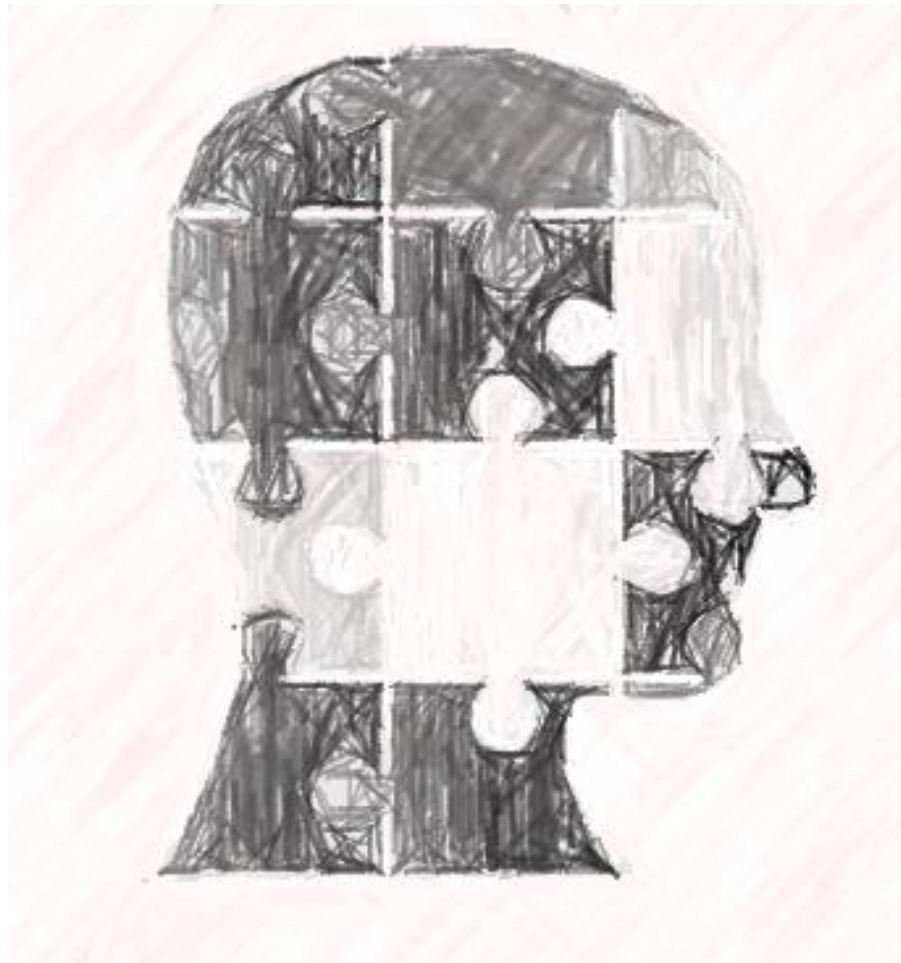


Ledelse og personlighet

Psykolog Per-Magnus Moe Thompson
PhD Stipendiat ved Institutt for ledelse og organisasjon
Handelshøyskolen BI



Hva er ledelse?



Født sånn eller blitt sånn?

- Hvis «født sånn»:
 - Enten så har du et talent for ledelse eller så har du det ikke
 - Forskning bør forsøke å identifisere hva som **kjennetegner** de effektive lederne
 - Organisasjoner bør **selektere** ledere basert på det som kjennetegner effektive ledere
- Hvis «blitt sånn»:
 - Ledelse handler mer om hva du gjør enn hvem du er
 - Forskning bør forsøke å kartlegge hva effektive ledere **gjør** og forstå hvordan man kan få de andre lederne til å gjøre mer av dette
 - Organisasjoner bør vektlegge **lederutvikling og ledercoaching**

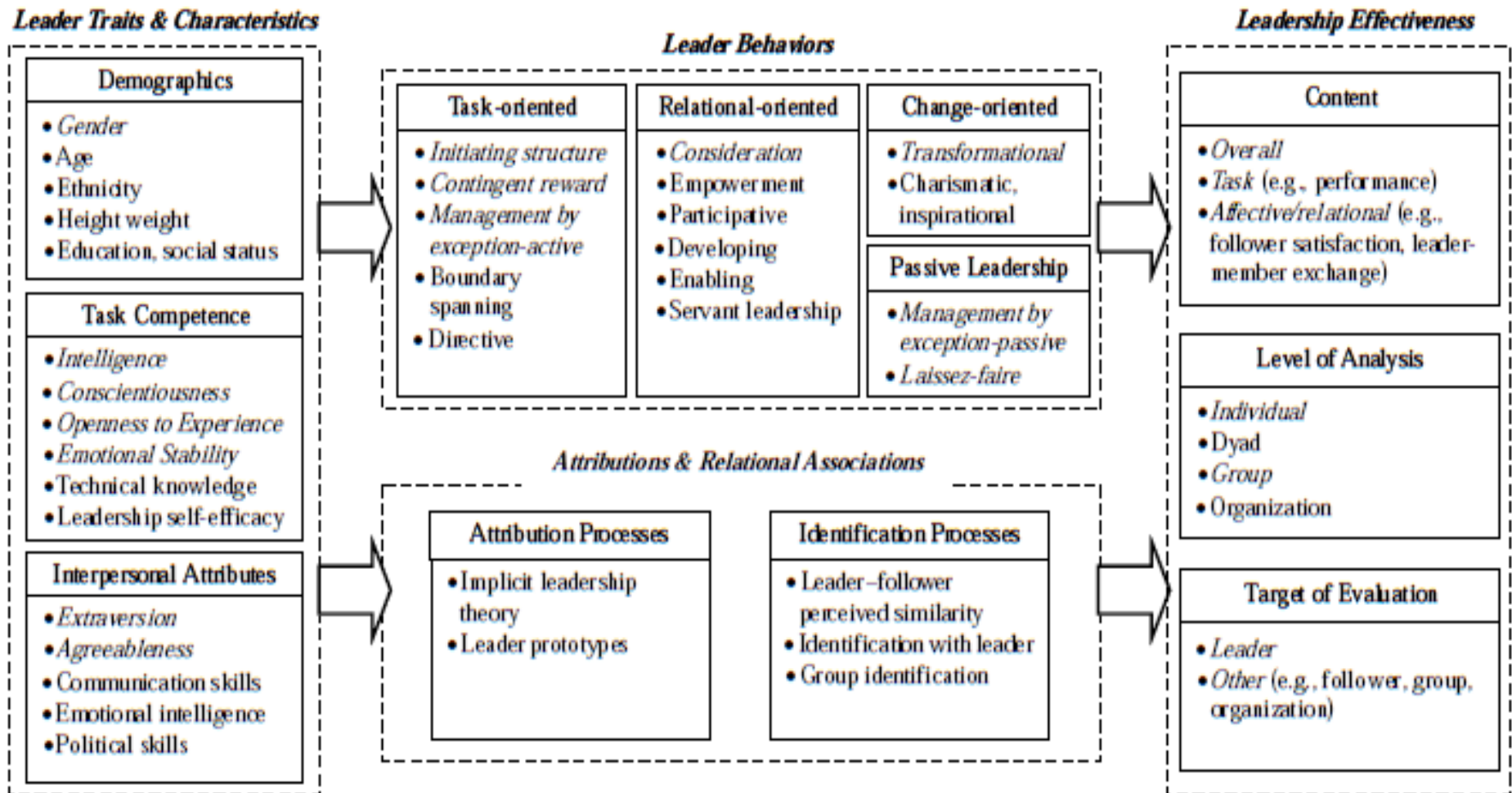


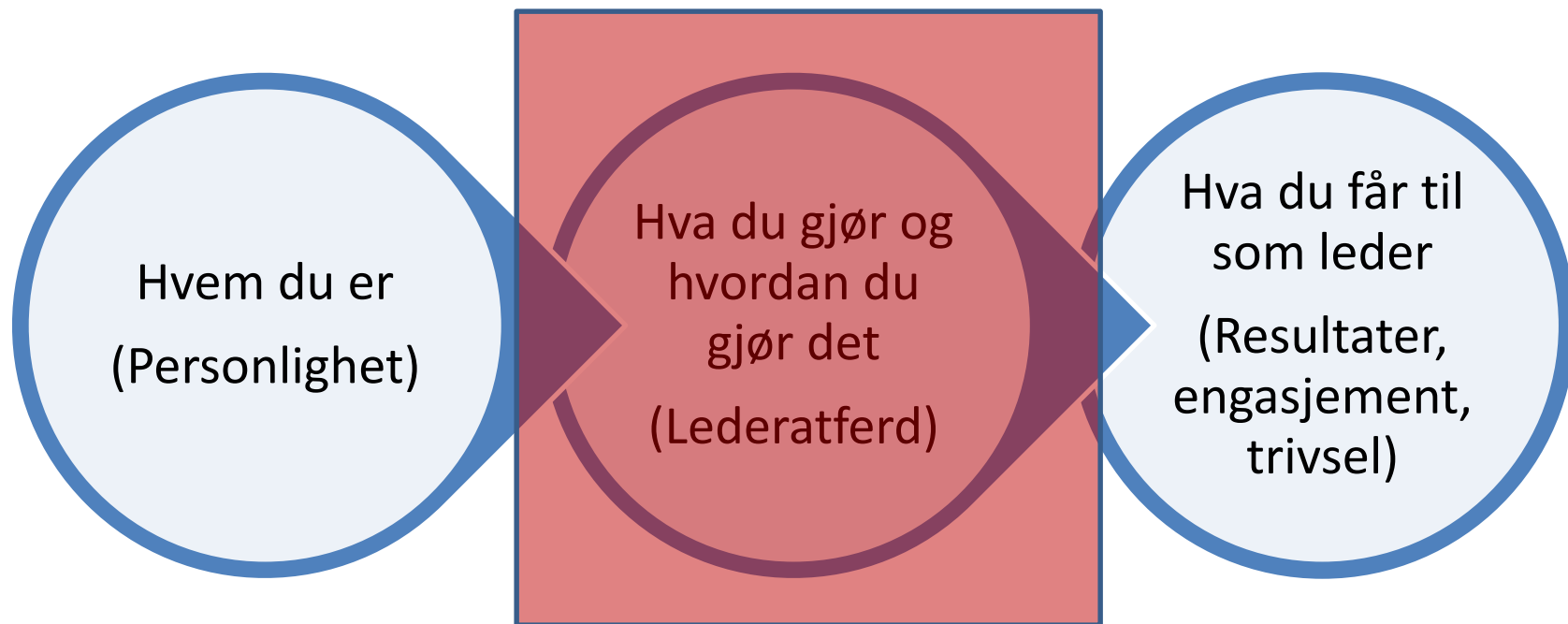
Den overordnede ledelsesmodellen; Personlighet → atferd → effekt



Sånn kan modellen også se ut

(Derue et al., 2011)





Hvilke oppgaver har ledere?

- Lag en liste med sidemannen din

A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research

Gary Yukl
Angela Gordon
Tom Taber

University at Albany, State University of New York, Albany, NY

A major problem in leadership research and theory has been lack of agreement about which behavior categories are relevant and meaningful. It is difficult to integrate findings from five decades of research unless the many diverse leadership behaviors can be integrated in a parsimonious and meaningful conceptual framework. An emerging solution is a hierarchical taxonomy with three metacategories (task, relations, and change behavior). Confirmatory factor analysis of a behavior description questionnaire found more support for this taxonomy than for alternative models.

A major problem in research and theory on effective leadership has been the lack of agreement about which behavior categories are relevant and meaningful for leaders. It is very difficult to compare and integrate the results from studies that use different sets of behavioral categories. There has been a bewildering proliferation of taxonomies on leadership behavior (see Bass, 1990; Yukl, 2002). Sometimes different terms have been used to refer to the same type of behavior. At other times, the same term has been defined differently by various theorists. What is treated as a general behavior category by one theorist is viewed as two or three distinct categories by another theorist. What is a key

Table 5. Definition of the 12 Specific Leadership Behaviors

CLARIFYING ROLES: assigning tasks and explaining job responsibilities, task objectives, and performance expectations.

MONITORING OPERATIONS: checking on the progress and quality of the work, and evaluating individual and unit performance.

SHORT-TERM PLANNING: determining how to use personnel and resources to accomplish a task efficiently, and determining how to schedule and coordinate unit activities efficiently.

CONSULTING: checking with people before making decisions that affect them, encouraging participation in decision making, and using the ideas and suggestions of others.

SUPPORTING: acting considerate, showing sympathy and support when someone is upset or anxious, and providing encouragement and support when there is a difficult, stressful task.

RECOGNIZING: providing praise and recognition for effective performance, significant achievements, special contributions, and performance improvements.

DEVELOPING: providing coaching and advice, providing opportunities for skill development, and helping people learn how to improve their skills.

EMPOWERING: allowing substantial responsibility and discretion in work activities, and trusting people to solve problems and make decisions without getting prior approval.

ENVISIONING CHANGE: presenting an appealing description of desirable outcomes that can be achieved by the unit, describing a proposed change with great enthusiasm and conviction.

TAKING RISKS FOR CHANGE: taking personal risks and making sacrifices to encourage and promote desirable change in the organization.

ENCOURAGING INNOVATIVE THINKING: challenging people to question their assumptions about the work and consider better ways to do it.

EXTERNAL MONITORING: analyzing information about events, trends, and changes in the external environment to identify threats and opportunities for the organizational unit.

Fordele oppgaver (delegere)

Forklare

Si hva man forventer

Følge med på andre

Gi tilbakemeldinger

Planlegge

Involvere andre

Hjelpe og oppmuntre

Gi ros

Lære opp andre

Gi andre ansvar og tillit

Være engasjert

Fortelle hva vi skal få til

Ville forbedre

Tørre å satse

Tenke nytt

Følge med på konkurrenter

Ledelse er et praktisk fag

Å etablere et nært forhold til sine medarbeidere - og holde en passende avstand

Å kunne gå foran - og holde seg i bakgrunnen

Å vise medarbeiderne tillit - og følge med i hva de foretar seg

Å tenke på sin egen avdelings mål - og samtidig være lojal overfor helheten

Å gi uttrykk for hva man mener - og være diplomatisk

Å være visjonær - og holde beina på jorden

Å tilstrebe enighet - og være i stand til å skjære igjennom

Å være dynamisk - og ettertenksom

Å være selvsikker - og ydmyk











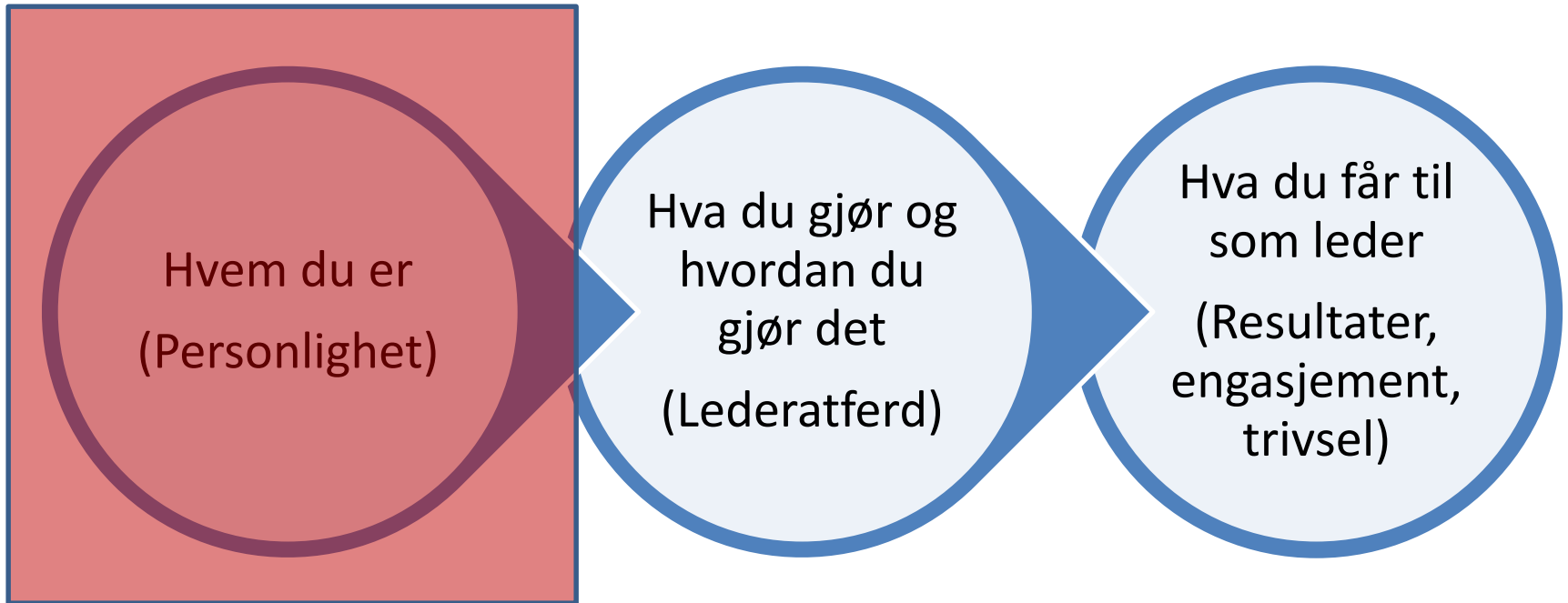




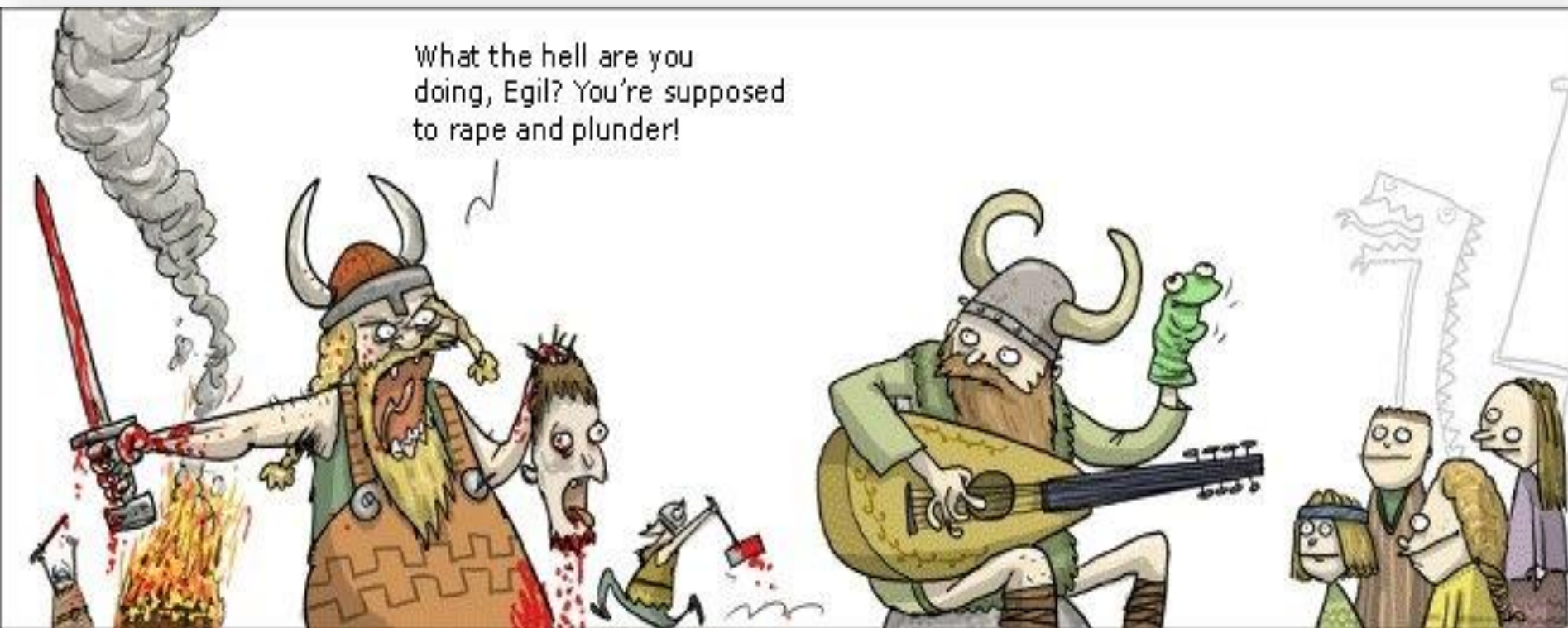


Agenda

1. Hva er ledelse?
2. Kan alle bli gode ledere?
3. Tolkning av personlighetstesten
4. Refleksjonsøvelse – «Meg som leder»
5. Mulighet for individuelle samtaler om profilen sin



Hva mener vi med *personlighet*?



Personlighed versus roller

Klassens klovn



Klassens populære pige

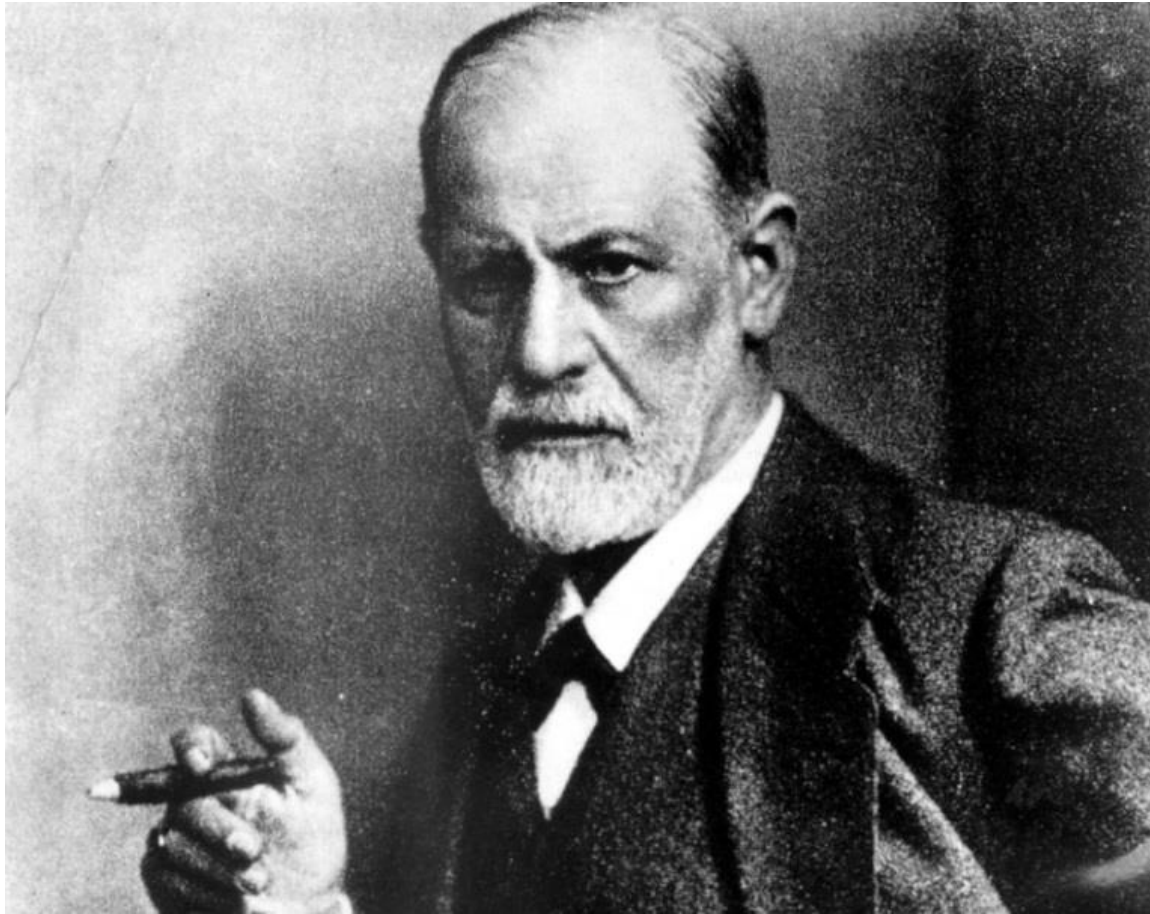


3 arketyper i folkeskolen

Klassens voldspsykopat



Hvordan beskrive personlighet?



«Big5» - en vitenskapelig inndeling av personlighet

(Costa & McCrae, 1992)



Tabell 1. Faktorer og fasetter som måles med NEO PI-R.

Nevrotisme	Ekstraversjon	Åpenhet for erfaringer	Medmenneskelighet	Planmessig
Angst (n1)	Varme (e1)	Fantasi (o1)	Tillit (a1)	Kompetanse (c1)
Fiendtlighet (n2)	Sosiabilitet (e2)	Estetikk (o2)	Rettfremhet (a2)	Orden (c2)
Depresjon (n3)	Selvmarkering (e3)	Følelser (o3)	Altruisme (a3)	Plikttroskap (c3)
Selvbevissthet (n4)	Aktivitet (e4)	Handler (o4)	Føyelighet (a4)	Prestasjonsstreben (c4)
Impulsivitet (n5)	Spenningsøking (e5)	Ideer (o5)	Beskjedenhet (a5)	Selvdisiplin (c5)
Sårbarhet (n6)	Positive følelser (e6)	Verdier (o6)	Følsomhet (a6)	Betenksomhet (c6)

Har personlighet noe å si for ledelse?

(Judge et al., 2002)

I en oppsummering av 73 empiriske studier, fant forskerne at alle Big5-trekken henger sammen med ledelse (effektivitet og «opplevd som leder»).

Hver for seg: små/moderate sammenhenger

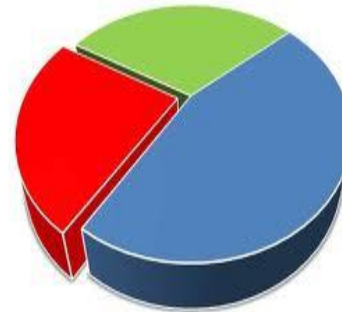
N – Nevrotisme: - 0,24

E – Ekstroversjon: 0,31

O – Åpenhet for erfaringer: 0,24

A – Medmenneskelighet: 0,08

C – Planmessighet: 0,28



Sterk støtte for at personlighet (målt etter femfaktormodellen) på gruppenivå er assosiert med effektiv ledelse.

PS! På individnivå finnes det mange unntak, både gode ledere med «ugunstig personlighetsprofil» og dårlige ledere med «ideell personlighetsprofil»



Lederutvikling



REFLEKSJON

Hvem er jeg og hva har formet meg? Hvem blir jeg når jeg går inn i lederrollen? Hvordan virker jeg på andre? Hva ved meg er irrasjonelt eller vanskelig å forstå? Hva er mine talenter?

JOBBANALYSE

Hva blir jeg målt på? Hva skal vi skape sammen? Hvilke lederferdigheter er sentrale i denne jobben?

ENDRINGSARBEID

Hva fungerer godt? Hva bør jeg gjøre mer av? Hva bør jeg gjøre mindre av? Hva må jeg lære å gjøre annerledes?



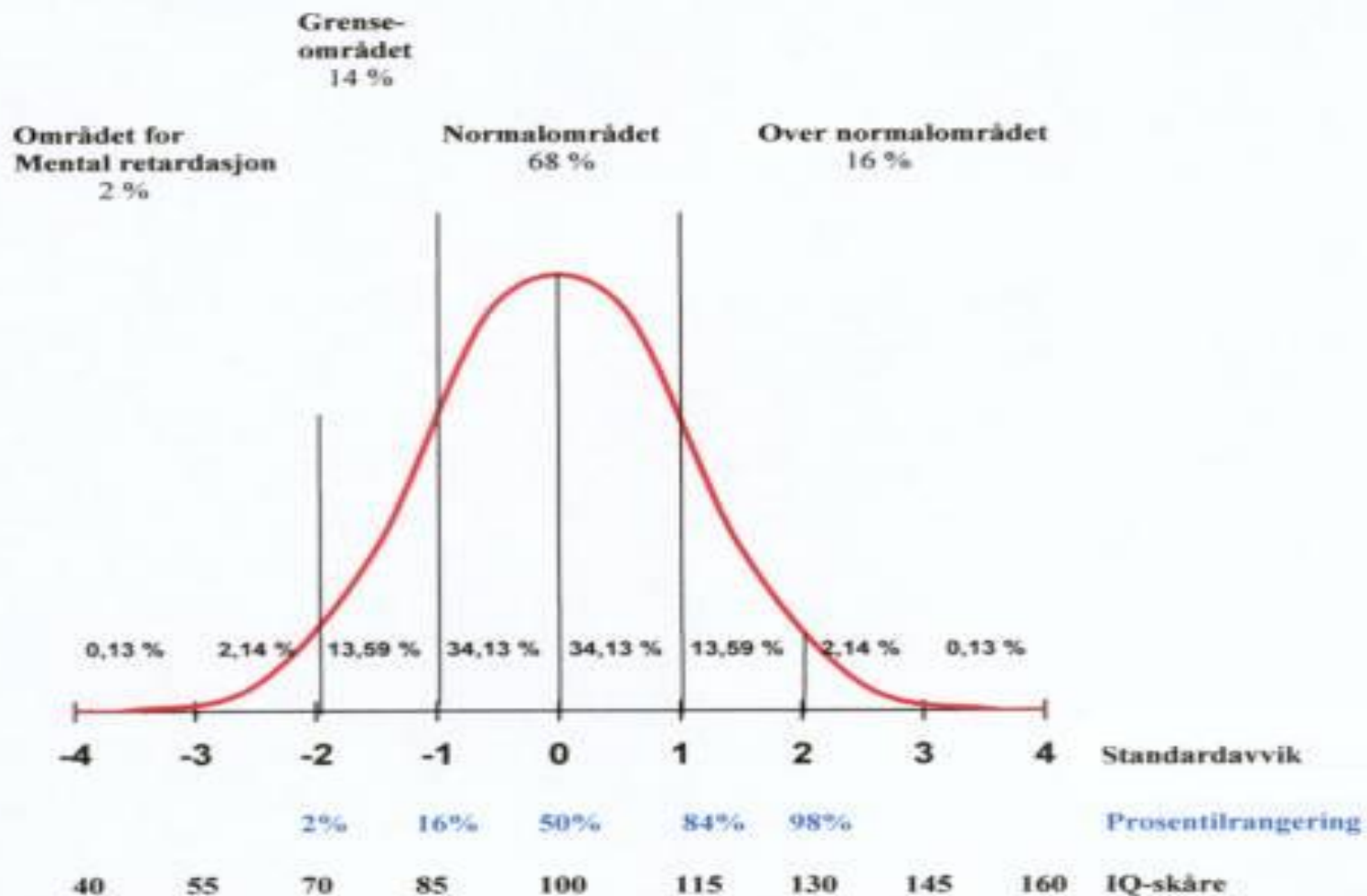
Agenda

1. Hva er ledelse?
2. Kan alle bli gode ledere?
3. Tolkning av personlighetstesten
4. Refleksjonsøvelse – «Meg som leder»
5. Mulighet for individuelle samtaler om profilen sin

Selvrapportering måler hvordan vi ser oss selv



Tolkning av personlighetsprofiler



NEVROTISIME

- **I NEO er N et normalt trekk, som alle har noe av. Den generelle tilbøyelighet til å bli preget og stresset av vanskelige emosjoner er kjernen i N. Dette hemmer god tilpasning og god fungering, og personer med høy N kan utvikle irrasjonelle ideer og oppfatninger om både seg selv og andre. Personer med lav N er emosjonelt stabile, rolige, avslappet og kan håndtere stress uten å bli desperate.**

Underkategorier N

(PS! Tallene betyr ingen ting i denne sammenheng, de er der fordi teksten er klippet ut fra en konkret personlighetsprofil)

Angst



43

Engstelige personer er "nervøse", anspente og fryktsomme. De som skårer høyt har oftere fobier så vel som generell angst enn de som skårer lavt. Lav skåre betyr å være rolig og avslappet og lite opptatt av hva som kan gå galt.

Depresjon



51

Måler tilbøyelighet til depresjon hos normale mennesker. Høy skåre knyttes til å føle skyld, håpløshet og ensomhet, å være nedtrykt, motløs og tappet for energi. Lav skåre knyttes sjelden slike følelser, men er ikke nødvendigvis lystige og glade; det avhenger av skåre på E.

Impulsivitet



50

Denne fasetten handler om svak evne til å kontrollere egne impulser som man ønsker å kontrollere, om å styre sine lyster. Det kan dreie seg om mat, røyking, alkohol, sex m.m. Personer som stadig vekk gjør ting de angrep på, ting de synes var dumt, skårer høyt på Impulsivitet. De som skårer lavt er i stand til å motstå "fristelser". Fasetten må ikke forveksles med spontanitet, risikovillighet og høyt tempo.

Fiendtlighet



50

Dreier seg om en tilbøyelighet til å "tenne", bli irritert, sint, bitter og frustrert. Hvor sterkt dette uttrykkes, kan være avhengig av personens Medmenneskelighet. De som skårer lavt på fasetten er uforstyrrelig og sjelden sinte.

Selvbevissthet



49

Kjemen er skyhet, sjenenhet, skam og negativ selvfokusering i sosiale situasjoner. Selvbevisste personer er lite komfortable med samvær med andre, de er svært sensitive overfor kritikk og negativ oppmerksomhet, de føler seg lett mindreverdige og har angst for sosiale situasjoner, de føler seg lett utilpass. De som skårer lavt har ikke nødvendigvis gode sosial ferdigheter; de bryr seg bare mindre om hvordan de ter seg og er lite opptatt av hva andre måtte synes.

Sårbarhet



54

Fasetten handler om sårbarhet overfor stress i vid forstand av dette begrepet. De som skårer høyt føler seg lett hjelpeløse, avhengige og får lett panikk når det står overfor krevende situasjoner. De som skårer lavt har ikke nervene så langt ute i huden og er mer robuste i stress og møte med vanskelige situasjoner.

Selvrefleksjon – Nevrotisme

Er jeg en «tykkhudet» person, som
tåler mye trøkk?

Hvordan reagerer jeg i krevende
livssituasjoner?

EKSTROVERSJON

- Ekstroverte personer liker samvær med mange mennesker, søker spenning og stimulering, kan være aktive til det rastløse, er gjerne optimistiske og entusiastiske, de har lett for å le og vise følelser. De introverte (lav på E) er ikke nødvendigvis skye og engstelige, men de trives godt i eget selskap eller sammen med utvalgte venner. De er ikke nødvendigvis pessimistiske eller ulykkelige. Men de har ikke så sprudlende følelser som ekstroverte og er ikke så opptatt av å dele følelser med et stort antall andre.

Underkategorier E

Varme



51

Varme personer er vennlige og hyggelige, de er flinke til å være "nær" andre. De liker mennesker og knytter gjerne personlige bånd. De som skårer lavt er ikke fiendtlige, men de er mer forbeholdne og reserverte i møte med andre mennesker. Varme er den E-fasettene som ligger nærmest Medmenneskelighet, men den skiller seg ut med vennlighet og hjertelighet som ikke er med i A.

Selvmarkering



49

Dette handler om å stå frem, kunne dominere og være sosialt modig. De som skårer høyt snakker gjerne og overbevisende; de blir ofte gruppeledere. De som skårer lavt foretrekker å være mer anonyme, holde seg i bakgrunnen og overlate snakkingen til andre.

Spenningssøking



46

De som skårer høyt liker spenning og sterke opplevelser. De liker sterk og varierende stimulering; de kan ha lett for å kjede seg når det skjer for lite. De som skårer lavt har lite behov for spenning og kan trives der hvor de spenningsøkende kjeder seg.

Sosiabilitet



50

Høy Sosiabilitet betyr sterkt behov for og ønske om samvær med mennesker, gjerne mange mennesker, dess flere dess bedre og morsommere er det. De som skårer lavt søker ikke sterk sosial stimulering, de trives best uten mye sosial ståhei.

Aktivitet



50

Høy Aktivitet betyr mye energiutfoldelse, høyt tempo og travelhet. De som skårer høyt kan være rastløse, de skyr passivitet. De som skårer lavt er ikke nødvendigvis late, men de holder et mer avslappet tempo til daglig og på langs i livet.

Positive følelser



46

Denne fasetten dreier seg om tilbøyelighet til å sprudlende av lykke og glede. De som skårer høyt ler gjerne og ofte; de er oppstemte og entusiastiske. De som skårer lavt er ikke nødvendigvis ulykkelige; de er flatere og mindre sprudlende i sitt følelsesliv. Glæde og tilfredshet henger sammen med N og E og positive følelser er den fasetten i E som er av størst betydning.

Selvrefleksjon – Ekstroversjon

Hvordan er det for meg å være involvert
i mange menneskers liv over tid?

Hvordan er det for meg å ta plass i
sosiale sammenhenger?

Blir jeg lett engasjert?

Liker jeg å snakke om «personlig ting»?

ÅPENHET FOR ERFARINGER

- **Åpne individer er søkende og nysgjerrige både innover, mot sitt indre liv, og utover mot den ytre verden. De har et "rikt" fantasi- og opplevelsesliv. De liker nye ideer og ukonvensjonelle verdier og de er mer oppmerksomme på både positive og negative emosjoner enn mer lukkede mennesker. Individer som skårer lavt på O er tilbøyelige til å være konvensjonelle og konservative. De foretrekker det vanlige og tilvendte fremfor det nye og ukjente.**

Underkategorier O

Fantasi

● ● ● ● ●
48

Individer som er åpne for fantasier har et aktivt og livlig forestillings- og fantasiliv. De dagdrømmer, ikke for å flykte unna realiteter, men for å skape seg en interessant indre verden. De utbroderer og utvikler sine fantasier og skaper med det et rikere og mer kreativt liv. De som skårer lavt er mer prosaiske og foretrekker å konsentrere seg om det praktiske og nærliggende.

Følelser

● ● ● ● ●
50

Åpenhet for følelser betyr at man er klar over sine følelser og verdsetter dem som en viktig del av livet. De som skårer høyt opplever dype og differensierte emosjonelle tilstander opplever både gode og vonde følelser sterkere enn andre; de er "følelsesmennesker". De som skårer lavt har er mer "avkortet" i sine følelser og opplever ikke følelser som noe viktig.

Ideer

● ● ● ● ●
45

Omhandler intellektuell nysgjerrighet og interesse for å tenke igjennom og forfølge nye og ukonvensjonelle ideer. De som skårer høyt er gjerne interessert i filosofi og teori og liker å løse "tankenøtter". De som skårer lavt er lite opptatt av nye ideer; når de er intelligente bruker de sin intelligens på sterkt avgrensede områder.

Estetikk

● ● ● ● ●
54

De som skårer høyt verdsetter kunst og skjønnhet. De blir grepet av poesi, musikk og annen kunst. De behøver ikke ha kunstnerisk talent eller "god smak", men deres kunstneriske interesse fører gjerne til at de får bredere kunnskaper om kunst enn folk flest. De som skårer lavt er relativt likegyldige i forhold til kunst og skjønnhet.

Handlinger

● ● ● ● ●
52

Dreiser seg om å gjøre noe nytt, dra til nye steder, prøve ny mat, nye hobbyer osv. De som skårer høyt foretrekker nyhet og variasjon fremfor det tilvante og rutinepregete. De som skårer lavt har vansker med forandring og foretrekker å holde seg til det tilvante og velprøvde.

Verdier

● ● ● ● ●
47

Står for en tilbøyelighet til å være åpen for og å analysere sosiale, politiske og religiøse verdier. De som skårer lavt er tilbøyelige til å akseptere autoriteter og tradisjoner og er generelt konservative, uansett hvilket politisk parti de sokner til. Åpenhet er det motsatte av dogmatisme.

Selvrefleksjon – Åpenhet for erfaringer

Hvor opptatt er jeg av å forbedre og
tenke nytt, løse kompliserte problemer,
og skjønne meg selv?

Er jeg nysgjerrig og kreativ
eller
mer konkret og glad i rutiner og
forutsigbarhet?

MEDMENNESKELIGHET (A)

- **Medmenneskelige personer er beskrevet av to bevegelser: "moving towards people" og "moving against people", som tilsvarer høy og lav A (ref. Karen Horney). Det første betyr at du beveger deg mot mennesker med tillit; du ønsker å være venn og gi vennskap. Det siste betyr at du møter medmennesker meg piggene ute; du regner med at de ikke vil deg godt og det er best å stikke før du selv blir stukket.**

Underkategorier A

Tillit

● ● ● ● ●
52

De som skårer høyt på Tillit er tilbøyelige til å anta at andre mennesker er ærlige og har gode hensikter. Lav skåre betyr at man er kynisk og skeptisk og er tilbøyelig til å anta at andre kan være uærlige og ha mindre gode hensikter.

Altruisme

● ● ● ● ●
42

De som skårer høyt er aktivt opptatt av andres velferd; de er sjenerøse, omtensomme og villige til å hjelpe når det trengs. De som skårer lavt er mer selvsentrerte og motvillige mot å bli involvert i andres problemer.

Beskjedenhet

● ● ● ● ●
45

De som skårer høyt er underdanige, beskjedne og "selvutslettende", uten at de derved mangler selvtillit eller selvrespekt, men de skryter ikke av seg selv. De lavtskårende er skrytende, dominerende, tror gjerne de er bedre enn andre og blir ofte opplevd som arrogante og innbilske. Mangel på beskjedenhet er sentralt i det kliniske begrepet "narsissisme".

Rettfermhet

● ● ● ● ●
58

De som skårer høyt er "rett på sak", ufordekte og ekte. De som skårer lavt er mer tilbøyelige til å manipulere, smigre og forstille seg. De ser på dette som nødvendige sosiale ferdigheter og opplever de rettfermte som enkle og naive.

Føyelighet

● ● ● ● ●
46

Denne fasetten handler om reaksjoner i konfliktsituasjoner. De høytskårende er tilbøyelige til gi etter for andre, reagere lite aggressivt, tilgi og glemme. De er myke og milde. De lavtskårende er aggressive, tilbøyelige til å konkurrere i stedet for å samarbeide og nøler ikke med å uttrykke sinne når det er nødvendig.

Følsomhet

● ● ● ● ●
41

Denne fasetten handler om sympati og medfølelse. De som skårer høyt blir lett rørt av andres lidelse og de er gjerne opptatt av sosialpolitikk. Lavtskårende er hardere og blir ikke så lett påvirket til å føle med og hjelpe. De betrakter seg gjerne som realister som handler og tar beslutninger basert på kjølig logikk uten innblanding av følelser.

Selvrefleksjon - Medmenneskelighet

Hvilke forventninger har jeg om folk før jeg blir kjent med dem? Kan jeg noen ganger bli for naiv og godtroende, eller er jeg mer den skeptiske typen?

Opplever andre meg som tydelig eller konfliktsky, som dominerende, passiv eller fleksibel?

PLANMESSIGHET (C)

- **Planmessighet dreier seg om å legge realistiske planer og holde ut i innsats slik at planene blir realisert. Den som legger nye planer hver dag, vil vanskelig kunne komme noen vei. Planmessighet er det eneste personlighetstrekk som henger sammen med effektivitet og suksess i alle yrker. Det finnes ikke yrker hvor giddeløshet og rot er en fordel! Men det er ikke sikkert at høy planmessighet bringer lykke; suksess garanterer ikke lykke. I verste fall kan høy planmessighet bety tvangsmessig pertentlighet, "workaholics" og liten evne til å kunne slappe av og nyte livet.**

Underkategorier C

Kompetanse

● ● ● ● ●
43

Fasetten handler om hvorvidt man opplever seg selv som kapabel, fornuftig og effektiv. De som skårer høyt anser seg selv som godt i stand til å hankses med livet. De som skårer lavt har mindre tro på egne forutsetninger og opplever at de er lite forberedt og uskikket til å møte vanskeligheter.. Kompetanse er nærmest synonymt med selvfølelse, selvrespekt og indre kontrollplassering, dvs. at man selv har kontroll og ikke blir kontrollert utenfra.

Plikttroskap

● ● ● ● ●
48

Denne fasetten er den som ligger nærmest den engelske betegnelsen på C. Høy skåre betyr at man holder seg strengt til etiske prinsipper, og fullfører alle forpliktelser og lovnader; man er samvittighetsfull og til å stole på. De som skårer lavt tar det ikke så nøye med moral og lovnader og er mindre til å stole på.

Selvdisiplin

● ● ● ● ●
46

Fasetten dreier seg om evne til å begynne på oppgaver og holde på til de er løst, på tvers av forstyrrelser og kjedsomhet. De som skårer høyt er i stand til å motivere seg selv for å få jobben gjort. De som skårer lavt har vansker med å komme i gang og de blir lett avsporet og gir ofte opp lenge før oppgaven er utført. Dette må ikke forveksles med N5: Impulsivitet, som betyr at man ikke klarer å motstå fristelsen til å gjøre noe man ikke ønsker å gjøre. Manglende Selvdisiplin betyr at man ikke klarer å motivere seg til å gjøre noe man ønsker å gjøre. Det første er mangel på emosjonell stabilitet, det siste mangel på motivasjon.

Orden

● ● ● ● ●
44

De som skårer høyt er ryddige og velorganiserte. De holder orden og plasserer ting der de hører hjemme. De lavtskårende er uryddige og har mindre styring på det de holder på med. I ekstrem form kan Orden bli til det kliniske trekket "Tvangsmessig personlighetsforstyrrelse", dvs. at ordensbehovet utvikler seg til tvangsritualer som hemmer normal fungering.

Prestasjonsstreben

● ● ● ● ●
47

De som skårer høyt har høye aspirasjoner og arbeider hardt for å nå sine høye mål. De er målrettede og har gjerne en følelse av "retning i livet". I ekstreme tilfelle kan de bli arbeidsnarkomane, ute av stand til å slappe av. De lavtskårende er mer likeglade, har små ambisjoner og kan bli oppfattet som late og giddeløse; de drives ikke av behov for suksess. De mangler ambisjoner og kan virke umotiverte, men de kan være komplett tilfredse med det.

Betenksomhet

● ● ● ● ●
44

Den siste fasetten under C handler om tilbøyelighet til å tenke før man handler. De som skårer høyt er forsiktige og tenker grundig; de ønsker ikke å ta unødvendige sjanser. De som skårer lavt er raske til å handle uten tanke på konsekvensene; på sitt beste er de spontane og i stand til å ta raske avgjørelser når det er nødvendig.

Selvrefleksjon - Planmessighet

Er jeg opptatt av kvalitet og grundighet,
eller mer «laidback»?

Jobber jeg jevnt og trutt, eller blir det
mye «i siste liten»?

Holder jeg alltid det jeg lover, eller
hender det stadig at ting glipper?

Agenda

1. Hva er ledelse, og hva går ledelse ut på?
2. Kan alle bli gode ledere?
3. Tolkning av personlighetstesten
4. Refleksjonsøvelse – «Meg som leder»
5. Mulighet for individuelle samtaler om profilen sin

Selvrefleksjon

Lag to kolonner på et ark

Den ene heter «Mine styrker som leder»,
og den andre «Mine utviklingsområder som leder»

Fyll inn lederatferdene til Yukl i kolonnen du tenker
blir riktig for deg

Fordele oppgaver (delegere)-	A (tillit) og C (orden)
Forklare -	E (varme), O (ideer), C (kompetanse)
Si hva man forventer -	A (rettfremhet, føyelighet, beskjedenhet)
Følge med på andre -	E (sosiabilitet, varme), A (sosiabilitet)
Gi tilbakemeldinger -	Lav N (fiendtlighet), A (rettfremhet)
Planlegge -	C (orden, plikttroskap, betenksomhet)
Involvere andre -	A (tillit), lav E (selvmarkering)
Hjelpe og oppmuntre -	lav N, E (varme) og E generelt, A (altruisme)
Gi ros -	A (sosiabilitet), lav N (fiendtlighet), E
Lære opp andre -	O (ideer) og A (sosiabilitet)
Gi andre ansvar og tillit -	A (tillit)
Være engasjert -	E (positive følelser)
Fortelle hva vi skal få til -	E (positive følelser), O (ideer, følelser, fantasi)
Ville forbedre -	C (prestasjonsstreben), O (handlinger)
Tørre å satse -	C (prestasjonsstreben), lav N (angst) og N generelt
Tenke nytt -	O (handlinger, ideer, fantasi)
Følge med på konkurrenter -	O og C (prestasjonsstreben)