

Team Management Profil

Personlig Opdagelsesarbejdsbog

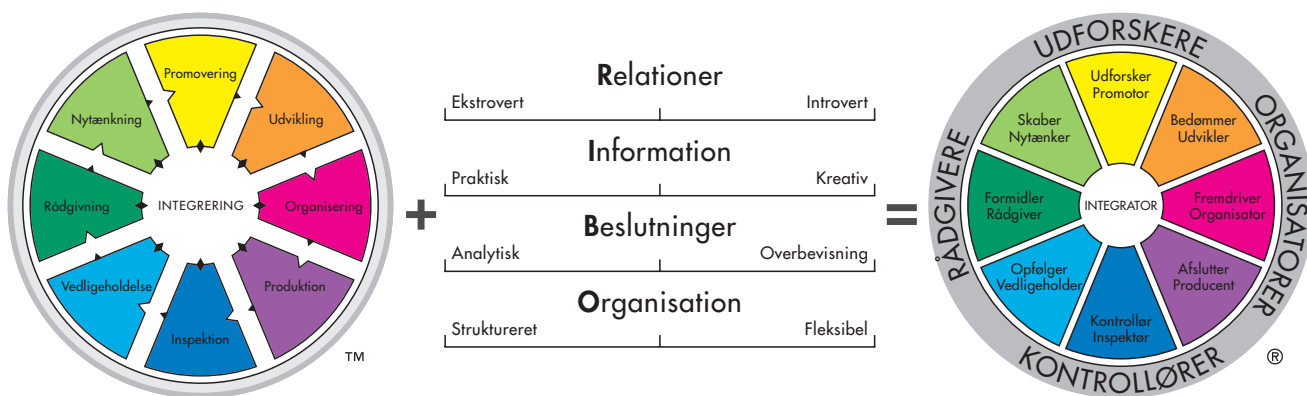


Hvad Gør Team Succesrige?

Gennem arbejdet med team over hele verden fandt Dr. Charles Margerison og Dr. Dick McCann ud af, at nogle team var meget succesrige, men andre med lignende erfaring, færdigheder og kompetencer mislykkedes.

De interviewede mange medarbejdere og teammedlemmer over hele verden og udviklede to modeller til beskrivelse af teamwork. Arbejdstypemodellen definerer karakteren af arbejdet i et team. De fire Arbejdspræferencemål giver en grafisk fremstilling af vigtige aspekter i, hvordan vi foretrækker at fungere i et arbejdsmiljø.

Ved at tilføje arbejdsmodellen til medarbejdermodellen udviklede Margerison og McCann Teamledeshjulet til at beskrive de forskellige arbejdspræferencer mennesker har og de roller, de foretrækker at have i et team.



Arbejdstypemodellen

Fire Arbejdspræferencemål

Teamledeshjulet

Arbejde

+

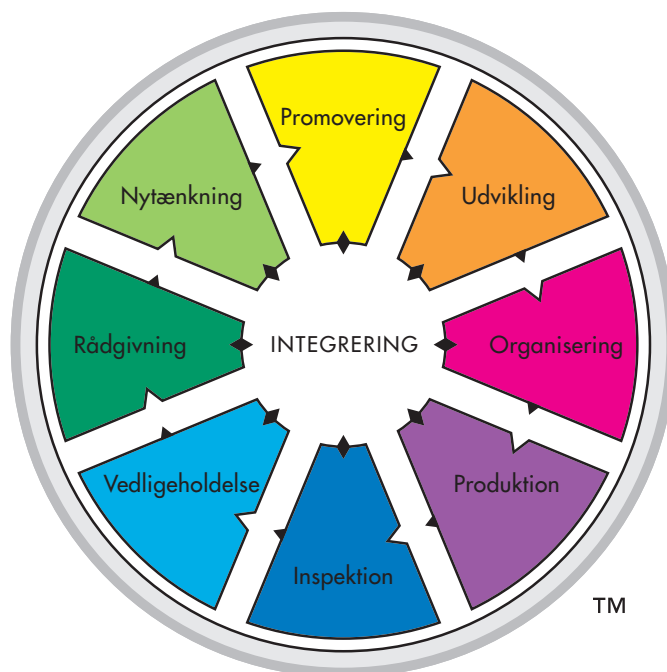
Mennesker

=

Mennesker På Arbejde

Arbejdstypemodellen

Gennem et stort verdensomspændende program har vi undersøgt team i alle mulige brancher, og vi har forsøgt at afdække forskellen mellem team med høj præstation og team med lav præstation. I denne undersøgelse har vi afdækket ni vigtige succesfaktorer, der danner grundlag for et førsteklasses teamwork. Disse aktiviteter bliver vist i Arbejdstypemodellen.



Arbejdstypemodellen

Rådgivning	Indhente og formidle information
Nytænkning	Skabe og eksperimentere med nye idéer
Promovering	Udforske og overbevise andre om nye muligheder
Udvikling	Vurdere og teste nye og anvendelige fremgangsmåder
Organisering	Etablere og iværksætte måder at få ting til at fungere på i praksis
Produktion	Gennemføre arbejdet og levere resultater
Inspektion	Kontrollere og evaluere hvordan systemerne fungerer
Vedligeholdelse	Støtte og sikre standarder og processer vedligeholdes
Integrering	Koordinering og integrering af andres arbejde

Det er vigtigt at fokusere på hver enkelt af disse aktiviteter for at være et effektivt team. Hvis en faktor er svag, skal teamet analysere manglerne og få planerne til en styrkelse af dette område på plads.



Rådgivning

Rådgivning - Indhente og formidle information. Det medfører også, at man skal finde ud af, hvad andre laver inden for deres arbejdsområde og sikre, at du følger best practice. Informationer skal muligvis indsamles fra artikler, rapporter eller bøger, alternativt ved at mødes og tale med mennesker. Det betyder, at du skal sørge for at have alle informationerne tilgængelige for teamet for at tage de bedste beslutninger og levere resultater.



Nytænkning

Nytænkning er et vigtigt aspekt i teamwork og betyder, at du skal udfordre den måde tingene bliver gjort på i øjeblikket. Teknologien ændrer sig så hurtigt, at den måde, du udfører opgaverne i øjeblikket, ikke længere resulterer i levering af konkurrencedygtig service. Nytænkning er vigtig for alle team. Der er altid bedre måder at gøre tingene på, hvis du blot bruger tid på at undersøge dem.



Promovering

For få ressourcer – mennesker, penge og udstyr – til at udføre dit arbejde, skal du "sælge" dit arbejde til andre. Du får kun ressourcer til implementering af nye ideer, hvis dit team kan overtale og påvirke mennesker højere oppe i organisationen. Promovering over for kunder eller klienter både internt og eksternt er også vigtigt, hvis du fortsat skal levere det, folk vil have.



Udvikling

Mange ideer ser ikke dagens lys, fordi de er upraktiske. Den Udviklende aktivitet sikrer, at dine ideer bliver formet og finpudset for at opfylde kundernes, klienternes eller brugernes behov. Den betyder, at du skal lytte til deres behov og indarbejde dem i dine planer. Udvikling sikrer, at det, du prøver at gøre, er muligt, trods ressourcebegrænsningerne i din organisation.



Organisering

Her lægges der vægt på at handle og få tingene til at ske. Det involverer Organisering af teamet, så alle ved, hvad de skal gøre, hvordan og hvornår. Klare mål skal opstilles, og der skal handles for at sikre, at resultaterne leveres til tiden og i henhold til budgettet.



Produktion

Når planerne er udarbejdet, og alle ved hvad der skal gøres, kan teamet koncentrere sig om at Producere. Denne aktivitet fokuserer på at levere produktet eller serviceydelsen regelmæssigt og med stor effektivitet. Det er den Producerende funktion, der sikrer at teamet fortsætter med at levere de påkrævede resultater.



Inspektion

Regelmæssige kontroller af arbejdsaktiviteterne er vigtige for at sikre, at aftalte standarder bliver opnået. Kvalitetskontroller af dine produkter eller serviceydelser gør, at dine kunder eller klienter bliver ved med at være tilfredse. Inspektion dækker også det økonomiske aspekt ved arbejdet i dit team, samt sikkerhedsmæssige og lovgivningsmæssige aspekter.



Vedligeholdelse

Alle team skal overholde standarderne og bevare effektive arbejdsprocesser. Din bil bryder sammen, hvis den ikke kommer til regelmæssigt eftersyn. Team kan også bryde sammen, hvis teamprocesserne ikke bliver gennemgået og vedligeholdt regelmæssigt. Vedligeholdelse sikrer, at kvalitetsstandarderne bliver opretholdt, og at regelmæssige gennemgange af teameffektiviteten finder sted.



Integrering

Integrering er den aktivitet, der sikrer at alle teammedlemmer trækker på samme hammel og udgør forskellen mellem en gruppe af enkeltpersoner og et meget effektivt team. Det involverer aktiviteter, der dækker de tre grupper af Integreringskompetencer, Integrering af opgaver og Integrering af lederskab.

Aktivitet: Personligt Billede

Sæt en cirkel om det tal, der bedst svarer til din effektivitet og glæde ved hver arbejdstype.

Opgaver	Effektivitet					Glæde				
Rådgivning Indhente og formidle information	Lav 1	2	3	4	Høj 5	Lav 1	2	3	4	Høj 5
Nytænkning Skabe og eksperimentere med nye idéer	Lav 1	2	3	4	Høj 5	Lav 1	2	3	4	Høj 5
Promovering Udforske og overbevise andre om nye muligheder	Lav 1	2	3	4	Høj 5	Lav 1	2	3	4	Høj 5
Udvikling Vurdere og teste nye og anvendelige fremgangsmåder	Lav 1	2	3	4	Høj 5	Lav 1	2	3	4	Høj 5
Organisering Etablere og iværksætte måder at få ting til at fungere på i praksis	Lav 1	2	3	4	Høj 5	Lav 1	2	3	4	Høj 5
Produktion Gennemføre arbejdet og levere resultater	Lav 1	2	3	4	Høj 5	Lav 1	2	3	4	Høj 5
Inspektion Kontrollere og evaluere hvordan systemerne fungerer	Lav 1	2	3	4	Høj 5	Lav 1	2	3	4	Høj 5
Vedligeholdelse Støtte og sikre standarder og processer vedligeholdes	Lav 1	2	3	4	Høj 5	Lav 1	2	3	4	Høj 5

Arbejdspræferences

Et vigtigt aspekt ved arbejdet i et team er forståelse for, hvordan du gerne vil arbejde, og hvordan du adskiller dig fra andre teammedlemmer. Nogle medlemmer er f.eks. meget glade for Promoveringsarbejdet i et team, men bryder sig ikke om Inspektionsarbejdet. Andre er meget glade for Organiseringsarbejdet, men bryder sig ikke om Nytænkning. Næste del af Team Management Systems-undersøgelsen starter med at forsøge at afdække, hvordan en persons arbejdspræferencer kunne måles. Den schweiziske filosof og psykolog Carl Jungs arbejde fandt anvendelse i forbindelse med arbejdsituationerne.

Arbejdspræferencer Og De Fire P'er

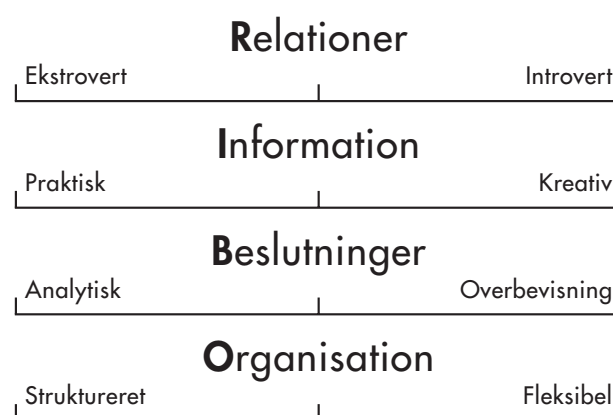
Selvom Team Management Profil-spørgeskemaet måler arbejdspræferencer, måler det ikke færdigheder inden for disse præferenceområder. Vores erfaring i arbejdet med team har dog vist at:

Vi synes at **PRAKTISERE** det, vi har **PRÆFERENCER** overfor og bliver mere **PROFESSIONELLE** inden for vores præferenceområder. Det giver os til gengæld **PERFEKT ARBEJDSGLÆDE**.

Mennesker arbejder generelt bedre i områder, der svarer til deres præferencer. "Reglen om de fire P'er" synes at gælde her. Vi synes altid at praktisere det vi har præferencer over for. Du kan f.eks. foretrække at spille golf frem for squash: Derfor vil du sandsynligvis oftere være at finde på golfbanen end på squashbanen. Jo mere, du spiller golf, desto mere sandsynligt er det, at du bliver bedre til det, og måske bliver dit spil helt perfekt! Sådant er det også på arbejdet. Vi synes at **Praktisere** det, vi har **Præferencer** overfor og efterhånden bliver vi mere **Professionelle** inden for vores præferenceområder. Det giver så **arbejds glæde**. På arbejdspladsen er der fire hovedpunkter, der rammer lige i plet, når det handler om, hvad der får mennesker til at foretrække at arbejde på forskellige måder:

- Hvordan mennesker forholder sig til andre
- Hvordan mennesker foretrækker at indhente og bruge information
- Hvordan mennesker foretrækker at tage beslutninger
- Hvordan mennesker organiserer sig selv og andre.

Disse fire arbejdspræferenceområder er også kendt som RIBO-vægtningen (Relationer, Information, Beslutninger, Organisation)



Fire Arbejdspræferencemål

Fire Arbejdspræferencemål

Hvordan foretrækker du at forholde dig til andre på arbejdet?

Du skal have et samspil med andre hver dag på arbejdet for at udføre arbejdet. Nogle mennesker foretrækker at gøre det med en Ekstrovert holdning, at mødes hyppigt med andre, tale ideerne igennem og være tilfreds med mange forskellige opgaver og aktiviteter. Andre mennesker er derimod Introverte og foretrækker at tænke tingene igennem alene, før de taler, og de har generelt ikke det store behov for at være sammen med andre.

Ekstrovert (E)

- Udtænker ofte tingene ved at tale med andre
- Mødes gerne med andre og søger ofte socialt samvær
- Glæder sig over mange forskellige opgaver og aktiviteter
- Bliver stimuleret af uventede afbrydelser
- Taler ofte improviseret i offentlige sammenhænge
- Bidrager sandsynligvis meget ved møder
- Kan være impulsiv

Introvert (I)

- Foretrækker at tænke tingene igennem, før de taler
- Har ikke et stort behov for at mødes regelmæssigt med andre
- Foretrækker at koncentrere sig om få opgaver ad gangen
- Bryder sig ikke om uventede afbrydelser
- Forbereder sig grundigt og taler efter en plan i offentlige sammenhænge
- Kan være mere stille i møder
- Vil sandsynligvis overveje tingene, før de handler

Hvordan foretrækker du at indsamle og bruge informationer på arbejdet?

I processen med at forholde sig til andre, indhenter og bruger mennesker forskellige former for information. Det gør de enten på en Praktisk eller en Kreativ måde. Praktiske informationsindsamlere foretrækker at arbejde med gennemprøvede ideer og er opmærksomme på fakta og detaljer, mens Kreative informationsindsamlere er idéorienterede og søger altid efter måder, hvorpå tingene kan ændres og forbedres.

Praktisk (P)

- Foretrækker klart definerede problemer
- Er fokuserede på tilstedeværelse
- Foretrækker at arbejde med gennemprøvede ideer
- Er nede på jorden
- Foretrækker at arbejde med faktiske opgaver
- Er tålmodige med rutinearbejde
- Foretrækker planer, standardssystemer og procedurer
- Er opmærksomme på fakta og detaljer
- Søger efter en standard måde at løse problemerne på
- Er generelt fortrolige med detaljer, men kan ikke altid se det samlede billede

Kreativ (K)

- Foretrækker mangetydige problemer
- Er fremtidsorienterede
- Kommer regelmæssigt med nye ideer
- Har næsen i sky
- Søger efter muligheder og implikationer
- Finder rutinearbejde kedsommeligt
- Søger altid efter en ny måde
- Kan misforstå detaljer og gå ud over fakta
- Foretrækker kompleksitet og søger efter kreative indfaldsvinkler
- Ser ofte det samlede billede, men overseer detaljerne

Hvordan foretrækker du at tage beslutninger på arbejdet?

Når informationerne er indsamlet, skal der tages beslutninger. Nogle mennesker gør det med en Analytisk holdning, opstiller mål og vælger de beslutninger, der bedst svarer til målet. Andre foretrækker at tage beslutninger baseret på deres Overbevisninger, hvor personlige principper og værdier er mere vigtige.

Analytisk (A)

- Prøv at fastlægge objektive kriterier for beslutningstagning
- Måler beslutningerne mod resultaterne
- Kan undertiden betragtes som reserverede og "kliniske"
- Vil betone beslutningstagning i henhold til situationen
- Er åbne over for forandring, afhængig af situationen
- Forhandler på beviset
- Er engagerede i retfærdighed baseret på reglerne
- Foretrækker analyse og tydelighed
- Er opgaveorienterede
- Opstiller mål og følger overbevisning

Overbevisning (B)

- Har personlige, subjektive kriterier for beslutningstagning
- Måler beslutninger mod overbevisning
- Kan være for engagerede i et synspunkt
- Tror på beslutningstagning ud fra personlige overvejelser
- Vil imødegå forandringer, hvis det strider mod overbevisningerne
- Forhandler efter, hvad er der rigtigt og forkert ved problemerne
- Mener, at retfærdighed hænger sammen med værdier og overbevisninger
- Foretrækker harmoni baseret på fælles værdier
- Tillader, at målsætninger opstår fra overbevisninger
- Er principorienteret

Hvordan foretrækker du at organisere dig og andre på arbejdet?

Beslutninger skal implementeres inden for en teamramme. Nogle mennesker foretrækker et Struktureret miljø, hvor tingene er pæne og ordentlige, og hvor handlingerne sker hurtigt for at løse problemerne. Andre foretrækker at være mere Fleksible og sikre, at alle mulige informationer er blevet indsamlet før beslutningstagning. De foretrækker at få et overblik over problemerne og forsinker beslutningstagning, indtil de er sikre på, at alle muligheder er undersøgt.

Struktureret (S)

- De foretrækker klarhed og orden
- Er handlingsorienterede, engageret i at løse problemer
- Udvikler og holder sig til en plan
- Kan træffe forhastede beslutninger uden tilstrækkelig information
- Er tidsbevidste og overholder deadlines
- Tøver med ændringer, når bedømmelsen er foretaget
- Bryder sig ikke om dobbeltydighed
- Sætter konklusioner og løsninger over diagnosticering

Fleksibel (F)

- Er informationsorienterede, kan tøve på grund af informationsøgning
- Ændrer ofte planer fra dag til dag
- Er tilbøjelige til "informationsoverlæsning", som kan forsinke beslutningstagning
- Overskrider ofte deadlines
- Er åbne og nysgerrige
- Ændrer mening alt efter tilgængelige data
- Tolererer dobbeltydighed
- Sætter diagnosticering over konklusion og løsning

Team Management Profil-spørgeskemaet er blevet udviklet og udarbejdet for at vise, hvor du ligger på hver af de fire Arbejdspræferencemål. Der er et spørgsmål for hver skala, hvilket giver 60 spørgsmål i alt. Metoden til besvarelse af disse spørgsmål giver en række præferencer på tværs af skalaerne. Undersøgelsen har f.eks. vist, at ingen er 100 % ekstrovert, og at de sandsynligvis vil bruge nogen tid på introverte aktiviteter.

Aktivitet: Arbejdspræferencemål

Læs opsummeringspunkterne igen, og på skalaerne nedenfor, bedes du angive, hvor du mener, at dine generelle arbejdspræferencer kan ligge. Er du f.eks. hovedsagelig Introvert, Kreativ, Analytisk eller Struktureret i den måde, du foretrækker at arbejde på?

Hvordan foretrækker du at forholde dig til andre på arbejdet



Hvordan foretrækker du at indsamle og bruge **Informationer** på arbejdet



Hvordan foretrækker du at tage **Beslutninger** på arbejdet

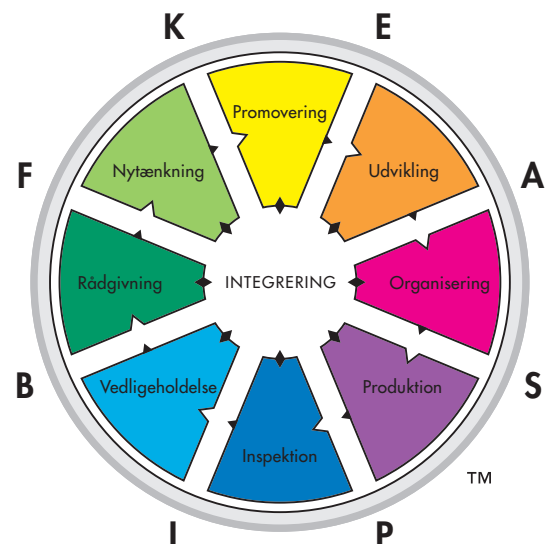


Hvordan foretrækker du at **Organisere** dig og andre på arbejdet



Kombination Af Modellerne

Næste trin i Team Management System-undersøgelsen var at sammenholde resultaterne fra Team Management Profilspørgeskemaet med Arbejdstypemodellen. Slutresultatet var kortlægningen af Arbejdspræferencemål i modellen. Det viste sig, at f.eks. de, hvis præferencer var til Ekstroverte relationer og Kreativ brug af information lå stærkest i Promoveringsområdet.

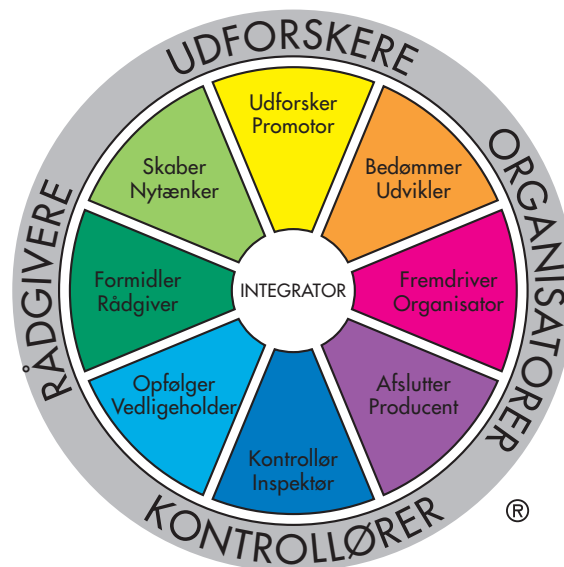


Arbejdstypemodellen
viser Arbejdspræferencemål

Teamledeshjulet

Teamledeshjulet blev udviklet med udgangspunkt heri og efter diskussioner med mennesker på arbejdspladsen. Vi fandt f.eks. ud af, at:

- Mennesker, der foretrækker Nytænkende arbejde beskrev sig selv som kreative. Ud fra denne information afledte vi navnet **Skaber-Nytænker** til de, der godt kan lide at udtænke ideer, og som eksperimenterer for at se, hvordan de fungerer.
- På samme måde sagde de, der foretrækker Promoverende arbejde, at de betragter sig selv om udforskere, der leder efter nye muligheder. Betegnelsen **Udforsker-Promoter** beskriver denne rolle perfekt.
- De, der foretrækker Udviklingsplaner og -processer sagde, at de godt kunne lide at vurdere ideer og muligheder, for at se om de kunne fungere. Dem kaldte vi for **Bedømmer-Udviklere**.
- De, der foretrækker Organisering af mennesker og ressourcer sagde, at de godt kunne lide at fremdrive handlinger for at fastsætte datoer, udarbejde tidsplaner og opnå resultater. Ud fra det, blev betegnelsen **Fremdriver-Organisator** dannet.



Teamledeshjulet









På samme måde har de øvrige roller fået deres betegnelser gennem de egenskaber, som er vist af mennesker, der var særligt glade for de forskellige arbejdsfunktioner.

- **Afsluttere-Producenter** de, der foretrækker at arbejde på en systematisk måde for at producere og levere, og som beskriver sig selv som at have en præference for at afslutte opgaver i henhold til en plan.
- **Kontrollører-Inspektør** de, der foretrækker at arbejde med detaljer for at gennemgå procedurer og processer, og derfor betragtede sig selv som dem, der lægger vægt på kontrol.
- **Opfølgere-Vedligeholdere** de, der mente, at de havde stærke overbevisninger og principper, som de ville arbejde med og som mente, at de ville sætte overholdelse af standarder og værdier i høj kurs.
- **Formidlere-Rådgivere** de, der sagde, at de foretrak at give og indsamle informationer og også indtog den rapporterende rolle for teamet.

Teamledeshjulet repræsenterer kombinationen af Arbejdstypemodellen og de fire Arbejdspræferencemål. Derfor er denne enkle model med til at illustrere både det arbejde, vi godt kan lide at udføre, og hvordan vi forholder os til vores arbejde.

For at give dig større forståelse for rollerne vises de primære egenskaber og den generelle adfærd på tabellen på side 10 og i de følgende korte beskrivelser. Integratrorollen bliver ikke målt med Team Management Profil-Spørgeskemaet, men bliver omtalt mere detaljeret på side 18.

Rolleegenskaber

Rolle	Hovedegenskaber	Generel Adfærd
Formidler-Rådgiver 	<ul style="list-style-type: none"> • Støtter, hjælper, tolerant • Informationsindsamler • Bryder sig ikke om pres • Velinformeret • Fleksibel 	<ul style="list-style-type: none"> • Generelt ikke aggressiv • Hænger sig ikke i tiden • Udforsker gerne • Problemer tolkes personligt • Udskyder beslutninger
Skaber-Nytænk 	<ul style="list-style-type: none"> • Fantasirig • Fremtidsorienteret • Positiv over for kompleksitet • Kreativ • Undersøger gerne tingene 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofte uregelmæssigt arbejdsmonster • Kan overskride deadlines • Søger konstant nye veje • Uafhængig
Udforsker-Promotor 	<ul style="list-style-type: none"> • Overtaler "sælger" • Foretrækker varieret, spændende og stimulerende arbejde • Keder sig hurtigt • Indflydelsesrig og udadvendt 	<ul style="list-style-type: none"> • Højt energiniveau • Kender mange mennesker • God til at finde ressourcer • Visionær • God kommunikator
Bedømmer-Udvikler 	<ul style="list-style-type: none"> • Analytisk og objektiv • Udvikler nye ideer • Foretrækker prototype eller projektarbejde • Eksperimenterer 	<ul style="list-style-type: none"> • Skifter mellem opgaverne • Handlingsorienteret • Fravælger rutiner • Selskabelig, men selvstændig • Foretrækker planer
Fremdriver-Organisator 	<ul style="list-style-type: none"> • Organiserer og implementerer • Hurtig til at beslutte • Resultatorienteret • Organiserer systemer • Analytisk 	<ul style="list-style-type: none"> • Får tingene til at ske • Tiltag via deadlines • Udøver pres • Utålmodig • Kan overse andres følelser
Afslutter-Producent 	<ul style="list-style-type: none"> • Praktisk • Produktionsorienteret • Foretrækker skemaer og planer • Stolthed over reproduktion af varer og serviceydelser • Vurderer effektivitet 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidsbevidst • Følger tingene til dørs • Undgår ændringer • Foretrækker rutiner • Få planer til at fungere • Fremhæver resultater
Kontrollør-Inspektør 	<ul style="list-style-type: none"> • Stærk i at kontrollere • Detaljeorienteret • Lille behov for menneskelig kontakt • Inspektør for standarder og procedurer 	<ul style="list-style-type: none"> • Kritisk over for unøjagtigheder • Gennemtvinger bestemmelser • Pedantisk • Stille og reflekterende • Koncentrerer sig dybt om få problemer ad gangen
Opfølger-Vedligeholder 	<ul style="list-style-type: none"> • Konservativ, loyal, støttende • Personlige værdier er vigtige • Stor retfærdighedsfølelse • Arbejdsmotivation baseret på formål 	<ul style="list-style-type: none"> • Kan hjælpe med at smede holdet sammen • Foretrækker rådgivende rolle • Er god til at forhandle • Har generelt store følelser • Rolig indfaldsvinkel • Engageret i, hvad man tror på

For at give dig større forståelse for rollerne, gives en kort beskrivelse af hver rolle nedenfor.



Formidler-Rådgivere

Formidlere-Rådgivere repræsenterer den klassiske rådgiverrolle i Teamledelseshjulet. De er glimrende til at indsamle informationer og sammenfatte det på en sådan måde, at det er nemt at forstå. Hvis de er mere introverte, vil de formentlig have tillid til skriftlige informationer, mens de er gode kommunikatorer, hvis de er mere ekstroverte, og vil formentlig have tillid til informationer fra netværk med kolleger og bekendte.

Formidlere-Rådgivere er tålmodige mennesker, der foretrækker at være sikre på, at de har alle informationer, før de handler. Det forårsager, at andre beskylder dem for tøven, men Formidlere-Rådgivere vil typisk svare: "Hvordan kan jeg handle, hvis jeg ikke har alle informationer?"

Formidlere-Rådgivere bryder sig ikke om konflikter og har antenner, der kan opfange en mulig konflikt, før den opstår. Generelt går de for at få den, der har skabt konflikten, til at falde ned eller træder et skridt tilbage fra alle direkte påvirkninger.



Skabere-Nytænkere

Skabere-Nytænkere er mennesker, der er meget fremtidsorienterede og som gerne udtænker nye ideer og nye måder at gøre tingene på. Generelt er de meget uafhængige og forfølger deres ideer, uanset nuværende systemer og metoder. De skal håndteres på en sådan måde, at deres ideer kan udvikle sig uden for mange organisatoriske begrænsninger. Undertiden etablerer organisationerne forsknings- og udviklingsafdelinger (ofte adskilt fra produktionsafdelingerne), så disse mennesker kan eksperimentere med deres ideer.

Skabere-Nytænkere bliver undertiden opfattet, som om de har næsten i sky, men det er generelt fordi, de kigger på i morgen frem for at bekymre sig om i dag.

De prøver ikke at være meget strukturerede i måden, de håndterer tingene på, og kan af og til virke uorganiserede og fraværende. Nogle er mere introverte og fortrækker at holde sig i baggrunden, hvor de arbejder med vigtige problemer alene eller i mindre grupper.

Andre kan være mere udadvendte, endda nidkære, i den måde de fremlægger de ideer, de tror fuldt og fast på.



Udforskere-Promotere

Udforskere-Promotorer er fantastiske til at generere nye ideer og promovere dem over for andre både internt og eksternt. De nyder at være sammen med andre mennesker og har generelt et netværk med kolleger, som de henvender sig til, når de indsamler informationer og afprøver muligheder. De er ofte fortalere for ændringer og er aktive mennesker med et højt energiniveau og med mange aktiviteter i gang på samme tid. De nyder at have travlt og er gode til at hente kontaktpersoner og ressourcer ind, der kan hjælpe organisationen med at komme videre.

Udforskere-Promotorer er generelt iværksættende i deres holdning, og de kan være meget overbevisende. De er ofte indflydelsesrige og har nemt ved at tale, selv om emner, som de ikke er eksperter i. De er meget dygtige til at se det samlede billede og til at skabe en entusiasme for nytænkning blandt andre mennesker. De er dog ikke altid interesseret i Inspektion og Organisering, og det kan forekomme, at de ikke har tilstrækkeligt fokus på detaljerne.

Udforskere-Promotorer foretrækker uformelle samtaler og har brug for et samspil med andre for at være mest produktive. De bryder sig ikke om at være tilbagetrukket i lang tid og arbejde alene med deres problemer – de har brug for mennesker til at stimulere dem. I denne henseende kan de være meget energigivende, men deres indvirkning på andre kan også af og til dræne for energi.



Bedømmere-Udviklere

Bedømmere-Udviklere er placeret midt i Teamledelseshjulet mellem Udforskere og Organisatorer og viser derfor begge disse egenskaber.

De kan måske ikke altid selv udtænke gode ideer til egen brug, men de er særdeles gode til at tilegne sig andres ideer og få dem til at fungere i praksis. De er generelt meget sociale, udadvendte mennesker, der gerne finder nye markeder eller muligheder. De tager så ideerne til sig og får dem til at passe til muligheden, og de har altid organisationens budgetbegrænsninger i tankerne. De bliver ofte gode chefer for produktudvikling eller mennesker, der er engageret i at vurdere nye risikoprojekter.

Bedømmere-Udviklere viser ofte en stærk analytiske sans og yder bedst, hvor der er mange forskellige muligheder, der skal bedømmes og udvikles, før der skal tages en beslutning. De kan godt lide at organisere nye aktiviteter og responderer godt på sådanne udfordringer ved at tage en idé og drive den frem i en gennemførlig plan. Når en aktivitet er blevet iværksat og viser sig at fungere, mister de ofte interessen og foretrækker at gå videre til næste projekt, frem for at engagere sig i produktionen og kontrollen af resultatet.



Fremdrivere-Organisatorer

Fremdrivere-Organisatorer er mennesker, der gerne fører tingene ud i livet. De er analytiske beslutningstagere, der altid gør det, der er bedst for opgaven, også selvom deres handlinger gør andre vrede. Deres store evne er at få tingene gjort, derfor ser man dem ofte arbejde i projektledelselignende stillinger. De driver tingene frem mod et mål, og tager om nødvendigt konflikter uden at kny. De lægger vægt på mål, deadlines og budgetter og sikrer, at mennesker er organiseret til at handle.

Fremdrivere-Organisatorer foretrækker generelt at arbejde efter en plan og på en struktureret måde, så målene fremgår klart, og alle i teamet ved hvad der er opnået og hvornår. De er glimrende til at Organisere mennesker og systemer, så deadlines bliver overholdt. De opstiller mål, udarbejder planer, finder ud af, hvem der skal gøre hvad og presser på for, at der skal ske noget. De har en tendens til at være opgaveorienterede, og i deres jagt på mål kan de undertiden overse andre menneskers følelser. Det bringer dem, mere end noget andet, i konflikt med deres kolleger.



Afsluttere-Producenter

Afsluttere-Producenter er praktiske mennesker, man kan regne med følger tingene til dørs. Deres styrke er at udarbejde planer og standardsystemer, så resultaterne kan opnås regelmæssigt på en kontrolleret og ordentlig måde. Derfor kan de generelt ikke lide hurtige ændringer, da de griber ind i de effektive systemer, de har etableret til udførelsen af arbejdet.

For Afsluttere-Producenter ligger udfordringen ikke i at udtænke nye ideer, men at få arbejdet gjort på en effektiv måde. De er ofte mere tålmodige end andre med rutineopgaver, da de bliver drevet af et "veludført stykke arbejde". Derfor er de efterspurgte som ledere på grund af deres evne til at arbejde på en hurtig, pålidelig og stabil måde og levere resultater.



Kontrollører-Inspektører

Kontrollører-Inspektører er stille, eftertænksomme mennesker, der foretrækker den detaljerede side af arbejdet, som f.eks. at arbejde med fakta og tal. De er generelt meget forsigtige og omhyggelige og kan bruge lang tid på en specifik opgave og arbejde stille alene.

Kontrollører-Inspektører har det godt med at arbejde inden for regler og retningslinjer, som er fastlagt i organisationen. De vil formentlig hævde, at reglerne er fastlagt for at sikre, at virksomheden arbejder på den mest effektive måde, og derfor skal alle overholde dem. Derfor nyder de at arbejde i situationer, hvor deres resultat bliver guidet af organisationen eller lovgivningen.

Vi har afdækket, at mange af dem har stillinger inden for økonomi, regnskab og kvalitetskontrol, hvor deres Inspicerende præferencer er vigtige aktiver for det arbejde, de udfører.

Formuleringen og kontrollen af kontrakter og økonomi er et område, som Kontrollører-Inspektører somme tider er glade for, sammen med problemstillinger omkring sikkerhed og tryghed.



Opfølgere-Vedligeholdere

Opfølgere-Vedligeholdere er mennesker med stærke værdier og principper, som er af primær vigtighed i deres arbejde. De bekymrer sig generelt meget om mennesker og vil være meget støttende over for dem, der deler samme idealer og værdier som dem selv.

De foretrækker at arbejde på en kontrolorienteret, støttende måde og sikrer at tingene bliver gjort efter deres standarder. De foretrækker også en rådgivende rolle i baggrunden frem for en ledende chefrolle. På grund af deres faste principper kan de dog godt sætte hælene i, når de bliver konfronteret med problemer, der går imod deres anskuelser. De reagerer ikke på en ekstrovert, opfarende måde, men på en mere ukuelig facon.

Opfølger-Vedligeholderen, som bliver støttet af teamet, er et uvurderligt medlem af teamet, der vejleder og hjælper med problemer, der skal tænkes grundigt igennem hvad angår principper frem for blot "økonomi".

Aktivitet: Din Team Management Profil

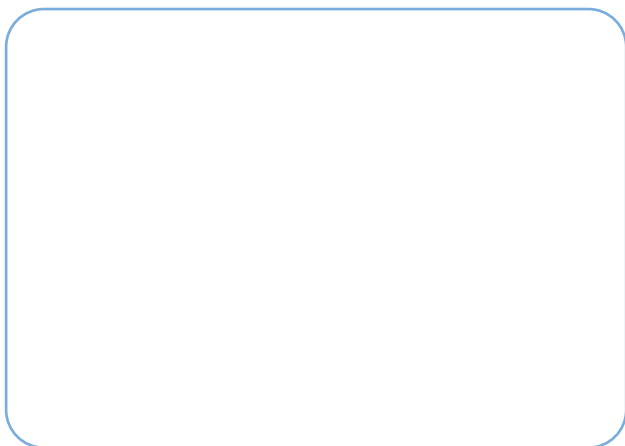
Din egen Team Management Profil indikerer din primære rollepræference, baseret på, hvordan du har besvaret Team Management Profil-Spørgeskemaet. For at hjælpe dig med at forstå dine Profilresultater, skal du overføre følgende informationer fra Profilen til dette arbejdshæfte.

Min primære rolle:

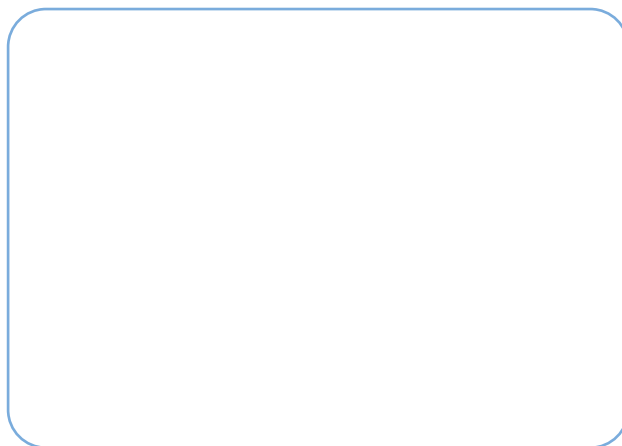
Mine relaterede roller:

Læs Profilen igennem og tag noter:

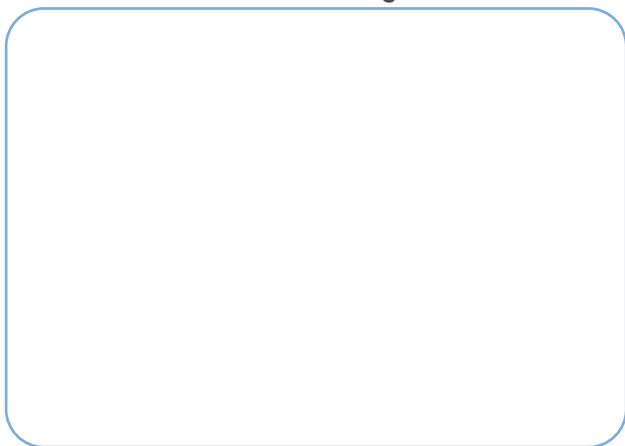
Punkter, jeg er enig i



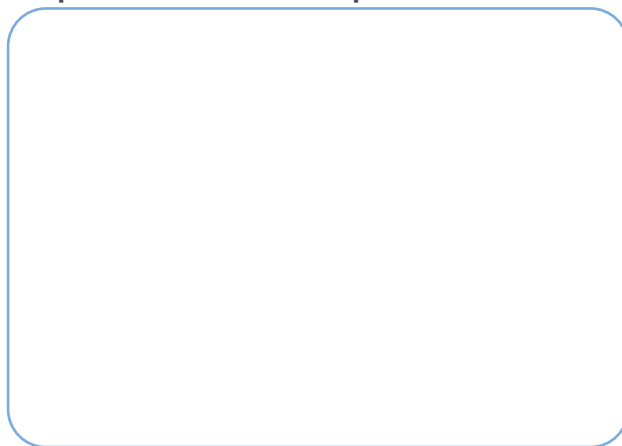
Implikationer for mit arbejde



Punkter, der overrasker mig



Implikationer for mit arbejde



Yderligere punkter:

Aktivitet: Du Og En Kollega

Profilen er rammen for dig, så du kan lære mere om dig selv, og den hjælper dig med at realisere dit fulde potentiale. En diskussion af din Profil med en kollega kan få dig til at fokusere på hovedpunkterne.

Reflekter her over al den indsigt, du har fået ved at læse din Profil og ved diskussionerne med andre.

Vigtige punkter i forbindelse med:

Mig:

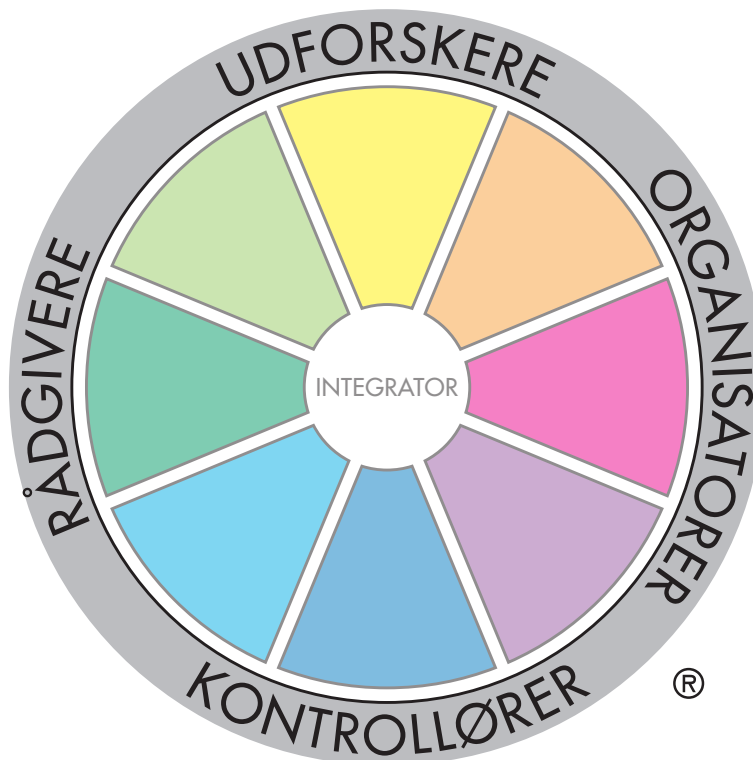
Mit arbejde:

Min kollega:

Andet:

Aktivitet: Dit Team

Hvis du bruger Team Management Profilen sammen med dit team, vil du måske plote dine kollegers roller ind i Teamledelseshjulet.



Rammen for
Teamledelseshjulet

Implikationer

Med udgangspunkt i dit teams diskussioner, hvad mener du så er:

Styrkerne:

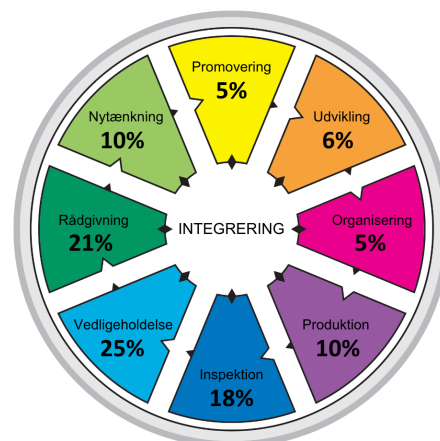
Mulighederne for forbedring:

Nødvendige handlinger:

Fordeling af Arbejdspræferencer

Denne del af din Profil omregner din netto score på de fire Arbejdspræferencemål til procentfordelinger omkring Arbejdstypemodellen, som vist i eksemplet. Disse informationer kan hjælpe dig med at fordele arbejdet mellem teammedlemmerne, så der er en god overlapning mellem folks præferencer og de opgaver, de arbejder med.

Disse informationer kan også hjælpe dig med at tage beslutninger om din karriere, da de indikerer de Arbejdstyper, du bedst kan lide og dem, du mindst kan lide. Hvis din netto score er lav, indikerer din procentvise fordeling, at du har det relativt godt med at arbejde med alle opgaver. Hvis din netto score er høj vil procentfordelingen variere betydeligt, hvilket indikerer store præferencer for nogle aspekter i arbejdet og lave præferencer for andre.



Eksempler på Fordeling af Arbejdspræferencer

Aktivitet: Arbejdstype

Hvilke Arbejdstype kan du bedst lide?

Hvad er implikationerne for dit arbejde?

Hvilke Arbejdstype kan du mindst lide?

Hvad betyder det for dit arbejde?

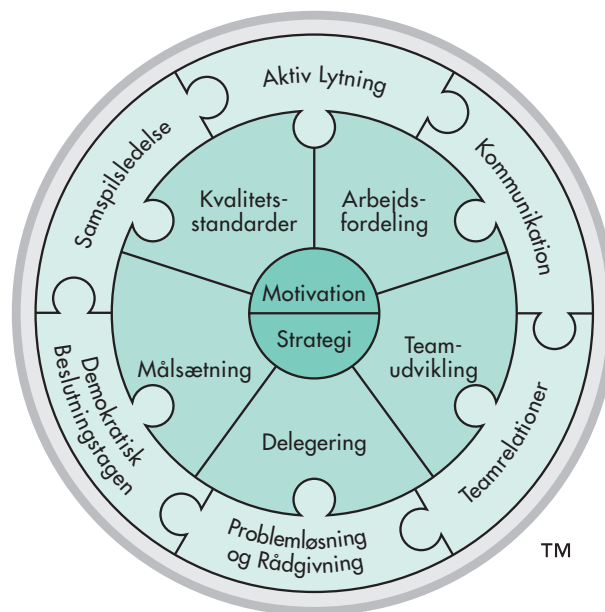
Integrering

I midten af Teamledeshjulet er Integratorrollen, som ikke er defineret af præferencer, men af færdigheder, som alle teammedlemmer har behov for at udvikle. Cirklen i midten af Teamledeshjulet kan udvides til at vise tre grupper af Integreringsfærdigheder:

- Integrering af Personer
- Integrering af Opgaver
- Integrering af Ledere

Alle teammedlemmer er forpligtet til at påtage sig integreringsfærdighederne, navnlig Kommunikation. Det er vigtigt at lære, hvordan du varierer din kommunikationsstil, så den svarer til andre menneskers rollepræferencer. Andre mennesker skal også lære, hvordan de bedst får et samspil med dig.

At forstå, at mennesker er forskellige, og at forskellige kommunikationsprocesser er nødvendige med forskellige mennesker, er det vigtigste budskab bag Teamledeshjulet. Nogle punkter, der kan tages op til overvejelse ved kommunikation med de forskellige roller på Hjulet, vises i tabellen ved siden af.



**Modellen
til Integreringsfærdigheder**

Aktivitet: Integrering

For at kommunikere bedst med mig, foretrækker jeg, når mennesker:

Jeg foretrækker, hvis de ikke:

Tips Til Bedre Integrering

Rolle	Gør	Gør Ikke
Formidler-Rådgiver 	<ul style="list-style-type: none">• Vær fleksibel• Udvikl personlige relationer• Vær samarbejdsvillig• Udtryk tak personligt• Skab harmoni• Lad dem udtrykke deres bekymringer	<ul style="list-style-type: none">• Sæt ikke fakta over følelser• Vær ikke for hurtig• Vær ikke uoprigtig
Skaber-Nytænder 	<ul style="list-style-type: none">• Undersøg ideer• Vær entusiastisk• Hav viden om det område, der diskuteres• Udtryk tak personligt• Tolerér deres uorganiserede måder• Noter vigtige beslutninger skriftligt	<ul style="list-style-type: none">• Vær ikke for struktureret• Tving dem ikke til deadlines• Fokuser ikke på løsningen, før du har diskuteret problemet
Udforsker-Promotor 	<ul style="list-style-type: none">• Undersøg ideer• Giv dem lov til at tale• Anerkend deres bidrag i plenum• Koncentrer dig om fremtiden• Vær entusiastisk• Noter vigtige beslutninger skriftligt• Vær fleksibel	<ul style="list-style-type: none">• Tal ikke om detaljer• Erklær dig ikke enig i deres meninger, medmindre de insisterer• Hæng dig ikke i fortiden
Bedømmer-Udvikler 	<ul style="list-style-type: none">• Vær forberedt• Analyser problemer til bunds• Undersøg muligheder• Vær faktuel• Tal klart, logisk og præcist• Søg efter alternativer	<ul style="list-style-type: none">• Tal ikke om emner, du ved lidt om• Kom ikke med for mange meninger• Spild ikke tiden
Fremdriver-Organisator 	<ul style="list-style-type: none">• Vær arbejdsfokuseret• Vær faktuel• Vær målrettet• Giv belønninger for at præstere• Vær punktlig• Få tingene til at ske• Opsummer regelmæssigt	<ul style="list-style-type: none">• Angrib ikke personligt, men fokuser på de fakta, der omgiver uoverensstemmelser• Vær ikke ambitiøs• Gå ikke væk fra emnet
Afslutter-Producent 	<ul style="list-style-type: none">• Vær struktureret• Giv varsel om foreslåede ændringer• Vær praktisk• Hold ord• Hold deadlines• Fokuser på resultater	<ul style="list-style-type: none">• Skift ikke mening for hyppigt• Lad være med at ævle
Kontrollør-Inspektør 	<ul style="list-style-type: none">• Brug memoer eller e-mail til kommunikation• Send skriftlig information før alle møder• Sæt farten ned• Giv dig tid til at forstå dem• Tal om detaljer• Tænk før du taler	<ul style="list-style-type: none">• Kig ikke forbi uventet• Overrask dem ikke• Pres dem ikke• Koncentrer dig ikke om fremtiden på bekostning af fortiden
Opfølger-Vedligeholder 	<ul style="list-style-type: none">• Udvikl personlige relationer• Vær tydelig og præcis• Motiver dem til at tale• Vær støttende	<ul style="list-style-type: none">• Dominer ikke diskussioner• Overse ikke deres følelser

Karriererejser

Vores undersøgelse har afdækket, at menneskers arbejdspræferencer forbliver relativt stabile gennem kortere perioder. Yderligere undersøgelser har bekræftet vores første resultat, at: Over en periode på 4 år, har 96 % enten ingen ændring i arbejdspræferencen eller har kun en ændring af en Arbejdspræferenceskala. De øvrige 4 % havde kun ændringer på to præferencer. Ingen havde ændringer af tre eller fire præferencer.

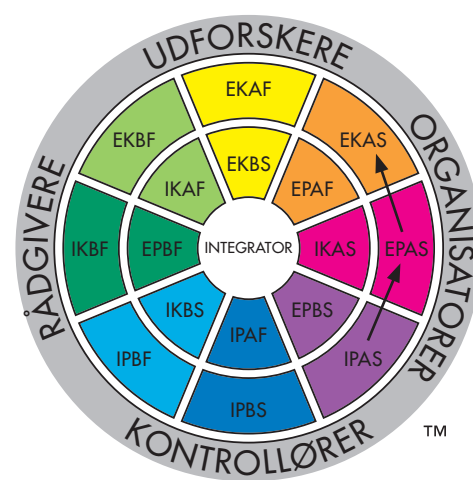
Udviklingen i arbejdspræferencer sker gradvist gennem tiden. Denne ændring ses ofte hos mennesker, der har gjort en bevidst indsats for at udvikle sig personligt. Disse typer af gradvise ændringer er kendt som karriererejser. Det er meget nyttigt, at plote din egen Karriererejse ind fra første gang, du fik et job, til dit nuværende job.

Linjehafen

Mange unge mennesker starter i deres første job med præferencer for **I**ntroversion, **P**raktisk informationsindsamling, **A**lytisk beslutningstagning og **S**truktureret organisation. Det giver dem den primære rolle som Afslutter-Producent (**IPAS**). De må arbejde effektivt på denne måde i en årrække.

Gennem tiden bliver deres Introverte holdning til arbejdet flyttet hen mod **E**kstroversion, med erfaringer og ledelsesprogrammer bliver de mere udadvendte. Denne udvikling flytter dem til en primær rolle som Fremdriver-Organisator (**EPAS**). Denne rolle er ofte meget effektiv inden projektledeelse, hvor projekterne skal holdes inden for tidsrammen og budgetterne.

Det viser sig endnu engang, at mennesker kan blive mere fremtidsorienterede i deres informationsindsamling gennem ledelsesudvikling og strategisk planlægning. Derfor bliver deres arbejdspræferencer flyttet hen mod den **K**reative ende af arbejdspræferenceskalaen. Det resulterer i en udvikling ind i rollen som Bedømmer-Udvikler (**EKAS**).

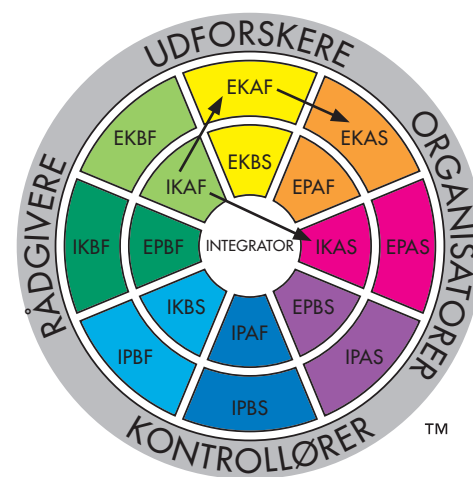


Forsknings- Og Udviklingsvidenskabsmanden

Endnu en godt dokumenteret karriererejse er forskerens. Disse mennesker starter ofte deres karriere med præferencer for **I**ntroversion, **K**reativ informationsindsamling, **A**lytisk beslutningstagning og **F**leksibel organisation, som giver dem den primære rolle som Skaber-Nytænder (**IKAF**). Det er uklart om jobbet former deres præferencer, eller om de er meget tiltrukket af denne form for job på grund af deres præferencer.

Der er dog to karriererejser, der er almindelige for den type mennesker. Den første er en udvikling hen mod en mere **S**truktureret organisation, hvis de flytter til supervisorroller, hvor fokus ligger på resultater, månedsrapporter og tal. De er ofte et vanskeligt skridt at tage for dem, og det kan tage nogen tid for dem, at falde til i denne nye rolle. Resultatet er at ændre deres primære rolle til Fremdriver-Organisator (**IKAS**).

Den anden karriererejse er en udvikling hen mod **E**kstroversion, da de skal kommunikere med deres team og måske overtale andre til at acceptere deres ideer. Ændringer fører dem ind i den primære rolle som Udforsker-Promotor (**EKAF**). Mange fortsætter deres rejse med uret i Hjulet, efterhånden som både de og organisationen bliver gjort mere **S**trukturrelle. Denne udvikling retter dem mere ind på linje med den organisationsmæssige kultur, der er i den **A**lytiske beslutningstagning og **S**trukturerede organisation, hvilket resulterer i en primær rolle som Bedømmer-Udvikler (**EKAS**).

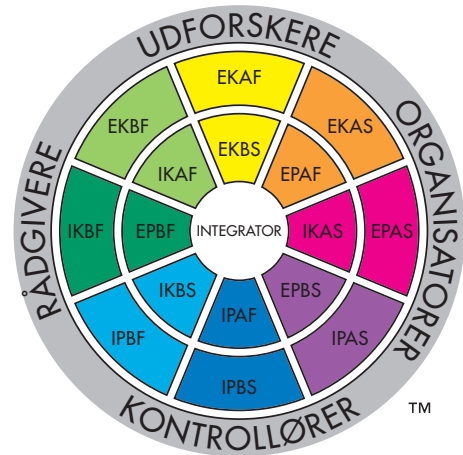


Aktivitet: Karriererejser

Angiv nogle af dine mere betydningsfulde job nedenfor. Ved siden af dem angiver du dine præferencer udtrykt i de 16 undersektorer i Teamledelseshjulet. Angiv også, hvad du mener jobbet krævede.

16-Foldet Modelnøgle

- (E) Ekstrovert
- (P) Praktisk
- (A) Analytisk
- (S) Struktureret
- (I) Introvert
- (C) Kreativ
- (B) Overbevisning
- (F) Fleksibel



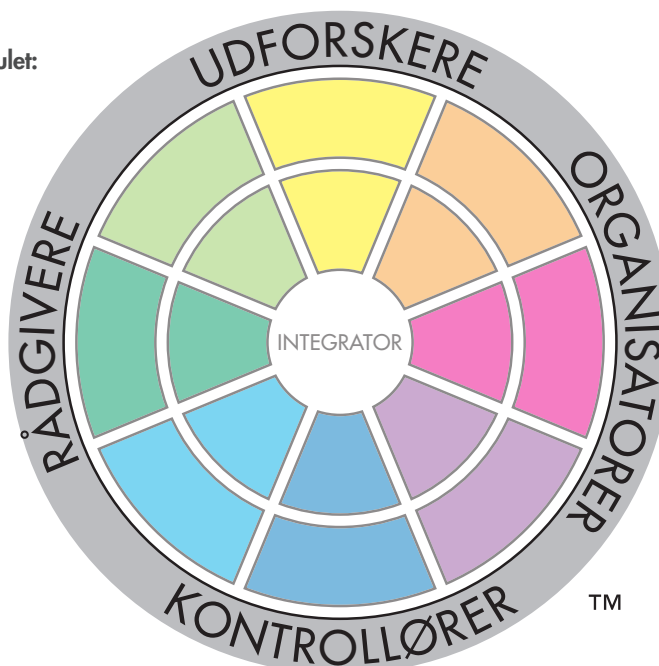
16 foldsteamlingshjulet

Job:

Dine arbejdspræferencer:

Jobkravene:

Plot dine karriererejser ind på Hjulet:



Læringslog: Personlig Fremlæggelse

Det har jeg lært:

Hvordan vil jeg overføre min læring til mit arbejde?

Mulige fordele er:

For mig:

For mit team:

For min organisation:

Noter
