikke findes nogen entydig videnskabelig teori der påberåber sig, at have et dækkende begreb for fænomenet personligheden, endside et empirisk måleinstrument, der er blot nogenlunde dækkende. Det teoretiske fundament rækker lige fra Jungs mere introspektive typologier til moderne amerikansk adfærdsforskning. Når vi som her skal opbygge et egentligt måleinstrument, står vi mere i gæld til sidstnævnte teoretiske tradition, idet metoden i sig selv sætter en række begrænsninger i forhold til dybden af det vi kan registrere.

Opgaven består altså i at opbygge en teoretisk model, der indfanger de dele af personligheden, som er relevante for netop vores problemstilling.

Når vi betragter karakteren af de problemstillinger, opgaver og mål vi stilles overfor i arbejdslivet, er der i forhold til den personlige håndtering af disse opgaver 4 hovedfaktorer, der er gennemgående i enhver form for opgaveløsning.

## Metodefaktorer, - at strukturere og organisere virkeligheden

Det er vigtigt at afklare, hvilket forhold den enkelte har til virkeligheden omkring sig, hvordan man rent tankemæssigt forholder sig til denne virkelighed, hvordan man organiserer denne virkelighed for hurtigst muligt og mest effektivt at komme fra A til B. Det er nødvendigvis bl.a. et spørgsmål om indlæring, uddannelse og viden, men i endnu højere grad et spørgsmål om nogle dybt internaliserede træk i personligheden, der sætter grænser, skaber muligheder og sætter rammer og indhold for den måde, hvorpå den enkelte rent tankemæssigt angriber de foreliggende opgaver.

Således bliver videnselementet, eller endnu mere den måde hvorpå man mentalt organiserer og betragter sin virkelighed, den første hovedfaktor i vores model, og vi påstår, at vores angrebsvinkel ind på opgaver og problemstillinger har noget at gøre med et grundlæggende behov for følelsesmæssig sikkerhed og tryghed. Viden udgør en ballast eller et værktøj til at løse problemer med, men kan aldrig være et mål i sig selv. Det er mere måden vi bruger

vores viden på, der angiver vores evne til at løse forskellige typer af opgaver, og denne måde er mere grundlæggende bestemt af en række psykologiske og mentale faktorer.

Mere konkret arbejder vi med et grundlæggende sikkerhedsbehov, der i den virkelige verden udfolder sig som et behov for orden, struktur, forudsigelighed og sikkerhed. På det grundlag definerer vi 3 personlighedstræk, der tilsammen giver et billede af den enkeltes måde at angribe virkeligheden på, når han eller hun billedligt talt sidder og tænker over hvordan en given problemstilling skal tackles. Vi siger, at dette har noget at gøre med...

Systemorientering  
Detailorientering  
Sikkerhedsorientering

## **Resultatfaktorer, - at overvinde forhindringer og modstand**

For den danske filosof og forfatter Willy Sørensen er det første step i tilværelsens udviklingscyklus etablering af personligheden. Hermed mener han det enkelte individs etablering som et selvstændigt subjekt, adskilt fra andre med egen vilje og egne mål. Her findes der en lang teoretisk tradition indenfor psykologien, der belyser dette spørgsmål, men i forhold til vores problemstilling drejer det sig først og fremmest om at identificere de indre personlige faktorer, der hjælper den enkelte til at overvinde modstand, at turde krydse de bredeste floder og bestige de højeste bjerge. Vi ønsker altså at afklare, hvordan den enkelte reagerer i vanskelige og for ham eller hende uvante situationer, hvor meget energi der lægges i at nå de opstillede mål, og i hvilken grad personen er i stand til at fastholde sin vilje og overbevisning i stærkt belastende og krævende situationer.

For at dække denne problemstilling har vi i vores model fokuseret på et række klassiske selvhævdelsesfaktorer, idet vi efterspørger karakteren af jeg'et, den styrke hvormed den enkelte hævder sig selv, sin ret, sin overbevisning og sine mål i forhold til omgivelserne. Disse selvhævdelsesfaktorer angiver en relation imellem den indre styrke hos individet og den måde hvorpå vedkommende konkret adfærdsmæssigt sætter sig igennem i forhold til den omkringværende virkelighed.

Vi indfører på det grundlag følgende træk i modellen, der tegner den næste hovedfaktor.

Præstationsmotiv  
Selvtillid  
Selvstændighed

## **Relationsfaktorer – at skabe relationer til andre**

Vi husker det vi føler stærkest og tænker ofte med hjertet. Når vi endelig har fundet ind til os selv får vi ofte et chock når vi opdager, at vi ikke kan klare os alene, at vi grundlæggende er dybt afhængige af andre mennesker, både følelsesmæssigt, men også mere konkret når vi vil opnå noget, gennemføre noget, er vi for det meste nødt til at gøre det sammen med andre.

Generelt bliver evnen til at omgås mennesker og håndtere sociale sammenhænge, en stadig vigtigere parameter i ledelsesbegrebet og en stadig mere synlig del af de personlige kvalifikationer, der er afgørende i jobmæssige sammenhænge.

I den teoretiske definition er de sociale motiver og den sociale adfærd et spørgsmål om på den ene side erkendelsen af og bevidstheden om, at vi i langt de fleste situationer er nødt til at etablere relationer og samarbejde med andre mennesker for at opnå det vi gerne vil, og på den anden side den indre følelsesmæssige afhængighed af andre.

Den sociale adfærd vi i forhold til vores problemstilling eftersøger, er således grundlæggende et produkt af et dybt internaliseret behov for nærhed, kontakt og forståelse. Det er disse faktorer der bestemmer, hvordan vi forbinder os med og går vore medmennesker i møde. Tilsammen skaber disse træk karakteren af den enkeltes sociale adfærd, og vi registrerer således i modellen den tredje hovedfaktor igennem trækkene....

Social Forståelse

Tillid

Udadvendthed

## **Personlige Vækstfaktorer – forankring og erkendelse**

De tre foregående hovedfaktorer hænger dynamisk sammen, idet de udgør et udviklingsforløb eller en udviklingscyklus for det enkelte menneske.

Først etablerer vi ud fra nogle grundlæggende og iboende sikkerhedsbehov en metode og vinkel ind på virkeligheden, der sætter rammer eller giver muligheder for at agere i denne virkelighed. Igennem hele livet indhenter vi viden og erfaringer, der gør os i stand til at håndtere de problemstillinger vi møder, men det er de mentalt bundne sikkerhedsfaktorer, der grundlæggende skaber indholdet og karakteren af den viden vi skaffer os.

Dernæst, men også parallelt med udviklingen af vores metode, etablerer vi vores personlighed, og fremstår som et mere eller mindre selvstændigt subjekt med egne mål og egen vilje. Vi arbejder i vores model med nogle Resultatfaktorer, der i denne sammenhæng fungerer som en motor, en energifaktor, der er bestemmende for hvordan vi bruger vores viden. På den måde hænger de mentale Metodefaktorer sammen med Resultatfaktorerne, idet de virker i et samspil, hvor kvaliteten af det ene afhænger af kvaliteten af det andet i en bestandig vekselvirkning. Resultatfaktorerne angiver, hvordan vi afprøver og anvender vores viden i praksis. Fungerer den ikke tilfredsstillende, må vi ud og skaffe os ny viden og justere vores angrebsvinkel ind på problemstillinger og opgaver.

Endelig bliver vi på et tidspunkt i vores liv tvunget til at forholde os til os selv i forhold til andre, at gå fra udviklingen af jeg'et til udviklingen af en social bevidsthed, hvor man spejler sit subjekt i andre – erkender den positive afhængighed af andre med alt hvad det indebærer af kærlighed og samhørighed. Kun igennem denne kærlighed og samhørighed finder vi ind til vores inderste jeg, og dermed kan vi tage et nyt spring i vores udvikling som menneske.

Vi har i modellen tilføjet en fjerde faktor, der som afslutningen af vores udviklingscyklus runder tingene af og afstedkommer, at vi vender tilbage til udgangspunktet – til os selv – med en ny indsigt. Det er i denne fjerde fase, at viden bliver til erkendelse, at det man har lært og oplevet forankres i personligheden og skaber indsigt i, hvad tilværelsen egentlig drejer sig om.

Den fjerde hovedfaktor er sammensat således, at den angiver hvilket udviklingspotentiale den enkelte er i besiddelse af, og vi har defineret De Personlige Vækstfaktorer ud fra evnen til i stadig højere grad at aktualisere sig selv, sine ideer, sin autoritet, sit sociale væsen, sin integritet og sin accept af krisen og konflikten som en del af enhver personlig udviklingsproces – og således evnen til at gøre sig selv til centrum for sit eget liv.

Disse Personlige Vækstfaktorer, der bl.a. er funderet i begrebet selvaktualisering, er i modellen indføjet som....

Intuition  
Integritet  
Indflydelse  
Selvindsigt

Modellen består således af fire hovedfaktorer, der analytisk og kvalitativt adskiller sig fra hinanden, men dog hænger sammen i et for det enkelte menneske dynamisk udviklingsforløb. Karakteren af og det konkrete adfærdsmæssige indhold i én faktor er afhængig af og skal ses i sammenhæng med de andre faktorer.

Hver hovedfaktor er mere konkret defineret ved 3 personlighedstræk, der er dækkende for det vi har lagt ned i den mere overordnede model.

Endelig er hvert træk defineret ved en række udsagn, der forbinder trækkets grundlæggende karakter med en målbar og iagtagelig adfærd. Således består en fortolkning af et analyseresultat altid af en formidling fra det konkrete til det mere abstrakte, på nøjagtig den samme måde, som det foreliggende måleinstrument er udviklet "den anden vej", dvs. fra det abstrakte til det mere konkrete.

## MODEL

<b>METODEFAKTORER</b>	Systemorientering Detailorientering sikkerhedsorientering	At kunne operere i en uforudsigelig og kaotisk verden uden sikkerhed for udfaldet af handlinger og beslutninger
<b>RESULTATFAKTORER</b>	Præstationsmotiv Selvtillid Selvstændighed	At håndtere vanskelige, kritiske og udfordrende situationer, at sætte sig mål og overvinde de forhindringer, der opstår undervejs
<b>RELATIONSFAKTORER</b>	Social Forståelse Tillid Udadvendthed	At håndtere sociale processer på grundlag af indsigt i både sig selv og andre, at involvere, knytte sig til og skabe resultater sammen med andre
<b>PERSONLIGE VÆKSTFAKTORER</b>	(Selv)Indsigt Intuition Integritet Indflydelse	At sætte sig selv i centrum og anskue verden ud fra sine egne ideer og forestillinger, at aktualisere hele sit iboende potentiale



# **METODEFAKTORER**

## Systemorientering

Behovet for at være i en verden der er præget af orden, regelmæssighed og stabilitet. At finde trygheden og sikkerheden i det velordnede og det planlagte. At skabe sig et overblik ved at sætte tingene i system og strukturere sin indsats.

Fleksibel	Systemorienteret
<p>Det er personen der har det fint med opgaver, der løses i et foranderligt og omskifteligt univers. Han eller hun vil selv finde vejen og have friheden til at improvisere sig frem i forhold til det der måtte dukke op. Det er personen, der ikke vil bindes af hverken faste metoder eller bestemte løsninger, og som har det svært med det han eller hun opfatter som snærende rammer og meningsløse regler. Det hæmmer friheden, kreativiteten og opfindsomheden. Vedkommende er præget af metodemæssig fleksibilitet, og kan hurtigt omstille sig til nye situationer og skiftende betingelser og udfordringer.</p>	<p>Det er personen, der har det bedst i en verden, hvor der findes en hvis orden, regelmæssighed og stabilitet. Vedkommende søger overblikket gennem dette at skabe tydelige rammer, klare regler og faste strukturer. Det er personen, der gerne vil vide hvor vejen fører hen, og som derfor nøje organiserer og tilrettelægger sin indsats. Vedkommende mener, at tingene fungerer bedst hvis man går systematisk til værks og bruger meget tid på at planlægge tingene omhyggeligt og i god tid. Det er personen, der har brug for at gardere sig imod overraskelser, og som derfor helst på forhånd vil kende hele vejen fra start til målet.</p>
<p>Planlægger sjældent på forhånd hvordan jeg skal løse mine opgaver</p>	<p>Holder af orden og regelmæssighed i mit arbejde</p>
<p>Foretrækker opgaver uden faste regler og metoder</p>	<p>Mener at tingene fungerer bedst hvis man går systematisk til værks</p>
<p>Mener at faste rammer og systemer hæmmer min opfindsomhed</p>	<p>Arbejder meget systematisk med mine opgaver</p>
<p>Vil have vide rammer i løsningen af mine opgaver</p>	<p>Foretrækker klare regler for hvordan jeg skal udføre mine opgaver</p>
<p>Løser ofte mine opgaver i et usikkert og udefineret univers</p>	<p>Planlægger grundigt hvordan jeg skal løse mine opgaver</p>
<p>Har det fint med opgaver, hvor intet er givet på forhånd</p>	<p>Bruger meget energi på at planlægge vejen igennem mine opgaver</p>
<p>Udfordres af det omskiftelige og det foranderlige</p>	<p>Opleves af de fleste som et ordensmenneske</p>
<p>Holder af at improvisere mig frem igennem mine opgaver</p>	<p>Organiserer og tilrettelægger nøje mine arbejdsindsatser</p>

## Detailorientering

Behovet for at løse opgaver i en verden, hvor der findes et præcist og korrekt resultat. Muligheden for at undgå fejl ved at gå grundigt og omhyggeligt til værks. At sikre sig, at det man har lavet er 100 % i orden. At finde trygheden i rutinen, den faglige fordybelse og muligheden for at komme hele vejen rundt.

Helhedsorienteret	Detailorienteret
Det er personen der har det bedst med opgaver, hvor vejen ofte skal findes i de store linjer. Det er opgaver, der er præget af, at man ikke på forhånd kender resultatet, men også af at selve grundlaget for at udføre opgaven kan være udefineret. Succeskriterierne er med andre ord svævende og den eksakte målbarhed er lav. Det er personen, der foretrækker at tage udgangspunkt i helheden og det store billede, frem for at bruge tiden på detaljer. Han eller hun lever med usikre præmisser og vinder til gengæld friheden til selv at finde vejen.	Det er personen der har tålmodigheden og interessen for at sætte sig dybt ind i den enkelte opgave. Vedkommende har behov for at kunne sikre sig, at opgaven er løst 100 % korrekt, og derfor er fri for fejl og mangler. Af samme grund er det en person, der ofte er karakteriseret ved en vedholdende ihærdighed der indebærer, at han eller hun bliver ved indtil den sidste brik er faldet på plads. Vedkommende føler sig godt tilpas med opgaver præget af rutiner og gentagelser, for det skaber den største sikkerhed for, at man undgår fejl.
Arbejder med opgaver uden et sikkert og målbart resultat	Vil være sikker på, at jeg kommer frem til et korrekt resultat
Må ofte starte mine opgaver på et usikkert og uklart grundlag	Er meget omhyggelig i min måde at arbejde på
Vil helst søge efter vejen i de store linjer	Går meget op i, at jeg har løst mine opgaver rigtigt
Mener at for mange detaljer ofte skygger for udsynet	Bliver ved indtil den sidste detalje er på plads og i orden
Bruger mest tid på de store sammenhænge	Vil gerne kunne kontrollere, at det jeg laver er fri for fejl
Mener at løsninger ofte findes i det store billede	Er den der har sans for detaljerne i en opgave
Arbejder sjældent med detaljerne i en opgave	Sætter mig altid grundigt ind i tingene
Løser ofte opgaver, hvor succeskriterierne er usikre	Har tålmodigheden til at komme hele vejen rundt i mine opgaver

## Sikkerhedsorientering

Behovet for at arbejde i en forudsigelig verden, hvor man kender konsekvenserne af sine valg og handlinger. Lysten til at befinde sig i kendte omgivelser, hvor man kan føle sig sikker på at træffe de rigtige beslutninger. Trangen til at undgå det ukendte og det overraskende.

Risikoorienteret	Sikkerhedsorienteret
<p>Det er personen, der i mange situationer er en spontan og hurtig beslutningstager, og som hellere løber en risiko frem for at vente for længe. Han eller hun har det fint med opgaver, hvor man ikke på forhånd kender de fulde konsekvenser af sine beslutninger, og vedkommende trykker gerne på knappen og sætter tingene i gang uden at være sikker på hvor man havner. Det er personen, der ofte finder energien og udfordringen i selve spændingen og uforudsigeligheden, og som er i besiddelse af en til tider rastløs utålmodighed. Af samme grund vil han eller hun kede sig med opgaver, der opleves som alt for stillestående, hvor tingene går langsomt og hvor der skal snakkes meget længe før tingene sættes i værk.</p>	<p>Det er personen, der grundlæggende har behov for at være i en verden, hvor man kender konsekvenserne af sine valg og sine handlinger. Det er personen der foretrækker at tænke sig grundigt om frem for at løbe en risiko, og den der helst vil have tid til at vurdere og kalkulere konsekvenserne af sine handlinger. Han eller hun har brug for at kunne træffe sine beslutninger i et kendt og forudsigeligt univers for at undgå det uforudsigelige og det ukendte. Vedkommende kan være en langsom og nøjeregnende beslutningstager, der har brug for tid til at overveje de forskellige muligheder og først beslutter sig, når han eller hun er sikker i sin sag.</p>
Opfattes af mange som en spontan og hurtig beslutningstager	Tænker mig hellere om frem for at tage en chance
Arbejder gerne med risikobetonede opgaver	Vurderer grundigt konsekvenserne af det jeg gør
Foretrækker opgaver, hvor der skal handles med det samme	Sætter mig nøje ind i tingene før jeg træffer en beslutning
Arbejder med opgaver hvor det er svært at forudsige udfaldet	Sikrer mig helst så meget som muligt på forhånd
Bliver udfordret af risikobetonede opgaver	Venter som regel med at handle indtil jeg er sikker i min sag
Må ofte sætte tingene i gang på et usikkert grundlag	Vil helst kende konsekvenserne af mine beslutninger
Er den der træffer mange og hurtige beslutninger	Vil kunne sikre mig, at tingene går som jeg har forventet
Må ofte træffe en beslutning uden at være sikker på udfaldet	Bryder mig ikke om det uforudsigelige og det usikre

## **Resultatfaktorer**

## Præstationsmotiv

At bygge sin selvagtelse på det man kan præstere i sammenligning med andre. At fuldføre det man har sat sig for. At udfordre sig selv og andre på sine evner og færdigheder. At forfølge sine egne mål og være orienteret imod ekspansion og sejr.

Lavt præstationsmotiv	Højt præstationsmotiv
<p>Det er personen, der er mere orienteret imod fællesskabet og gruppens resultater, end imod egne præstationer og resultater. Vedkommende ønsker ikke at blive fremhævet på andres bekostning, og er i det hele taget en person, der mere tænker på fællesskabet og det man laver sammen, end på den individuelle præstation. Vedkommende finder det i orden, at alle ikke kan løbe lige stærkt og føler sig ikke godt tilpas sammen med mennesker, der hele tiden jager efter bestemte mål. Af samme grund stiller han ikke høje krav til hverken sig selv eller andre. Han befinder sig bedst i et miljø, hvor den enkelte ikke er så eksponeret, fremhævet og målt på sine resultater.</p>	<p>Det er personen, der er styret af en indre trang til altid at præstere det ypperste, og han/hun søger konstant at forbedre sig for at blive dygtigere, hurtigere og mere effektiv i udførelsen af sine opgaver. Vedkommende har viljen og energien til at nå de mål der er sat op, og det er vigtigt for vedkommende, at han/hun altid ved hvor langt han er kommet, hvad han har præsteret og hvilke resultater der er nået. Det er personen, der gerne tager imod en udfordring, som gerne giver alt hvad han har i sig, og forventer det samme af sine omgivelser. Han befinder sig godt i et konkurrenceorienteret arbejdsmiljø, hvor folk er præget af udholdenhed, energi og vilje til at nå de opstillede mål.</p>
<p>Føler ikke trang til altid at være den bedste</p>	<p>Vil gerne måles på hvad jeg kan præstere</p>
<p>Synes ikke at man skal fremhæve nogen fremfor andre</p>	<p>Har altid haft en stærkt trang til at konkurrere</p>
<p>Har let ved at acceptere at nogen er langsommere end andre</p>	<p>Vil have muligheden for at præstere det ypperste jeg kan</p>
<p>Sætter fællesskabet højere end den enkeltes præstationer</p>	<p>Vil betale en høj pris for at nå de opstillede mål</p>
<p>Er ikke den der hele tiden skal nå bestemte mål</p>	<p>Vurderer gerne andre på hvad de kan præstere</p>
<p>Behøver ikke altid gøre tingene bedre end andre</p>	<p>Vigtigt for mig at kunne se hvad jeg har præsteret</p>
<p>Vil helst være fri for at blive målt i forhold til andre</p>	<p>Stræber efter at blive den bedste indenfor mit område</p>
<p>Mener ikke at man skal hævde sig på grundlag af sine resultater</p>	<p>Vil gerne udfordres på mine evner</p>

## Selvtillid

Overbevisningen om at man kan, den styrke hvormed man tror på sig selv. Det indre reservoir af personlige succesoplevelser, som man kan tære på i kritiske og vanskelige situationer. Den måde hvorpå vi henter energi til at overvinde modgang og klare os igennem når vi står foran nye udfordringer.

Usikker på sig selv	Stoler på sig selv
<p>Det er personen, der har svært ved at fastholde troen på sig selv i kritiske situationer. Vedkommende kommer ofte i tvivl om evnerne slår til, især i nye og uvante situationer. Det er personen der foretrækker at blive stående på kendt terræn, og som bekymrer sig når han står foran det ukendte og det han ikke har prøvet før. Vedkommende har i mange situationer svært ved at modstå pres fra andre og fastholde sine egne synspunkter, og den manglende indre tro på sig selv bliver først for alvor synlig når vedkommende kommer under pres.</p>	<p>Det er personen der stoler på sig selv og sine evner i kritiske og vanskelige situationer. Han er i besiddelse af en indre tro på at det går på trods af forhindringer og modstand. Det er personen, der grundlæggende har et positivt syn på sig selv, sine evner og sine muligheder, og derfor også kun sjældent kommer i tvivl. Han føler sig udfordret af nye opgaver, afprøver gerne nye grænser, og er overbevist om at det er muligt at nå frem til målet uden alt for mange skrammer. Det er personen der bliver stående i sikker forvisning om at være på rette spor.</p>
<p>Tvivler nogle gange på om mine evner slår til</p>	<p>Stoler 100 % på mig selv i kritiske situationer</p>
<p>Mister troen på mig selv i uvante situationer</p>	<p>Kommer sjældent i tvivl om mine evner nu også rækker</p>
<p>Føler mig i nogle situationer utilstrækkelig</p>	<p>Har et positivt syn på mig selv og mine evner</p>
<p>Bliver let usikker på mig selv i kritiske situationer</p>	<p>Bevarer troen på mig selv når jeg er under pres</p>
<p>Føler mig bedst tilpas med opgaver jeg har prøvet før</p>	<p>Har en stærk og ukuelig tro på mig selv</p>
<p>Har svært ved at tro på mig selv når jeg kommer under pres</p>	<p>Afprøver ofte grænserne for mine evner</p>
<p>Holder mig nogle gange tilbage fordi jeg bliver usikker</p>	<p>Holder fast i min overbevisning selvom jeg bliver kritiseret</p>
<p>Kommer ofte i tvivl når jeg står foran en helt ny opgave</p>	<p>Kaster mig gerne ud i nye og ukendte opgaver</p>

## Selvstændighed

At have det personlige ansvar for egne opgaver. Ønsket om at klare tingene selv uden andres indblanding. Behovet for frihed for restriktioner, begrænsninger og styring udefra. At ville selv og være fri til at løse opgaverne på sin egen måde. At være kritisk overfor autoriteter.

Teamorienteret	Frihedsorienteret
<p>Det er personen der har det bedst i et arbejdsmiljø, hvor man bruger hinanden, spørger hinanden til råds og blander sig i hinandens måde at løse opgaverne på. Det er den teamorienterede, der mener at den enkelte må indordne sig de gældende spilleregler og de fælles vilkår der nu engang gælder og personen, der accepterer sin plads i teamet. Han deler gerne ansvaret med andre, og har ikke behov for at sætte sit personlige præg på alt hvad der laves. Her løses opgaverne helst i fællesskab, og ikke hver for sig. Og her søger man gerne hjælp og støtte hos sine omgivelser.</p>	<p>Det er personen der motiveres af frihed og mulighed for selv at sætte dagsordenen, for selv at bestemme hvordan opgaverne skal løses og for selv at sidde med ansvaret for at tingene lykkes. Det er trangen til at være fri og uafhængig af andre, og være fyldt af den berusende lykke det er at kunne klare tingene uden andres hjælp. Vedkommende er altså selvberørende og den der selv vil bestemme, hvornår og hvordan andre skal blande sig i det han laver. Det er personen, der er skeptisk overfor autoriteter og som befinder sig bedst i en organisation præget af frihed og god plads til den enkeltes udfoldelse.</p>
<p>Vil gerne have mulighed for at spørge andre til råds</p>	<p>Vil have frihed omkring mig når jeg løser mine opgaver</p>
<p>Foretrækker et job hvor man løser opgaverne i fællesskab</p>	<p>Vil selv afgøre hvornår andre skal blande sig i det jeg laver</p>
<p>Blander ofte andre ind i løsningen af mine opgaver</p>	<p>Vil selv bestemme hvordan jeg skal løse mine opgaver</p>
<p>Jeg spørger ofte kolleger til råds vedrørende mine opgaver</p>	<p>Løser for det meste mine opgaver uden andres hjælp</p>
<p>Vigtigt for mig at kunne diskutere mine opgaver med andre</p>	<p>Foretrækker et job med mit eget klare ansvarsområde</p>
<p>Løser helst mine opgaver sammen med andre</p>	<p>Har svært ved at indordne mig faste kommandoveje</p>
<p>Accepterer andres indblanding i mine opgaver</p>	<p>Vil helst klare mine opgaver uden andres indblanding</p>
<p>Vil helst kunne dele ansvaret med andre</p>	<p>Vil kunne forfølge mine egne mål</p>



# **Relationsfaktorer**

## Social Forståelse

Det grundlæggende behov for og interesse i at skabe positive følelser og oplevelser i forhold til andre mennesker. Indsigten i og forståelsen for andre menneskers følelser, holdninger og vurderinger. Sensitiviteten i relation til det sociale og følelsesmæssige rum der omgiver dig.

Sagsorienteret	Menneskeorienteret
<p>Det er personen, der ofte har svært ved at forstå hvorfor andre mennesker handler som de gør. Deres motiver, deres tanker og deres følelser. Han undrer sig og bruger i mange situationer sine principper og sin faste tro på disciplin som ledetråd for sin ageren i forhold til andre. Det er personen der mener, at en aftale er en aftale, at forklaringer bare er en dårlig undskyldning, og han oplever, at folk i det hele taget snakker for meget om deres følelser. Han accepterer dem der ligner ham selv, medens der til gengæld ikke er så meget plads til forskellighed. Vedkommende er altså mere sagsorienteret end menneskeorienteret, og stiller store krav til andre menneskers evne til at tilpasse sig, disciplinere sig og følge de principper, der nu engang ligger til grund for den måde vi agerer på.</p>	<p>Det er personen, der ser en personlig livskvalitet i at skabe dybe og fortrolige relationer til andre mennesker. Som værdsætter den dybe snak om ofte svære spørgsmål, om følelser, relationer, handlinger og konsekvenser. Det er altså personen, der ganske enkelt interesserer sig for hvad der rører sig i andre, og hvad der rører sig i ham selv. Vedkommende er en tålmodig lytter og bruger i det hele taget gerne tid på at forstå hvad der sker hos mennesker omkring ham. Det er også personen, som andre gerne kommer til når de har problemer, er røget ud i konflikter eller på anden måde har brug for hjælp og støtte. Det er kort sagt den tolerante og rummelige person, der giver plads til forskellighed, og som altid har tid til at bruge sine egne erfaringer til at hjælpe andre.</p>
Har tit svært ved at forstå andres måde at handle på	Sætter stor pris på den fortrolige og dybe relation
Reagerer når folk ikke følger det der er aftalt	Er ofte den andre kommer til når de har problemer
Mener at folk ofte selv er skyld i deres problemer	Bliver ofte bedt om at hjælpe når folk er røget ud i konflikter
Undrer mig tit over andres måde at reagere på	Hjælper og støtter andre når de har personlige problemer
Synes ofte, at folk snakker for meget om deres følelser	Er optaget af hvad der rører sig i andre mennesker
Er meget principfast i min måde at tackle andre mennesker på	Har tålmodigheden og interessen for at lytte til andre
Lægger meget vægt på disciplin og faste aftaler	Bliver altid involveret i de mennesker der er omkring mig
Blander sjældent arbejde og følelser sammen	Er den der engagerer sig i andres tanker og følelser

## Tillid

At stole på sine medmennesker og gå dem åbent i møde. At have et positivt menneskesyn og tro på det gode og det ærlige. At få accepten på sig selv på grundlag af en åben og imødekommende adfærd.

Skeptisk	Tillidsfuld
<p>Det er personen, der i mange situationer har en skeptisk og afventende attitude overfor andre mennesker. Som holder de fleste på en vis afstand og som foretrækker at se andre mennesker an før der åbnes op. Denne skeptiske adfærd skal bl.a. sikre vedkommende imod skuffelser og nederlag. Det er bedst at holde sine følelser for sig selv og vente og se hvad der sker. Det er personen som det kan være svært at komme ind på og komme om bagved. Der er lukket af, og man skal selv gøre et stykke arbejde før der lukkes op for hvad der gemmer sig af oplevelser, følelser og tanker.</p>	<p>Det er personen, der grundlæggende har et positivt syn på andre mennesker, som stoler på andre og som tror det bedste om sine medmennesker. På det grundlag er han en åben person, der nærmest spontant snakker om sig selv, sine oplevelser, følelser og meninger. Vedkommende opleves af andre som imødekommende, positiv og venlig og en person der altid byder ind med sig selv i sociale sammenhænge. Det er personen der bidrager til den gode stemning og som næsten altid kan få accepten på sig selv fra sine omgivelser. Han etablerer varme relationer til andre på sin egen venskabelige og positive facon.</p>
Holder de fleste mennesker på en vis afstand	Åbner mig hurtigt overfor andre
Er i mange situationer skeptisk overfor folks hensigter	Giver åbent udtryk for mine tanker og følelser
Andre må gøre et stykke arbejde før de vinder min tillid	Stoler på andre menneskers gode hensigter
Møder andre med et vist forbehold	Stoler umiddelbart på hvad folk siger
Åbner mig sjældent overfor andre	Viser andre mennesker en stor tillid
Vurderer mennesker omkring mig for ikke at blive skuffet	Har altid haft et positivt syn på andre mennesker
Er bestemt ikke den der åbner sig med det samme	Udtrykker åbent min tillid til andre
Vil se folk an før jeg åbner mig	Tror på det gode i mennesker
	Viser tydeligt min tillid til andre

## Udadvendthed

Vores trang til at dele, afprøve og rette vores opmærksomhed mod den omgivende verden og mennesker. At have lyst til at være sammen med andre, aktivt at opsøge andre. Behovet for opmærksomhed og dette at kaste spørgsmål ud i omgivelserne for at få et svar tilbage.

Indadvendt	Udadvendt
<p>Det er personen, som ofte holder sine tanker og synspunkter for sig selv indtil de er bearbejdet i vedkommendes eget indre univers. Han/hun kan opleves som en tilbageholdende og forsigtig person, der bruger en del tid på at tænke tingene igennem før han eller hun ytrer sig. Vedkommende sidder gerne i enrum og har brug for tid til at arbejde med de indtryk og signaler, der kommer udefra. Det er personen der ofte oplever, at han eller hun får de bedste indfald og arbejder mest effektivt, når der er fred og ro til at bearbejde tingene dybt og eftertænksomt. Det er personen, der skal have et langt tilløb, før han eller hun deltager i de sociale aktiviteter, der udfolder sig omkring ham/hende.</p>	<p>Det er personen, som gerne deler sine synspunkter og oplevelser med andre, og som derfor altid er synlig og talende i sociale sammenhænge. Vedkommende er en udfarende og kontaktsøgende person, der let falder i snak med andre. Det er også personen, der ved at dele sine tanker med andre ofte føler, at han eller hun rent faktisk får noget positivt ud af den sociale kontakt. Bliver klogere på sig selv, på verden og på hvad der udfolder sig omkring vedkommende. Udadvendtheden er således en problemløser, en måde at søge svaret på de både de store og de små spørgsmål. Det er personen, der ofte spontant involverer sig i de sociale aktiviteter, der udfolder sig omkring ham/hende.</p>
Holder for det meste mine tanker og oplevelser for mig selv	Er altid aktiv og talende i sociale sammenhænge
Bruger meget tid alene med mine egne tanker	Snakker spontant løs når jeg er sammen med andre
Sidder ofte i enrum og tænker dybt over tingene	Er en udfarende og kontaktsøgende person
Bruger ikke så meget tid på sociale aktiviteter og snak	Deler ofte mine oplevelser og vurderinger med andre
Arbejder mest effektivt når jeg er alene	Har det bedst når der er mennesker omkring mig
Får de bedste indfald når jeg sidder alene med mine egne tanker	Får meget ud af at snakke tingene igennem med andre
Tænker længe over tingene før jeg siger noget til andre	Falder let og ofte i snak med folk jeg ikke kender
Har ikke det store behov for at være sammen med andre	Elsker at snakke og diskutere med andre

## **Personlige Vækstfaktorer**

## Intuition

At have en positiv forventning om og tro på, at det er muligt at forme og påvirke verden omkring sig. At styre efter sin indre forestillingsverden med begejstring, entusiasme og optimistisk tro på, at alt kan lade sig gøre. At håndtere mulighedernes kunst og finde løsninger i en blokeret situation.

Fakta-styret	Ide-styret
<p>Det er personen, der har et nøgternt, realistisk og ofte rationelt forhold til virkeligheden, dens muligheder og måske mest dens grænser. Det er praktikeren, der stoler mest på det håndgribelige og det beviselige, og som vurderer tingene ud fra, hvad han eller hun mener konkret kan lade sig gøre. Vedkommende baserer ofte sin problemløsning på det der er prøvet før, og som han eller hun ved fungerer i den virkelige verden. Det er personen, der er til det enkle og det præcise, det der kan ses, måles og vejes, og han eller hun er af samme grund sjældent den der fremkommer med de vilde og overraskende ideer.</p>	<p>Det er personen, der har en grundlæggende positiv tro på og forventning til fremtiden og en optimistisk overbevisning om, at næsten alt er muligt. Det er den indre fornemmelse og anelse om, at der altid findes en vej, at der altid findes en mulighed for at kæmpe sig ud af en tilsyneladende blokeret situation. Og vejen er brolagt med ideer, der måske starter som en anelse om i hvilken retning vi skal leder, men som forhåbentlig materialiserer sig i form af mere konkrete forslag til løsningsmuligheder. Det er personen der altid er at finde der, hvor der skal udtænkes nye ideer, og der hvor der skal søges efter nye muligheder og nye løsninger.</p>
Har altid været den der vil have fakta på bordet	Har en optimistisk tro på, at næsten alt er muligt
Er ofte den der finder en praktisk løsning på problemerne	Anskuer og fortolker ofte situationen ud fra min fornemmelse
Stoler mest på de håndgribelige og praktiske løsninger	Har altid haft en positiv forventning til fremtiden (6,4)
Vurderer tingene ud fra hvad der konkret kan lade sig gøre	Udfordrer ofte den gængse måde at tænke på
Baserer min problemløsning på det der jeg ved der fungerer	Betragtes af andre som et udpræget idémenneske
Er den der har fødderne solidt plantet på jorden	Har en indre overbevisning om, at der altid findes nye løsninger (39,2)
Betragtes af de fleste som en realistisk og praktisk person	Er altid med når der skal tænkes nye tanker og ideer
Tager altid udgangspunkt i det konkrete og det målbare	Fremkommer tit med originale og ukonventionelle ideer

## Integritet

Forståelsen for og erkendelsen af konflikten som en nødvendig forudsætning for personlig vækst og udvikling. At håndtere kriser, både hos sig selv og andre. Den indre styrke i forhold til dette at sætte grænser, markere standpunkter og blive stående på trods af modgang og modstand.

Sårbar	Robust
<p>Det er personen der helst går i en stor bue udenom alt det der kan skabe konflikter, uro og ubalance i vedkommendes liv. Det er personen, der har svært ved at sige fra, sætte grænser og tackle direkte personlige angreb. Den grundlæggende holdning er, at der sjældent kommer noget godt ud af konflikter, og der skal betales en alt for høj pris i forhold til hvad der kan opnås. Så hellere trække sig. Det er personen, der ofte er mest fokuseret på egne følelser, som bliver såret og som er længe om at glemme personlige opgør med andre. Vedkommende har svært ved at forsvare sig selv og sin personlige integritet, og bliver i nogle situationer overrumplet af andres pludselige kritik og angreb.</p>	<p>Det er personen, der bliver stående på sine synspunkter når vinden blæser imod, som forsvare sig selv og sin integritet når han eller hun kommer under angreb. Vedkommende giver klart udtryk for, hvor grænsen går og reagerer i situationer, hvor han eller hun føler at den bliver overskredet. Det kommer konkret til udtryk på den måde, at vedkommende har let ved at ryste sårende bemærkninger af sig, og er god til at forsvare sig imod uretfærdig kritik. Det er den robuste person, der kan bære presset i konfliktsituationer, og som siger sin ærlige mening selvom det kan skabe problemer i forhold til omgivelserne.</p>
Har svært ved at sige fra når nogen angriber mig på min person	Bliver stående på mine synspunkter i en konfliktsituation
Bliver let såret når jeg føler mig uretfærdigt behandlet	Viser klart hvor grænsen går når jeg føler mig angrebet
Tager ofte andres kritik personligt	Er en robust person der bliver stående i modvind
undgår helst personlige konflikter med andre	Har let ved at ryste sårende bemærkninger af mig
Er længe om at glemme personlige opgør med andre	Er god til at forsvare mig mod uretfærdig kritik
Synes sjældent der kommer noget godt ud af konflikter	Siger min ærlige mening selvom det skaber konflikter
Har svært ved at klare kritik af min person	Er den der kan bære presset i konfliktsituationer
Er ikke god til at tackle personlige angreb	Holder fast i mig selv når jeg kommer under pres fra andre

## Indflydelse

Den grad af indflydelse et individ ønsker at udøve over et andet. Evnen til at tage autoriteten til sig og bestemme over sig selv fremfor at overlade det til andre. At styre og dirigere mennesker frem mod bestemte mål. At beherske og kontrollere andre.

Indflydelsesgivende	Indflydelsessøgende
<p>Det er personen, der ingen eller kun svage ambitioner har om at gå efter en ledende stilling. Måske fordi trangen og lysten simpelthen ikke er der, eller måske fordi vedkommende hellere vil bruge sit arbejdsliv til noget andet end at bære ansvaret for andres indsatser. Konsekvensen er, at vedkommende accepterer, at andre sætter rammerne og målene op og tager beslutningerne. Konkret betyder det, at vedkommende sjældent blander sig når afgørelserne skal træffes. Det kan skyldes at han eller hun foretrækker at kunne fordybe sig i den enkelte opgave på grundlag af en faglig interesse, eller fordi vedkommende har den opfattelse, at prisen for en ledende stilling er for høj i form af pres, utilfredshed og konflikter.</p>	<p>Det er personen, der grundlæggende har lysten og viljen til at tage ansvaret og bestemme over andre, og vedkommende vil derfor helt naturligt gå ind og tage den indflydelse der kan opnås. Motivet er viljen til ledelse, men også den anerkendelse der følger med. Det er personen, der betragter sig selv som en naturlig leder, og som altid har haft trangen til at søge indflydelse på sine omgivelser. Vedkommende er den der er parat til at betale den pris der ofte følger med et lederskab, nemlig det pres der opstår når der skal træffes upopulære beslutninger. Han eller hun har i de fleste situationer modet til at skære igennem, trække grænser og vælge vejen for andre, og har evnen til at overtale, beslutte og stå helt alene med ansvaret.</p>
Har ikke de store ambitioner om at blive leder	Betragtes af andre som en naturlig leder
Ønsker ikke at have ansvaret for styringen af andre	Er som regel leder af den gruppe jeg tilhører
Accepterer, at andre sætter rammerne og målene op for mig	Er den der tager ansvaret og sætter mål op for andre
Vil helst være fri for at stå med ansvaret for andres indsatser	Kan skære igennem og træffe de upopulære beslutninger
Blander mig sjældent i de ledelsesmæssige beslutninger	Er den der tager ansvaret for at vi når de fælles mål
Har aldrig været den der stræber efter et lederjob	Har altid haft en trang til at søge indflydelse på mine omgivelser
Går gerne uden om det ledelsesmæssige ansvar for andre	Er den der ofte træffer beslutningerne i kritiske situationer
Føler ikke den store trang til at bestemme over andre	Har altid haft en trang til at søge opad i organisationen



# LEDERSKALAERNE

## Anvendelse

De nye lederskalaer i IPA Analysen kan anvendes i alle de opgaver, hvor ledelse er et centralt tema. Det være sig rekruttering, lederudvikling, coaching m.m. Hvor vi allerede nu ved, hvilke træk i IPA Analysen, der har en signifikant og positiv sammenhæng med det fremgangsrige lederskab, kan vi med disse nye lederskalaer hente yderligere viden om den aktuelle kandidats personlighedsbestemte lederevner, og på hvilket niveau i organisationen disse evner bedst kan udfolde sig.

Lederskalaerne kan ligeledes anvendes til screening af en virksomheds lederpotentiale og dermed identificere de ledere og medarbejdere, der med størst udbytte kan være en del af virksomhedens ledelsesmæssige fremtid. Skalaerne kan anvendes til at spotte LEDERTALENT. Endelig kan lederskalaerne indgå som en del af den indsamling af viden, der kvalificerer oprettelsen af en "LEDERBANK", hvor man placerer de stærke Operationelle Ledere, de stærke Motiverende Ledere og de stærke Strategiske Ledere. Denne kvalificering sker der, hvor både CV'et, indtryk og resultatet på de 4 lederskalaer bekræfter hinanden.

## Kort om de 4 Lederskalaer

Ideen om INTEGRATION har fra starten været bærende for udviklingen af IPA Analysen. Denne ide udtrykker, at kvaliteten af det du udvikler på ét niveau er afhængig af kvaliteten af det du har udviklet på andre niveauer. Eksempelvis vil det være sådan, at når du forlader det "blå rum" og udviklingsmæssigt bevæger dig videre til det "røde rum" betyder det ikke, at du glemmer alt det der handler om viden og struktur. Men det betyder, at du ikke længere primært starter din problemløsning i det "blå rum", men vurderer din situation ud fra de resultatkrav der stilles til dig, de mål du skal nå og hvordan du operationelt med de ressourcer du har til rådighed mest effektivt kan nå dine mål. Viden, struktur, kontrol etc. bliver midler for dig, og er ikke længere et mål i sig selv og den dominerende platform, hvorfra du oplever og anskuer verden. Du INTEGRERER det "blå rums" kvaliteter i det "røde rum". Og dermed oplever og anvender du den viden du har på en ny måde. Det er hele denne personlige udviklingsrejse modellen i IPA Analysen illustrerer med sin integrale ide og model.

Billedligt talt har jeg illustreret denne tanke med evnen til mentalt at kunne bevæge sig imellem de forskellige "rum" i IPA Analysen. Den operationelle Leder bevæger sig frit i det røde og det blå rum. Den Motiverende leder bevæger sig frit i det blå rum (med modsat fortegn), det røde rum og det grønne rum. Endelig bevæger den Strategiske leder sig frit i imellem alle 4 rum. Man tilsætter således i sin personlige udvikling og på sin vej igennem tilværelsen nye kvaliteter og nye indsigter om sig selv og sit lederskab. Og hver gang man bevæger sig fra ét niveau til et andet, tager man det bedste med fra den "gamle verden".

De 4 nye lederskalaer er bygget på denne tanke om integration, og denne integration tilsætter ved hvert personligt kvantespring nye kvaliteter og nuancer til lederskabet. Ved hvert udviklingsspring griber du en ny kikkert og retter den ud mod verden for at orientere dig og finde vejen. Samtidig ligger de "gamle" kikkert klar til brug i det øjeblik, du vurderer, at det er brugbart og nødvendigt.

## **SPECIALISTEN**

Er primært operationaliseret med udsagn fra de blå faktorer, Strukturbehov, Kontrolbehov og Sikkerhedsbehov. Det dominerende motiv er Sikkerhed, og derfor er det helt afgørende for Specialisten at kunne skabe sig et mentalt overblik over de omgivende rammer og strukturer. Det er personen, der foretrækker at fordybe sig i faglige eller analytiske opgaver og dermed fokusere på viden og indhold i de opgaver, der skal løses. Specialisten har i langt de fleste tilfælde ikke noget ønske om at påtage sig et ledelsesmæssigt ansvar for andre.

## **Den OPERATIONELLE LEDER**

Er primært defineret med udsagn fra de røde faktorer i Basisanalysen, Selvtillid, Selvstændighed og Præstationsbehov samt udsagn fra faktoren Lederansvar. Men operationaliseringen indeholder også udsagn fra de Blå faktorer. Således er den Operationelle Leder defineret som en person, der INTEGRERER egenskaberne i de Blå faktorer i egenskaberne i de Røde faktorer, og dermed skaber en ny kvalitet i den måde de blå egenskaber anvendes på. Det dominerende motiv er Præstationsbehov, men den Operationelle Leder er samtidig karakteriseret ved et stærkt Magtmotiv og ønske om indflydelse på sine omgivelser.

## **Den MOTIVERENDE LEDER**

Er primært defineret ud fra udsagn fra de grønne faktorer, Tillid, Social Indsigt og Udadvendthed, men også Lederansvar og Intuition. Således er den Motiverende leder en person, der INTEGRERER de personlige kvaliteter der ligger i viljen til lederskab samt Intuition i en høj Social Indsigt og et stærkt socialt motiv. Det er lederen, der kan navigere i svære sociale situationer og håndtere komplekse sociale processer, hvor samarbejde, konfliktløsning og kommunikation er nøglefaktorer. Såfremt denne ledertype også har en positiv score på den Operationelle Leder, kan han/hun situationsbestemt skifte fokus fra de mere komplekse sociale processer til den mere konkrete og direkte målorienterede del af ledelsesopgaven.

## **Den STRATEGISKE LEDER**

Er defineret ud fra udsagn fra alle 4 hovedfaktorer. Denne leder siger nej til struktur, kontrol og Sikkerhed, og ja til både røde, grønne og gule udsagn. Det er lederen, der mentalt kan bevæge sig frit i alle 4 rum, og dermed strategisk vælge, hvilken lederrolle, der i den aktuelle forretningsmæssige kontekst er den mest optimale for at varetage jobbet og nå de opstillede mål. De dominerende motiver er Magt kombineret med Intuition og Præstationsbehov. Den Strategiske Leder er personen, der både idemæssigt og viljesmæssigt står meget stærkt og er i stand til at rumme, forstå og kommunikere hele forretningsområdets vilkår, mål og fremtidige udvikling.

## Specialisten

<p>Har som person ikke sin primære motivation og sit fokus på muligheden for at fordybe sig i det faglige og analytiske indhold i opgaverne. Har ej heller et stort behov for struktur, sikkerhed og kontrol. Det betyder ikke nødvendigvis at viden, kontrol og struktur ikke kan indgå som en del af jobbet, men vedkommende vil rette sin energi og opmærksomhed mod andre områder i arbejdslivet. Det kan være sociale og/eller ledelsesmæssige områder, der for ham/hende har en større betydning end det rent faglige og analytiske indhold i opgaverne. Det faglige vil for denne person være et middel til at nå andre personlige mål i tilværelsen og i arbejdslivet.</p>	<p>Er den der foretrækker at fordybe sig i faglige eller analytiske opgaver, og hvis stærkeste motiv i arbejdslivet og karrieren er muligheden for at kunne fokusere på viden og indhold i de opgaver der skal løses. Han/hun er en omhyggelig og grundig person, der helst arbejder indenfor et veldefineret fagligt og overskueligt område, hvor der er tid og mulighed for fordybelse, og hvor det er muligt at skabe sig et mentalt overblik over de omgivende rammer og strukturer. Denne person foretrækker først og fremmest at være en konkret faglig opgaveløser eller leverandør af viden på et analytisk niveau, og han/hun har i langt de fleste tilfælde ikke noget ønske om at påtage sig et ledelsesmæssigt ansvar for andre.</p>

## Den Operationelle Leder

<p>Her er personen, der ikke har sit primære fokus på konkret operationel ledelse, men lægger sin energi andre steder i sit job og sit arbejdsliv. Det kan skyldes fravær af ønsket om at være leder, eller at han/hun motiveres af opgaver, der ledelsesmæssigt indeholder mere sociale, komplekse og abstrakte problemstillinger, og hvor målopfyldelse og resultater ligger længere ude i fremtiden.</p>	<p>Det er personen, der står på en stærk mental platform præget af selvillid, resultatorientering og et stærkt ønske om at være den der sætter dagsordenen, og den der som leder tager ansvaret for andres indsatser. Han/hun er den, der gerne sætter konkrete mål op for andre og organiserer og styrer de daglige indsatser på en tydelig og synlig måde. Vedkommende bliver stående i modvind og er en realistisk og kalkulerende person, der lægger vægt på, at tingene er på plads og i orden. Det er personen, der reagerer og handler på konkrete og synlige udfordringer og mål, og hans/hendes hovedmotiver er domineret af indflydelse, handling og resultater. Har vedkommende viljen og ambitionerne er han/hun allerede leder eller har potentialet til at lede medarbejdere på et operationelt niveau.</p>

## Den Motiverende Leder

--	--

Det er personen, der ikke har sit primære fokus på at håndtere komplekse sociale processer i forbindelse med en ledelsesfunktion. Måske er han/hun mere motiveret for at løse konkrete og operationelle ledelsesopgaver, eller han/hun ønsker i langt højere grad at kunne fordybe sig i faglige eller analytiske opgaver og problemstillinger.

Det er personen, der motiveres af opgaver, hvor evnen til at inspirere og motivere andre er de vigtigste succeskriterier. Han/hun kan navigere i svære sociale situationer og håndtere komplekse sociale processer, hvor samarbejde, konfliktløsning og kommunikation er nøglefaktorer. Såfremt han/hun også har en positiv score på den operationelle leder, kan han/hun situationsbestemt skifte fokus fra de mere komplekse sociale processer til den mere konkrete og direkte målorienterede del af ledelsesopgaven. Dertil kommer, at hvis ambitionerne og erfaringen er til stede og læring og refleksion indgår som en væsentlig del af den personlige bagage, er vedkommende kendetegnet ved at kunne håndtere de konflikter og modsigelser, der ligger i SAMTIDIG at skulle møde og tilfredsstille modsat rettede behov. Behovet for at drive enheden frem mod konkrete mål og resultater OG behovet for at initiere de sociale processer i virksomheden, der skaber sammenhæng, mening og motivation. Såfremt disse forudsætninger er til stede har han/hun allerede et omfattende ledelsesansvar, der også omfatter ledelse af andre ledere, eller har potentialet til at varetage dette ansvar.

## Den Strategiske Leder

--	--

Det er personen, der har sin motivation og sit fokus på andre opgaver i arbejdslivet end dette at skulle håndtere et selvstændigt forretningsområde med alt hvad det indebærer af krav, pres og ansvar. Måske ønsker han/hun slet ikke et lederansvar på dette niveau, men er mere interesseret i et mere konkret operationelt eller motiverende lederskab. Eller han/hun ønsker i langt højere grad at kunne fordybe sig i faglige eller analytiske opgaver og problemstillinger.

Der er personen, der både idemæssigt og viljesmæssigt står meget stærkt. Han/hun er præget af risikovillighed, resultatorientering og indflydelsestrang, og kombinerer disse personlige egenskaber med iderigdom og kreativitet. Såfremt han/hun også har en positiv score på både den Operationelle leder og den Motiverende leder, har han/hun potentialet til eller har allerede ansvaret for et selvstændigt forretningsområde med alt hvad det indebærer af udvikling og forandring på et strategisk niveau. Han/hun kan rumme, forstå og kommunikere hele områdets vilkår, mål og fremtidige udvikling. Det er personen, der mentalt kan håndtere hele ledelsespaletten fra bundlinjen til de mest komplekse sammenhænge. Det er personen, der har evnen, og måske allerede også erfaringen, til SAMTIDIG at bevæge sig imellem lederroller med modsatrettede værdier og tilfredsstillelse af modsatrettede behov, både i forhold til ledelsesfunktion og mennesker. Hvis han/hun også er en person med evnen til dyb refleksion og i besiddelse af en stor selvindsigt, har vi en leder, der mentalt kan rumme alle sider af ledelsesopgaven, og dermed situationsbestemt kan vælge den mest hensigtsmæssige rolle i forhold til den aktuelle forretningsmæssige kontekst.

**IPA Nordic v./Flemming Anders Olsen**

Grønfeld Bygade 11

DK-8400 Ebeltøft

Tlf. +45 8636 5656 • Mobil. 2715 5659'