

Geier understøtter med sin videnskabeligt funderede model, med profilen og de mange konkrete implementerings- og procesværktøjer langt hen ad vejen de gammelkendte teorier, og han bakker dem nu op med solid bevisførelse. Det betyder, at vi har en tydelig reference til, hvor teamteoriene kommer fra og kan føre bevis herfor. Det betyder også, at arbejdet med seriøs teamledelse kan gøres lettere, mere præcist og langt mere målrettet, end vi havde mulighed for før.

Jeg vil i denne artikel beskrive nogle af hovedtrækkene ved modellen og teorien, samt forskellene mellem træningskonceptet Teamudvikling med DISK og Team Dynamik Modellen og profilen. Hvornår giver det mest mening at arbejde med det ene system frem for det andet?

2. Hvornår er et team et team?

Et team er ikke bare et team, fordi vi kalder det det. De fleste mindre organisatoriske størrelser benævnes på nudansk snarere teams end afdelinger eller arbejdsgrupper i dag.

Grundlæggende er alle teams udfordring, at..

**“Livet er som en kloak!
Man får det ud af det, man putter i det.”**

Tom Lehrer, Matematikprofessor og samfundssatiriker, Harvard.

Med dette provokerende udsagn kunne man konkludere, at teamet virkelig bør sikre sig, at alle putter noget ordentligt i det.

Geier beskriver situationen som samspillet mellem teamets præstationer (som resultatet af bidrag og processer nærmere defineret i modellen) og teammedlemmernes styrker, behov og svagheder.

Forøget højt fravær, lav produktivitet og dalende præstationer er ofte resultatet af konflikter, siger han.

**“Målet med gedigent teamarbejde
er ikke harmoni for enhver pris
men opnåelse af positive resultater.”**

Dr. John G. Geier, Geier Learning

Nedenstående er blot nogle af de relevante kriterier, vi kan sætte op for at definere et team som et team.

Team-kendetegn:

- Teamet har fælles mål, som er kendt af alle og værd at gå efter
- Teammedlemmerne har en "vi-følelse"
- Teammedlemmerne er alle vigtige for teamets succes
- Teammedlemmerne kender hinanden
- Teammedlemmerne har lyst til at arbejde sammen og er motiverede for at tage ansvar for målene, opgaverne og processen – såvel individuelt som kollektivt
- Teammedlemmerne er opmærksomme på hinandens trivsel og handler proaktivt på forhold, der kan påvirke teamets stabilitet og præstation

Når alle disse forhold er til stede, taler vi om et "team."

3. Teamets præmis

At være et team er ikke en varig tilstand. Jeg ynder at beskrive vejen til resultater og succes således; at først går man så grueligt meget igennem, og så går man så grueligt meget igennem. Derfor er det sandt at..

"Pessimister er de eneste lykkelige
mennesker: Enten bliver de glædeligt
overrasket, eller også får de ret"

Ukendt

At være et team er snarere kortere eller længerevarende perioder bestående af vellykkede og sunde processer.

Dette er teamets præmis. Ligeså hurtigt et team kan dannes og arbejde sig frem til succes, kan det smuldre, gå i opløsning og gå til grunde. Teamwork er "hard and fun," og godt med begge dele er nødvendigt for at pleje og udvikle teamet.

I en ikke så fjern fortid fandtes jobs, hvor man kendte sin plads, havde tildelt nøje afgrænsede opgaver og måske også ansvar. Der var præcise regler for udveksling af varer, tjenesteydelser og information i organisationen, og det var næsten nok at være fagligt dygtig, flittig og pålidelig.

Det er det ikke mere!

Virksomhederne er ikke isolerede øer men en tæt integreret del af samfundet, fedtet godt og grundigt ind i kunder og samarbejdspartnere på kryds og på tværs, ingen skarpe skel mellem privatliv og arbejde og med nye magtstrukturer i stedet for eller side om side med de traditionelle. Og det ændrer sig hele tiden.

En del medarbejdere (og ledere) drømmer sig længselsfuldt tilbage til det

gamle lykkeland, men porten er lukket – definitivt.

Der er ikke noget at sige til, at den stiltfærdigt hårdtarbejdende perfektionist har det svært i dag.

Dagen tilhører den handlekraftige dynamiske og fleksible medarbejder, og den medarbejder, der trives i bevægelse og kaos og finder sin energi i masser af relationer til andre mennesker som formidleren af kontakt og information på tværs af alt.

Er man ikke sådan en i dag, er man bagud på point. At deltage i et team og beherske kaos er nogles livret og andres kæmpestore udfordring.

At lære at sige ja til det, som er, og det som kommer, er en god begyndelse til at træde ind i teamets verden og finde den sunde balance og kontrol i forhold til de mange krav.

4. Teamets tilstande: Fra afhængighed til integration

John Geier gør op med den traditionelle terminologi, hvor man forklarer teamets udvikling med faser og beskriver dem snarere som tilstande, hvor der godt nok kan være en fremadskridende progression, men hvor teamet samtidig kan foretage spring mellem tilstandene.

Teamets fire tilstande er:

1. Afhængighed
2. Uafhængighed
3. Indbyrdes afhængighed
4. Integration

Det overraskende er, at dels krydser vi først grænsen til ægte teamtilstande, når vi går fra Uafhængighed til Indbyrdes afhængighed, dels er målet ikke nødvendigvis at opnå tilstanden Integration for alle teams. Men det skal jeg komme tilbage til senere i dette afsnit.

	Afhængighed	Uafhængighed	Indbyrdes afhængighed	Integration
Mennesker behøver..	Regler og procedurer	Belønninger der motiverer	Aftaler der bestemmer adfærd	Frirum for selvansvarlighed
Lederskab gennem..	Instrukser Målsætning, delegering af opgaver	Motivation Målsætning, skabe incitament	Evaluering Fælles mål, måle resultater	Rådgivning Vise vej til målene, være til rådighed
Ansvar via..	Kontrol	Belønning	Beskrivelse	Forventning
Medarbejderne viser..	Lydighed	Konkurrence	Gennemskuelighed	Initiativ

Geier bruger i sin beskrivelse af Team Dynamik Modellen billedet på

forholdet mellem barnet og forældrene for at illustrere forskellen på de fire tilstande.

I tilstand 1 "Afhængighed" er det nye teammedlem som et nyfødt barn, dybt afhængig af sine forældre i form af kollegernes viden og erfaringer. Dette er normalt i starten for nye medarbejdere, men bliver det normen, kan det blive uproduktivt og udmattende. "Jeg behøver dig, men du behøver ikke mig!"

I tilstand 2 "Uafhængighed" har teammedlemmerne som barnet opdaget andre referencerammer end forældrenes, søger uafhængighed ved at flygte fra afhængighed uden at kende alternativet. Miljøet kendetegnes ved belønning og konkurrence. "Jeg behøver ikke dig, og du er ikke vigtig for mig!"

I tilstand 3 "Indbyrdes afhængighed" mødes mennesker i øjenhøjde – uanset viden, færdigheder eller oprindelse. Miljøet er selvanerkendende og præget af at give og tage. Denne tilstand kan for visse typer arbejdspladser være mere produktiv end tilstand 4 "Integration." Som high performance team er teamet i tilstand 3 energisk og effektivt.

I tilstand 4 "Integration" har menneskers længerevarende fælles positive oplevelser og erfaringer resulteret i et stærkt følelsesmæssigt bånd. Når et team står sammen med musketéredens "Een for alle og alle for een," kan det træffe hurtige beslutninger, løse komplekse eller dynamiske problemer på kort tid med få misforståelser og kun lidt kommunikation. Der kan være en tilstand af ro og harmoni, hvor resultaterne samtidig løber ind i en lind strøm.

5. Team Dynamik Modellen

John Geier har gennem omfattende studier og undersøgelser fundet frem til en model, der beskriver elementer, som har grundlæggende og afgørende betydning for teamets succes. Selvom den beskrives som en serie faser, der gennemløbes i en rækkefølge, vil der i den dynamiske proces, ske naturlige spring mellem disse faser, når situationen eller udviklingen kræver det.

Team Dynamik Modellens 6 elementer:

1. Observere adfærd – bevidsthed om adfærdsmønstre
2. Fremme præstationer
3. Udnytte (og overvinde) begrænsninger
4. Skabe integration
5. Anvende TeamTelling
6. Sikre overførsel

Det er disse elementer, som tilsammen udgør Team Dynamik Modellen og udgør den teoretiske krumtap, der sammen med en række proces-, målsætnings- og implementeringsværktøjer danner en værktøjskasse for den professionelle HR-konsulent eller leder. Hvad enten målet er at arbejde ud fra Teamudvikling med DISK eller kvalificere og strukturere teamarbejdet med Team Dynamik Profilens fokus på bidrag og processer, er der en rød tråd i begge tilgange.

Geiers mest kendte arbejde med skabelsen og videreudviklingen af DISK Person Faktor Profilen har altid haft den psykologiske tilgang med hvert tiårs bidrag fra adfærdspsykologi i 70'erne over gruppepsykologi, til i dag også filosofi og biologi, hvilket gør profilen til et væsentligt mere helhedsorienteret læringsinstrument end blot en adfærdsprofil.

Ligesom Belbins teamroller og Discovers Innovation & Teambuilding-profiler, er Team Dynamik Modellen baseret på en primært sociologisk tilgang, men her hører lighederne så også op. Når Geier arbejder med Team Dynamik Modellen, er socialpsykologien ikke fraværende. Så med begge tilgange arbejder vi altså stadig med en del af vores personlighed.

I Team Dynamik Profilen er fokus blot ikke på personerne. Det er ikke personlig udvikling, der er på dagsordenen. Vi arbejder med læringsinstrumenterne for at identificere og afdække, hvilke bidrag og processer teammedlemmerne kan byde ind med for at opfylde teamets mål og skabe de ønskede resultater. Det er ikke relationerne mellem menneskerne, der er i centrum, men den ideelle sammensætning af teammedlemmernes kombinerede bidrag, der er interessant.

En vigtig pointe er:

Det ideelle team findes ikke.
I har de ressourcer, der skal til for
at skabe dynamisk teampower

I filmen "Remember the Titans" med Denzel Washington illustreres denne pointe, da en højt specialiseret fodboldspiller bliver indisponeret på grund af en skade i en kritisk fase for holdet. Træneren (Denzel Washington) beder en anden spiller tage pladsen, hvortil han siger: "Det kan jeg ikke. Jeg har aldrig spillet den position." Træneren svarer noget i retning af: "Det ved jeg godt. Det er noget andet, der er din naturlige styrke, men du har det i dig, du skal bruge for at kunne gøre det, og der er ikke andre, der kan gøre det i stedet for dig. Holdet har brug for dig og afhænger af dig."

Sådan er virkeligheden i teamarbejdet dagligt. Når en kollega bliver syg, er kaldt til møde, eller noget uventet opstår, som ikke kunne planlægges eller tages højde for. Så må vi klare os med de ressourcer, vi har. Bevidstheden om egne og andres kombinerede bidrag samt positive fælles oplevelser og erfaringer med hinanden skaber det læringsrum, hvor vi lærer at lære og vokser med situationen, når det kræves af os.

“Yes we can!”

USA's Præsident Obama

Team Dynamik Modellens enkeltelementer

1. Blive bevidst om adfærdsmønstre (observere adfærd)

For at mennesker skal kunne arbejde effektivt sammen, har de brug for at kende og kunne beskrive (sprogliggøre = *languageing*) egne og andres adfærdsmønstre, sådan som man eksempelvis kan gøre det med en DISK Personfaktor Profil eller en DISK Adfærdsprofil.

I Team Dynamik Modellen er der under dette element en oversigt over D-I-S og K-adfærdens produktive og uproduktive tendenser:

Produktive adfærdstendenser	Uproduktive adfærdstendenser
Styrende	Dominerende
Interaktive	Manipulerende
Støttende	Underordnende
Korrigerende	Eftergivende

2. Fremme præstationer

Effektivt samarbejde opstår gennem gensidig brug af kompetencer, erfaringer og viden, som medfører sparet tid, bedre kvalitet eller begge dele. Teamets succes vil være resultatet af klarhed og enighed om følgende præstationselementer:

- Mission – hvorfor er vi her?
- Mål
- Bidrag og ansvar
- Oplevede relationer
- Processer – og procedurer
- Det praktiserede lederskab

3. Udnytte og overvinde begrænsninger

Personlige og organisatoriske begrænsninger accepteres ikke automatisk, men håndteres med åbenhed, klarhed, engagement og ryddes af vejen, når det er muligt. Således kan de forvandles til muligheder for vækst – for individet og organisationen.

4. Skabe integration

Mennesker er skabt til relationer og behøver mennesker både i det personlige liv og i det professionelle liv. Vi definerer fire former for samarbejde, som kan ses i arbejdslivet og i privatlivet:

Afhængighed: "Jeg behøver dig, men du behøver ikke mig."

Uafhængighed: "Jeg behøver ikke dig, og du er ikke vigtig for mig."

Indbyrdes afhængighed: "Jeg kan støtte dig, og du kan støtte mig."

Integration: "Lad os tage fat," "Een for alle – og alle for een!"

5. Anvende TeamTelling

At fortælle historier er den ældste og bedste form for videnbaseret ledelse. Mennesker har en længsel efter historier og deler viden, erfaringer og værdier. Historierne tjener til inspiration, styrker relationer og skaber fællesskab og identitet.

6. Sikre overførsel

Der er brug for at kunne omsætte erhvervet viden effektivt i nye projekter og opgaver. Hertil bidrager EMPOWER-modellen som redskab:

E – Effects (Resultater)

M – Motivation

P – Person

O – Order (Organisering)

W – Working tools (Værktøjer)

E – Ending (Afslutning)

R – Reporting (Feedback)

Hermed er Team Dynamik Modellens seks elementer beskrevet i overskrifter. For mere udtømmende beskrivelse af modellen, elementerne, processer og bidrag henviser jeg til at søge yderligere oplysninger om Team Dynamik Modellen gennem en certificeret bruger eller via henvisningerne til sidst.

Team Dynamik Modellen er en anvendelig teori, også i sammenhæng med DISK Person Faktor Profilen, hvor fokus er på relationerne til sig selv og til andre, samt til teamudvikling med trivsel og samarbejde for øje.

I projektteams, hvor teamets mål er i fokus, og hvor det er vigtigt at arbejde med en høj og aktiv bevidsthed om de kombinerede bidrag og processer, vil Team Dynamik Profilen være det naturlige næste valg.

Jeg vil også udtrykke det således, at man altid med fordel kan starte med DISK profilen og udnytte alle de muligheder, de mange værktøjer og øvelser Teamudvikling med DISK rummer, inden Team Dynamik Profilen introduceres som en god overbygning. Ingen af de nævnte profiler er dog hinandens forudsætning. De kompletterer hinanden.

I begge modeller indgår et enkelt men effektivt proceskonsulentværktøj i form af Teamprofilen, som kan fungere som en lakmusprøve på en konkret situation, alle i gruppen fokuserer på, når de scorer profilen. Den afdækker forholdet mellem accept/billigelse og klarhed i kommunikationen indenfor 6 områder og visualiseres med en række smileys af de enkelte deltagere, som herefter sammenholder deres resultater i en dialog.

6. Case historie fra TMC Matchrace Center juni 2008

Teamprofilen testedes sidste år af en stribe ledere og beslutningstagere på tværs af brancher og sektorer ved et kapsejlds-arrangement hos TMC Matchrace Center i Middelfart, og det var bemærkelsesværdigt, hvor effektivt den var til at drage væsentlige læringspunkter ud af en 1,5 times sejlsads med TMC's 28 og 37 fods matchracere. Struktureret meningsfyldt dialog.

Opdelt i de tre besætninger, der havde dystet, diskuteredes grader af billigelse og klarhed indenfor seks kategorier, og der var læring at hente på mål, ledelse, kommunikation etc. selv i vinderbåden. Det viste sig hurtigt, at der i vinderbåden udover en god stemning og et godt resultat var plads til forbedring af kommunikationen og styringen.

Instruktørerne i matchracebådene er olympiske topsejlere, og deres erfaring er ifølge eventmanager Linda Fuglsang, at når teamsamarbejdet har nået det højeste niveau for integration, kan der ofte være helt stille i båden uden en masse snak, eller råben og skrigen.

Når båden fungerer som en dynamisk helhed, og trim, manøvrer og vendinger foregår glidende, er det som havde båden sit eget liv. I en båd er det nemt, for det er en lille overskuelig verden, og succes og fiasko er helt konkret og øjeblikkelig. Men læringen kan vi tage med hjem på fabrikken eller kontoret.

7. Case historie fra SSP Technology – januar 2009

Case: Teamudviklingssamtaler i SSP Technology

Bragt med tilladelse fra HR-Manager Marianne Thomassen, SSP Technology

SSP Technology er en international virksomhed med hovedkontor i Danmark, der udvikler, fremstiller og markedsfører forme, teknologi og know-how til vindmølleindustrien. Fra specielle støbeforme til hele flytbare produktionsanlæg til fleksibel opstilling i hele verden. SSP leverer know-how til de største vindmølleproducenter i verden.

HR-Manager Marianne Thomassen redegør her for hendes anbefaling af indførelse af teamudviklingssamtaler til virksomhedens direktion på baggrund af et pilotprojekt i samarbejde med driftsorganisationen.

I pilotforløbet indgik "Teamprofilen," et dialogredskab til grupper, som indgår i værktøjssuiten af DISK-baserede HR-instrumenter. Marianne Thomassen blev i 2008 certificeret i Persologs DISK Person Faktor Model som led i sin fortsatte HR-uddannelse og udvikling.

Teamudviklingssamtale (TUS) – Pilotforløbet i hovedtræk

Teamudviklingssamtale gennemført for 16 medarbejdere fra et produktionssteam samt teamkoordinatorer. Forløbet er planlagt og gennemført af en teamkoordinator og værkfører i samarbejde med Marianne Thomassen.

Resultat

Alle medarbejdere har udtrykt stor tilfredshed med forløbet og er overbeviste om, at de aftalte handlinger vil blive gennemført, samt at de vil være med til at skabe mindre usikkerhed og frustration og dermed mere effektivitet og trivsel.

Anbefaling

Det vurderes at teamudviklingssamtaler vil få afgørende betydning for øget effektivitet og trivsel, hvis det indføres i SSP. Teamudviklingssamtalen vil medvirke til at minimere fejl og misforståelser, da det giver teamet mulighed for at gøre en målrettet og fælles indsats overfor netop dets udfordringer.

Medarbejderne bibringer virksomheden værdifuld viden om, hvordan projekters effektivitet kan øges. Teamudviklingssamtalen er et godt redskab til at opfange medarbejdernes ideer til forbedringer, som måske ikke altid bliver hørt i en travl hverdag. Teamudviklingssamtalen kan med fordel udbredes til resten af produktionen med optimering af produktivitet og trivsel som resultat. Det er derfor min anbefaling, at der afholdes teamudviklingssamtaler 1 gang om året for hvert team.

	Estimeret ressourceforbrug			
	Pr. Medarbejder	VF	TK	HR
Intro + test	10 min.	10 min.	10 min.	10 min.
Analyse af test		15 min.	15 min.	60 min.
Forberedelse af TUS		15 min.	15 min.	15 min.
TUS	150 min.	150 min.	150 min.	150 min.
Opsamling og ref.				30 min.

VF = Værkførere. TK = Teamkoordinatører. HR = Human Resource

Metode

1. Step

Teamkoordinatoren og HR planlægger forløb, og beslutter at anvende Teamprofilen, som foranalyse af hvilke områder der skal drøftes og fokuseres på i teamudviklingssamtalen.

2. Step

HR orienterer medarbejderne på det ugentlige teammøde

- Om formålet med Teamudviklingssamtaler i SSP
- Hvad der drøftes
 - Arbejds- og samarbejdsforhold
 - Effektivitet og barrierer i arbejdsopgaverne
 - At der ikke drøftes løn/overenskomstforhold, materialer, værktøj og lign.
- Om Teamprofilen
- At der er tale om et pilotprojekt i SSP Technology

3. Step

HR gennemgår Teamprofilbesvarelser, og sammen med værkføreren og teamkoordinatoren besluttes ud fra tydelige tendenser i besvarelserne af testen, at det er områderne *PROCESSER* og *RELATIONER* der skal sættes fokus på.

4. Step - Teamudviklingssamtalen

Mødet startede med en tilbagemelding fra analysen, og derefter dialog om teamets hverdag.

Mødet foregik i en meget konstruktiv tone, og medarbejderne var hurtige og effektive til at indkredse, hvad de mener, vil medvirke til øget effektivitet på projektet.

De to områder der blev arbejdet med:

1. Processer

Gruppen diskuterede og arbejdede med projektmappen, som indeholder arbejdsinstrukser og en slags logbog over hvem der har udført hvad, for at skabe overblik over erfaring og kompetencer. Som det er i dag, kan det være svært at huske, hvem der har gjort hvad og hvordan.

Da dialogen om Teamprofilens resultat viste en vis uklarhed eller usikkerhed om, hvem der udfører hvilke opgaver, vil teamkoordinatoren fremover starte hver dag med en tydelig delegering og koordinering af opgaver for dagholdet.

2. Relationer

Gruppen arbejdede desuden med en fast aftalt procedure for hvordan dag-/aften/nathold afstemmer prioritering og metoder, så der ikke spildes ressourcer på at lave hinandens arbejde om, fordi man har forskellige holdninger til, hvad der er det rigtige. Formålet hermed var at fremme positive relationer og undgå misforståelser og konflikter.

Der udarbejdes en handlingsplan indeholdende:

- hvilke aktiviteter skal igangsættes
- hvem der er ansvarlige
- dato for deadline
- Alle teammedlemmers underskrift og commitment

Afslutningsvis evaluerede alle deltagere forløbet mundtligt. En evaluering, som kun kan betegnes som særdeles positiv.

7. Et team kræver ledelse på nye måder

Det er indlysende, at teamets varierende tilstande fordrer tilsvarende fleksibilitet og alsidighed i ledelsesformen og definition af lederens rolle. I Team Dynamik Modellen gives detaljerede eksempler på, hvordan lederen med fordel kan variere sin form og redefinere rollen. Der er i Team Dynamik Modellen en reference over til DISK Person Faktor Modellen og en matrix for ledelsesstil i forhold til D, I, S og K-adfærdstyperne.

I DISK Personfaktor Modellens nyeste koncept Teamudvikling med DISK indgår flere dele af teorien og modellerne fra Team Dynamik Modellen, ligesom hands-on relationshåndtering i forhold til DISK er udføreligt beskrevet i form af overskuelige visualiseringer af teamledelse med DISK.

I relation til mål og succes er bevidsthed og fokus alt, og planer, regler, magt og nok så flotte powerpoint-præsentationer med mål uden handlinger intet – absolut intet!

"I'll have – what she's having" – cafégæst efter Sallys fakede orgasme i filmen

Da Harry mødte Sally

For at lede et team kræves een virkelig vigtig lederegenskab:

- Evnen til at motivere og begejstre sine omgivelser.

Der kræves meget andet ja, men af alle de ting, der indgår i lederens kompas er denne dog den vigtigste.

Lederen skal fungere som rollemodel og facilitator for medarbejdernes selvledelse. Det at arbejde teamorienteret og bekende sig til en korpsånd eller teamspirit kræver andet og mere af medarbejderne, end blot det at kende sin plads og passe sit arbejde.

Det er ikke for meget at sige, at jobbet ikke bare kræver din accept af nogle værdier, som måske ikke som udgangspunkt er dine men ligefrem din sjæl. Det skal ikke være nogen hemmelighed, at jeg har nået kvalmetærskelen for værdibaseret ledelse, som jeg i dag anser for at have haft sin tid. Jeg noterer med tilfredshed, at vi er rykket videre på trivial management-pladen til karakterbaseret ledelse og bl.a. dydsetisk ledelse, som er mere autentisk og knapt så omklamrende. Spørgsmålet var før: Hvis værdier? Værdier er noget stærkt personligt, og det kræver meget god konstrueret selvsnak at bringe i samklang med topstyrede værdier.

Lad i stedet værdierne være en god fælles fortælling – vores teamtelling, som vi bliver nødt til at have en aktiv dialog, hvor det er hverdagens eksempler og dilemmaer, der er omdrejningspunktet.

Lederen får derfor en vigtig opgave i at "sælge," overtale eller formidle en forståelse og accept af, på hvilken måde meget forskellige medarbejdere kan se sig selv i teamet og virksomheden.

I forhold til selvledelse skal lederen derfor både demonstrere egen selvledelse som eksempel til efterfølgelse, og samtidig indgyde medarbejderne tillid til selv at turde sige ja til den bedste udgave af sig selv og arbejde med åbenhed om egne styrker og svagheder. At gøre sine svagheder til nye styrker – eller overvinde og udnytte begrænsninger.

Det er meget at bede om, og derfor vil de ledere, der har en udadvendt socialiserende og menneskeorienteret adfærd klart have en hjemmebanefordel, og de andre en udviklingsopgave på dette punkt. Institut for Fremtidsforskning kalder fænomenet "Creative Man." Det er ikke noget langhåret studentikost filosofi-vrøvl, nogen måske mener kommer til os engang. Det er her allerede! Den svenske økonomiprofessor Kjeld Nordström udtrykte det således i sin bog *Funky Business*:

"Virksomheder i dag har behov
for to slags udvikling på samme tid
– en evolutionær og en revolutionær
udvikling." "de fleste virksomheder
tilpasser sig ikke. De dør."

Selvledelse kræver viden og redskaber til selvindsigt og indsigt i andre. Det hænger snævert sammen med ønsket om anerkendende tænkning og anerkendende ledelse, som er begreber i høj kurs i dag.

“All you need is love.”

Lennon & McCartney.

Mennesker har nogle grundlæggende psykologiske behov som forenklet kan koges ned til følgende tre ting:

Mennesker vil

Ses

Høres

Forstås

Det hedder sammenfattende anerkendelse, og vi har alle behov for det - på forskellig vis.

Anerkendelse er faktisk i den forstand det samme som kærlighed.

Teamlederen anno 2009 skal altså blot give medarbejderne kærlighed.

Eks.: Hej jeg har set dig, god morgen, god aften, goddag og farvel!
Et smil, et nik, et håndtryk, en smiley på SMS'en eller i mailen.
Jeg lytter aktivt, hmmm, ja, okay. Vil det sige? Hvad så med..
Orv ja, det kan jeg godt forstå. Det må være irriterende. Sådan ville jeg ville jeg også have det, hvis det var mig.

Det koster ikke en sk.. og det kan så godt betale sig!

8. DISK adfærdstyperne ultrakort

DISK Person Faktor Modellen er udviklet af Dr. John G. Geier fra 1950 og op til i dag på baggrund af William Marstons adfærdspsykologiske teorier fra 1928, "Emotions of Normal People."

Mere end 50 mio. mennesker verden over har stiftet bekendtskab med en DISK-profil, som hjælp til at gøre almindelige menneskers liv på arbejdet og i privatlivet bedre og lettere.

DISK er forkortelsen for Dominansadfærd, Influerende adfærd, Stabilitetssøgende adfærd og Kompetencesøgende adfærd.

Dominansadfærden udspringer af behovet for styring og kontrol, som gør "D'erne" målrettede, direkte, utålmodige og resultatorienterede. Gode team-igangsættere.

Den Influerende adfærd (social indflydelse) udspringer af behovet for anerkendelse, som gør "I'erne" entusiastiske, muntre, snakkende og gode til at bringe mennesker sammen trods forskelligheder. Gode team-buildere.

Den stabilitetssøgende adfærd udspringer af behovet for enighed og stabilitet, som gør "S'erne" loyale, pligtopfyldende, samarbejdsorienterede og accepterende. Gode teamplayere.

Den kompetencesøgende adfærd udspringer af behovet for kvalitet og præcision, som gør "K'erne" detaljeorienterede, analytiske, kritiske og velovervejede. Gode teamorganisatorer.

Alle 4 typer er lige gode, og ingen kan undværes. Alle mennesker har alle fire adfærdstræk, som de kan benytte i varierende grad i forskellige situationer.

Modellen deles op i to dimensioner:

Selvsikker-Tilbageholdende og Opgaveorienteret-Menneskeorienteret.

Adfærden måles gennem udfyldelse af en selvscorende DISK Adfærdsprofil eller Person Faktor Profil med op til 7 fortolkningstrin. Den beskriver desuden 20 forskellige adfærdsmønstre, som nuancerer og sprogliggør personens mulige adfærdstræk i praksis baseret på modellen.

Den røde tråd i arbejdet med teamledelse, hvadenten udgangspunktet er Team Dynamik Modellen eller Situationsbestemt Ledelse er DISK-modellen. Viden om din egen DISK-profil og personlige motivation er et nødvendigt og stærkt udgangspunkt for at arbejde seriøst med varierende og fleksibel ledelsesstil og ikke blot den ubevidst foretrukne.

9. Teamledelse i relation til situationsbestemt ledelse

Når vi taler om situationsbestemt ledelse, opererer vi med begreberne Instruerende, Trænende, Støttende og Delegerende ledelse. Det er åbenlyst, at en ny medarbejder, der skal indsluses i en gruppe og som mangler fornøden viden har mere glæde af at få en klar og tydelig instruktion – altså lidt mere "Gå, stå, gør og sig!" end "Hvad synes du selv?" eller "Find selv ud af det!" Har man viden men savner færdigheder eller mod, kan den trænende og senere den støttende ledelsesstil hjælpe en til at komme videre eller til at løse konkrete opgaver.

Mange lidt for resultatorienterede ledere er tilbøjelige til at gå direkte fra instruerende til delegerende ledelsesstil. Dermed taber de mange medarbejdere undervejs. Mennesker er forskellige, og de skal derfor ledes på forskellig vis for at blive behandlet ens.

Det afhænger med andre ord af situationen og den enkeltes forudsætninger og formåen, hvilken form for ledelse, der bedst støtter medarbejderen i at få succes.

De fire former for ledelsesadfærd knytter sig i nævnte rækkefølge til tilsvarende udviklingstrin og/eller modenhedstrin. Deraf følger, at man ikke bør hoppe direkte fra Instruerende til delegerende ledelse, men at vejen går over trænende og støttende ledelse, inden modenheden er til stede for den delegerende ledelse.

Som teamledere har vi naturlige præferencer for at vælge en stil frem for en anden, ligesom medarbejdernes personlighed betinger, at de hver især kan foretrække en bestemt ledelsesstil. Det har noget at gøre med vores egen adfærdsprofil.

Det er i denne kompleksitet, at vi skal se begrebet teamledelse. Teamet som samlet enhed kan have behov for hver af de fire ledelsesstile alt efter dets udviklingsniveau eller modenhedsniveau. Vi skal se nærmere på teamets udviklingscyklus i næste afsnit.

Brugen af personprofil-analyser og adfærdsmodeller er næsten ikke til at komme udenom, når vi taler om teamledelse – også i relation til Situationsbestemt ledelse, og der eksisterer præcise sammenligninger af eksempelvis DISK Personfaktor Modellen og situationsbestemt ledelse, hvor de 20 klassiske mønstre er kædet sammen med situationsbestemt ledelse.

Teamlederen kan med fordel benytte personprofilsystemer til at kvalificere og strukturere sit arbejde med relationerne i teamet: Det at kende sine medarbejdere er en afgørende forudsætning for at få succes i kommunikationen med dem. Teamlederen skal mestre den krævende opgave at matche (=møde) teamet, som de meget forskellige individer de er, og grundlæggende viden om deres adfærd er nødvendig.

Det handler både om at matche teamet og teammedlemmerne og ligeså meget om at være skabende i forhold til en tillidsfuld og anerkendende dialog mellem medarbejderne. Lederen skal som rollemodel fortjene medarbejdernes tillid, så de også kan demonstrere samme overskud og tillid i deres indbyrdes samarbejde og kommunikation.

Teamets udviklingscyklus

Vi berørte tidligere det, Geier kalder Teamets fire tilstande.

1. Afhængighed
2. Uafhængighed
3. Indbyrdes afhængighed
4. Integration

Der vil være en vis naturlig progression fra tilstand 1 til 2, 3 og mod 4 Integration.

Optagelsen af nye medlemmer, eller indtrufne kriser, medlemmer der rejser, er al sammen forhold, der kan betyde at teamet udfordres på sin aktuelle teamtilstand.

Har teamet opnået tilstanden Integration, og en medarbejder rejser eller kommer til, kan det ryge ned i tilstand 3 hhv. 2 eller 1 for så at skulle arbejde sig frem mod integration igen. Der er tale om dynamiske tilstande og processer, og teamet kan derfor aldrig stå stille i en statisk tilstand. Lederen kan ifølge samme teamteori variere sin ledelse og definere sin rolle i overensstemmelse med teamets tilstand og derved bidrage til at flytte teamet fra *afhængighed* mod *integration*.

Når jeg derfor bruger begrebet det selv bærende team, betyder det et team, der har nået tilstand 3 eller 4 og har en høj grad af professionel kollektiv bevidsthed og er i stand til proaktivt at optage, indsluse og integrere nye medlemmer og håndtere forvaltningen af den viden, teamet skal overlevere for at kunne fortsætte i samme produktive tilstand.

Teamlederens rolle

Teamlederens rolle er primært at sætte dagsordenen for den overordnede opgave og sætte holdet, der skal løse opgaven. I relation til teamledelse bliver det ledelsesmæssige primært at være igangsætter, motivator og inspirator, samt aktivt interessere sig og følge op på nødvendige resultater og delmål.

I relation til teamets medlemmer er opgaven at "finde verdensmesteren" i hver enkelt medarbejder: At spotte talentet, samt pleje og udvikle det.

Det er som med herremanden i lignelsen fra Matthæus evangeliet i Det Nye Testamente, som betror sine tjenere sin formue i møntfoden "talenter," da han skal på en længere rejse:

Den ene tjener giver han 5 talenter, den anden 2 og den tredje 1 talent, hver efter deres evne. Den tjener, som fik 5 talenter gik straks ud og handlede med dem og tjente 5 til. Det samme gjorde den anden tjener, og hans 2 talenter voksede til 4. Men den tredje tjener tog den ene talent og gravede den ned og gemte den.

Efter længere tid kom herremanden tilbage og skulle gøre regnskabet op med tjenerne.

Den første tjener sagde: "Se, du gav mig 5 talenter, og jeg tjente 5 til. Her har du dine 10 talenter."

Herremanden svarede: "Tak min gode og tro tjener. Du har været tro i det små. Gå ind til din herres glæde!"

Den anden tjener fremviste stolt de 4 talenter, som det var blevet til, og herremanden sagde:

”Tak min gode og tro tjener. Du har været tro i det små. Gå ind til din herres glæde!”

Så kom den tredje tjener: ”Herre, jeg kender dig som en hård mand, som høster, hvor du ikke har sået og samler, hvor du ikke har spredt. Så af frygt for dig gravede jeg din ene talent ned. Her har du, hvad der er dit.”

Herremanden blev vred og sagde: ”Du kender mig som en hård mand, som høster, hvor jeg ikke har sået og samler, hvor jeg ikke har spredt. Du burde have betroet min talent til vekselernerne. Så havde jeg i det mindste fået rente af mine penge.” Og til de to andre sagde han: ”Tag talenten fra den uduelige tjener og giv den til ham med de 5 talenter. For til dem, der har, skal der gives mere, men dem der ikke har – selv det lidt de har, skal tages fra dem. Smid den uduelige tjener ud. Der skal være gråd og tænderskæren!”

Moralen er for medarbejderen i dit team, at de talenter han eller hun er begavet med, skal bruges og bruges godt. Det er vores pligt. Talenter, der ikke bruges, har ingen værdi for andre.

Team Dynamik Profilen kan i relation til udviklingssamtaler være et godt instrument til at målrette lederens og medarbejderens dialog om det individuelle bidrag til teamarbejdet og giver begge et professionelt sprog for det. Desuden giver den medarbejderen mulighed for refleksion og for umiddelbart i forlængelse heraf at beskrive en handlingsplan knyttet til det identificerede behov.

Dette er blot et eksempel på talent-forvaltning i praksis, og der er naturligvis mange andre gode måder at gå til opgaven på.

12. Teamlederens udfordring

For dig som teamleder er moralen, at du skal turde betro talenterne til dine medarbejdere og give slip. Herved viser du dem tillid, som de gror og vokser ved. Derfor er din fornemmeste opgave også at finde talentet og ”verdensmesteren” i hver og een i dit team samt at inspirere dine medarbejdere til at se talenterne hos hinanden, så de vokser med opgaverne og tager ejerskab og lederskab på deres situation.

Herved bliver både du som leder og dit team et hold af talentspejdere, som ser og bemærker potentialer og talenter og giver styrke og opmuntring til, at I løfter hver især og i flok til teamets bedste.

Talenterne også i form af møntfoden og i overført betydning budgetterne er lavet for at blive anvendt. Vi skal ikke puge pengene men bruge kapitalen og bruge den godt. Det er både vores positive mulighed (frihed) og vores pligt.

Det kalder jeg det selv bærende team. I et sådant team kan lederen godt være fraværende i længere tid, uden at det går ud over målorienteringen og momentet. Nye teammedlemmer integreres naturligt og professionelt, uanset hvem der møder den nye medarbejder og kollega, og alle kender deres roller og ansvar.

For i dag har vi ikke længere et job. Vi har fået ansvar.

I en verden af teams bliver lederens rolle ikke at styre og kontrollere, men at inspirere ved sin egen selvledelses eksempel, motivere og begejstre, samt sikre den løbende fremdrift gennem aktiv interesse og opfølgning, så medarbejderne bliver selvledende og tager ansvar.

13. Mere viden

Litteratur

Om DISK:

"Energetics of Personality" af John Geier og Dorothy Downey
Aristos Publishing - Persolog i Danmark 1989

"Ledelsesspecialisering - Navigering i Kaos" af Jørn Lund, Jens Overgård Nielsen, Henrik Søgård Hansen
Academica 2009

Der blev i artiklen refereret fra John Geiers videnskabelig forlæg og instruktørmanualerne til certificering i Team Dynamik Modellen og Teamudvikling med DISK fra Persolog i Danmark: www.persolog-danmark.dk

Om situationsbestemt ledelse:

"Management of organizational behavior"
Hersey & Blanchard, Prentice Hall 1977

Se også Center For Ledelse, www.cfl.dk, som underviser i emnet.

Om ledelse af talenter:

"Funky Business - Talent får kapital til at danse"
Kjeld Nordstrøm & Jonas Ridderstråle, Bookhouse Publishing AB 1999

Det nye testamente, Matthæusevangeliet, Kap. 25, vers 14-30

Om teamledelse under ekstreme forhold:

"Shackletons sidste ekspedition"
Caroline Alexander, Borgen 1999

"På et bjerg skændes man ikke"

Jette Lind Johansen, L&R Fakta 1998

Danske links

Du kan læse om DISK (samme som DISC-modellen) på Persologs hjemmeside www.persolog-danmark.dk eller på Discover Inscapes hjemmeside www.discover.dk

DISC-modellen er udviklet af John Geier på baggrund af William Marstons teorier. Marston var samtidig med bl.a. Sigmund Freud og Carl Gustav Jung.

Ekstern assistance

Ekstern assistance

Har du et godt arbejdsmæssigt netværk, er det formentlig din første prioritet at gå til. Andre teamledere, du kan sparre med i et uformelt netværk. Din teamledelse skal alligevel komme fra dig og nok så gode lærebøger om ledelse kan stadig kun være inspiration til strategi og metode og kilde til personlig refleksion. Find dine egne inspirationskilder i den eksterne verden og træk dem ind som personlig inspiration i din interne verden.

Herudover finder du et stort udvalg af konsulentvirksomheder, som kan bistå dig med alt lige fra facilitering af jeres processer til personlig sparring, supervision, mentoring og coaching. Gennem åbenhed og nysgerrighed kan der åbne sig en hel verden af muligheder for dig, som du ellers ikke ville have opdaget. Den letteste måde at udfordre og udvikle dit perspektiv på er at sparre med en anden.

Det vigtigste ved valget af konsulentvirksomhed må være den personlige kemi og dernæst en høj faglig kvalitetsbevidsthed, der er inkluderende for dig som kunde og ydmyg i forhold til, at konsulenten ikke bør have forudfattede færdige sandheder, inden I overhovedet har drøftet problemstillingen og udfordringerne. Endelig kan konsulentvirksomhedens fagligt etiske målsætning og positive omdømme bidrage til at styrke dens troværdighed og gennemslagskraft.

Artiklens forfatter



Martin Anker Wiedemann er udviklingskonsulent og partner i Persolog Management Systemer, som uddanner, træner og certificerer i brugen af DISK Person Faktor Modellen og Team Dynamik Modellen. Han er desuden partner i konsulentvirksomheden Wittnebel & Wiedemann.

Martin har gennem en årrække arbejdet med ledelse og udvikling i bl.a. TDC. Vejen til Human Resource er gået over en finansiel uddannelse og en årrække i finanssektoren med lige dele bankvæsen og IT. Hjertet har altid banket for kommunikation og udvikling, og inspirationen hentes ligeså ofte fra den praktiske erfaring ude på danske arbejdspladser som fra kunsten og kulturens verden.

De gode tanker og energier henter han især i sin sejlbad, hvor der er højt til loftet.