# Team, teamledelse og teamutvikling







## Hva er et team ?



- Et styre
- En ledergruppe
- En prestasjonsgruppe / et prosjekt
- Lagidrett…
- Osv.

- Der teamets medlemmer er gjensidig avhengige av hverandres personlighet, kunnskap, evner, motivasjon og handlinger for å oppnå suksess

Eller mer presist ->

## Hva er et team ?



- Det er en virkelig gruppe
- Den har en eller flere oppgaver som skal utføres
- Den opererer i en organisasjonskontekst

Team er en gruppe individer som er avhengig av hverandre for å nå en felles hensikt og å løse oppgaver, som klarer å skille mellom team-medlemmer og ikke-medlemmer, og som opererer i en organisasjonskontekst.

## Teamets bonus effekt
## Hvorfor team ?



En fundamental antagelse er at beslutninger tatt i team har høyere kvalitet enn beslutninger tatt alene av den mest kompetente av teamets medlemmer



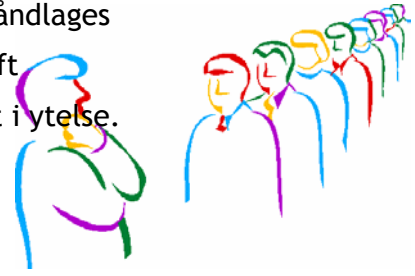
## Hvorfor team ? Teamets bonus effekt



- Team kan overgå enkeltindivider spesielt når
  - Oppgaven er komplisert
    - Når en persons evne/kompetanse er for begrenset for oppgaven
    - Når oppgaven har for stor bredde for en person
  - Det er behov for kreativitet
  - Veien fremover er uklar
  - Når det er behov for mer effektiv utnyttelse av ressurser
    - Når innsatsen som kreves er for mye for en person
    - Når tiden til å utføre oppgaven er for kort til at en person kan utføre den
    - Når en ønsker at personer skal samarbeide for felles innsats og produktivitet
  - Når det er behov for å lære fort
  - Høy grad av forpliktelse er nødvendig
    - Når visjonen eller målet er det samme for flere
    - Behovet for demokrati og involvering på arbeidsplassen
  - Når implementeringen av planen krever samarbeid
  - Når oppgaven eller prosessen krever tverrfunksjonelt samarbeid
    - Når oppgaven forutsetter ulike handlinger samtidig
- **Dersom oppgaven krever liten samhandling, er rutinepreget, avhengig av snever kompetanse -vil et team være overflødig**

## Om team

- Teamet, har noen sagt, er arbeidslivets Rolls Royce:
  - Må i stor grad håndlages
  - Er kostbart i drift
  - Er uovertruffent i ytelse.



## Teamet som arbeidsredskap

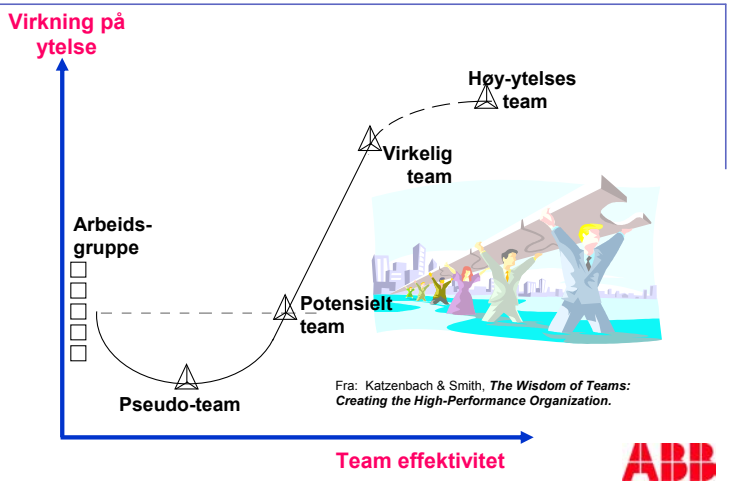
- Formål:
  - Resultatet av teamets innsats skal være større enn summen av hva de enkelte medlemmer hver for seg kan yte.
- Utgangspunkt for utvikling av team:
  - Mennesker er ulike
  - Arbeid er ulike ting
- Hvordan bruke teamet på best mulig måte?
  - Fordeling av arbeidsoppgaver etter medlemmenes ferdigheter, talent, ressurser, kompetanse, osv.
  - Dersom medlemmene i et team har ulike preferanser (ref. Belbin) vil de kunne ivareta ulike roller

## Når bruker vi team ? Tommelfingerregler

- Dersom oppgaven krever liten samhandling, er rutinepreget og er avhengig av snever kompetanse vil et team være overflødig.
- Hvis oppgaven en står overfor krever mye samhandling, er kompleks av natur og stiller krav til bred faglig kompetanse, er teamet en egnet organiserings- og arbeidsform.



## Team ytelseskurven




Fra: Katzenbach & Smith, ***The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization.***

## Team ytelse og effektivitet



- I et velfungerende team er den totale ytelse overlegen individuell innsats
  - "Helheten er bedre enn summen av delene"
- I et dårlig fungerende team, er den totale ytelse dårligere en det en ville oppnådd med summen av bidra fra mange enkeltindivider

## Hva er teameffektivitet ?

Arbeidsresultater

- I hvilken grad teamets resultat (produkt, tjeneste, beslutning) møter standardene (kvantitet, kvalitet, tid) til de som mottar/benytter teamets resultater

Teamvitalitet

- I hvilken grad teamets arbeidsprosesser øker medlemmenes evne og motivasjon for å arbeide sammen i fremtiden

Individuelle og kollektive læringsresultater

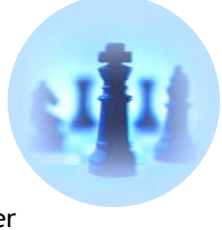
- I hvilken grad teamets erfaringer bidrar til det enkelte team-medlems personlige velvære, vekst og organisasjonens erfaringsbase



Den relative vektleggingen av måledimensjonene vil variere fra situasjon til situasjon

## Hovedmomenter i teamarbeid og - utvikling

- Mål
  - Hva skal vi utrette sammen?
- Arbeidsfordeling
  - Hvem skal gjøre hva?
- Arbeidsmåter
  - Hvordan skal det gjøres? Prosedyrer
- Menneskelige og mellommenneskelige forhold
  - Hvordan skal vi ha det med oss selv og hverandre?



*Kan teamets innsats være større enn summen av hva hvert enkelt medlem kan yte?*

## Krav til de organisatoriske rammer

- Den nødvendige beslutningsmyndighet vedrørende alle deler av oppgaveprosessen ligger reelt i teamet
- Teamet disponerer de nødvendige ressurser i form av materiell, verktøy og informasjon til å løse oppgavene
- Oppfølging og tilbakemelding om resultater og prosess fra organisasjonen skjer på teamnivå
- Belønningssystemene (formelle og uformelle) er reelt teamrettede i tilstrekkelig grad til at teamarbeid stimuleres.

## Den gode teamleder



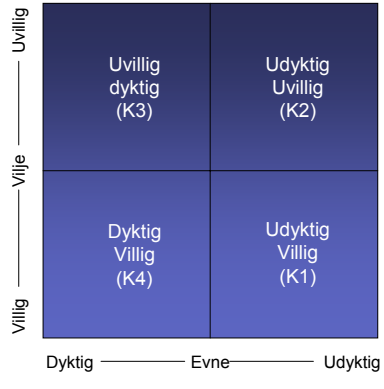
- I et team er leder svært synlig og leders adferd ofte viktigere enn det språklige budskap
- Leders modelleffekt er stor i et team og medlemmene observerer nøye leders adferd
- Begrepet sjef blir ofte galt i teamsammenheng.
- Leder (Coach) og ledelse er greie begreper
- Teamledelse er primært en funksjon av samspill mellom leder og medarbeidere

## Teamledelse - Coaching

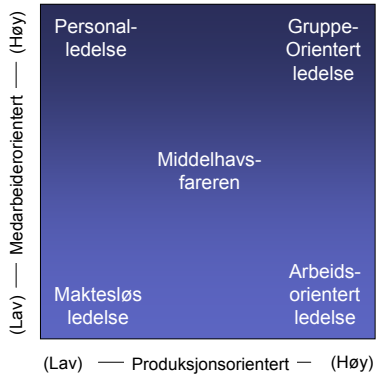


- Coaching er en måte å lede på som bygger opp under og forsterker en teambasert arbeidsform
- Coaching handler om å utfordre den enkelte på vedkommendes sterke sider
- Coaching handler om å veilede aktivt i her-og-nå-situasjonen

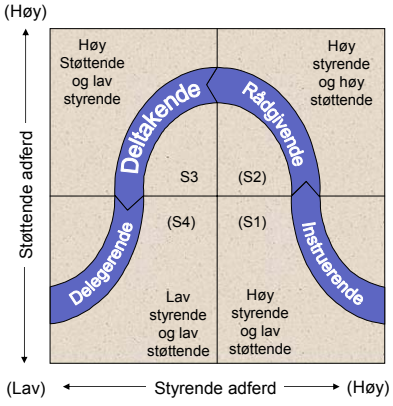
## Medarbeidere – kompetanse x vilje



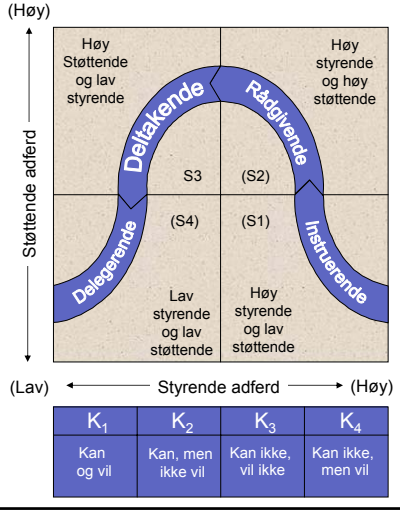
## Lederorientering




## Situasjonsbestemt ledelse – 1

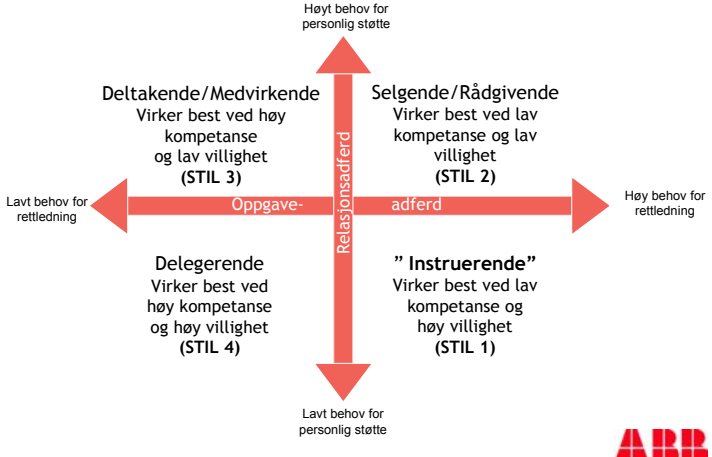



## Situasjonsbestemt ledelse - 2




| $K_1$ | $K_2$ | $K_3$ | $K_4$ |
|---|---|---|---|
| Kan og vil | Kan, men ikke vil | Kan ikke, vil ikke | Kan ikke, men vil |

## Situasjonsbestemt ledelse - 3




*Figur: Klassifisering av ledelsesformene etter grad av styrende og støttende adferd fra leder til medarbeider*

## Stil 1 : instruerende



- Å gi spesifikke instruksjoner om hva, hvordan og når, og foreta hyppig og detaljert oppfølging.
- "Enveiskommunikasjon"
- Effektiv atferd:
  - klare direktiver
  - ta initiativ
  - strukturere oppgaven
  - hyppig og åpen feedback
- Ineffektiv atferd:
  - dominere
  - være aggressiv
  - kritisere

## S1 - lederen



- Bestemmer arbeidsoppgaver
- Bestemmer mål og definerer roller
- Planlegger hvordan arbeidet skal gjøres
- Bestemmer hva, hvordan, når og med hvem
- Gir klare og spesifikke instruksjoner; Hovedsaklig enveis-kommunikasjon
- Setter i gang arbeidet og tar avgjørelser
- Overvåker og evaluerer arbeidet

## Stil 2 : rådgivende



- Innlede toveis-kommunikasjon; Forklare avgjørelser og gi anledning til utdyping og oppklaring.
- Effektiv atferd:
  - Klargjøre
  - Utveksle
  - Informasjon
  - Spørres
  - Oppsummere
  - Oppnå forpliktelser
- ineffektiv atferd:
  - Manipulere
  - Rettferdiggjøre
  - Plukke på detaljer
  - Være mistenksom

## S2 - lederen



- Bestemmer arbeidsoppgaver
- Bestemmer mål
- Planlegger hvordan arbeidet skal gjøres og konsulterer medarbeiderne
- Forklarer avgjørelser og ber om forslag; Økende toveis-kommunikasjon
- Støtter og roser medarbeidernes initiativ
- Tar den endelige avgjørelsen og fremgangsmåten etter å ha hørt medarbeidernes forslag
- Styrer medarbeidernes arbeid
- Evaluerer arbeidet

## Stil 3: medvirkende



- Utveksle idéer, diskutere løsninger og legge forholdene til rette for felles beslutninger.
- Effektiv atferd:
  - Støtte,
  - Oppmuntre
  - Anerkjenne
  - Utveksle idéer
  - Redusere stress.
- Ineffektiv atferd:
  - Skape avhengighet
  - Oppdra
  - Dempe
  - Overbeskytte

## S3 - lederen



- Drøfter med medarbeiderne arbeidsoppgaver og mål
- Spør hvordan medarbeiderne ville løse oppgavene
- Gir oppmuntring, støtte og hjelper til hvis det blir bedt om
- Lar medarbeiderne få del i og ansvar for problemløsninger og avgjørelser
- Arbeider sammen med medarbeiderne for å evaluere arbeidet

## Stil 4: delegerende



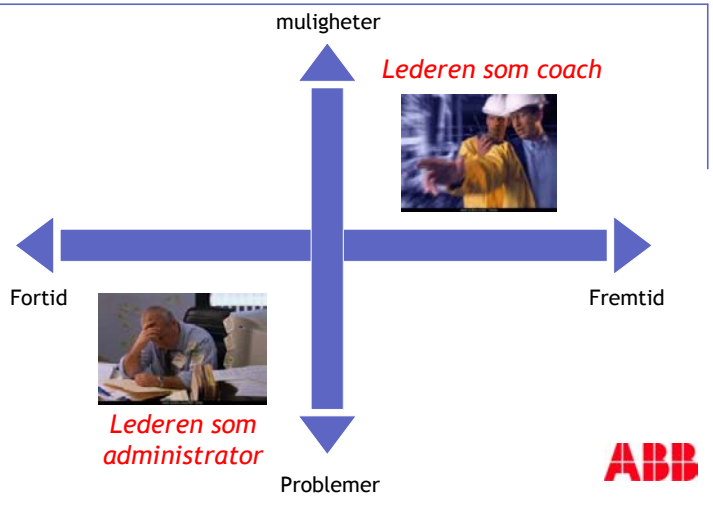
- Overlate ansvar for beslutning og gjennomføring
- effektiv atferd:
  - Vise interesse,
  - Lytte aktivt
  - Være behjelpelig
  - Skaffe informasjon.
- Ineffektiv atferd:
  - Trekke seg tilbake
  - Unngå
  - Miste interesse og kontakt

## S4 - lederen



- Bestemmer sammen med medarbeiderne arbeidsoppgaver og mål
- Lar medarbeiderne planlegge og bestemme hvordan oppgavene skal løses
- Har nå og da kontakt for å høre hvordan det går
- Lar medarbeiderne evaluere arbeidet selv
- Lar medarbeiderne ha ansvaret for oppgavene

## Lederen som Coach




## Coaching



Følgende forutsetninger må være til stede hos coachen:

- Virksomhetsforståelse
- Kunnskap om seg selv og aksept av egen rolle
- Kunnskap om medarbeiderne
- En inviterende atferd
- Mot og ærlighet
- Evne til å skape gjensidig tillit

## Hovedelementer i Coaching

- Coaching består av fem hovedelementer:
  - Å oppfatte virkeligheten
  - Å vurdere virkeligheten og alternativer for handling
  - Å beslutte handling
  - Å handle
  - Å følge opp (Oppfølgingen bør utgjøre minimum 40% av aktiviteten)

## Coaching i teamet



- Coachen må:
  - følge opp systematisk
  - være forberedt
  - få fram spilleregler og sørge for at disse praktiseres
  - utøve aktivt syn, aktiv lytting, og aktiv tilbakemelding
- Coachen utvikler teamet, og blir selv utviklet av teamet
- Coachen håndterer de ulike ferdigheter og de mellommenneskelige forhold
- Teamet må oppfatte virkeligheten på samme måte
- Teamet må stå samlet bak virkelighets-oppfatningen og handlingsalternativene
- Teamet må beslutte handling
- Teamet må handle

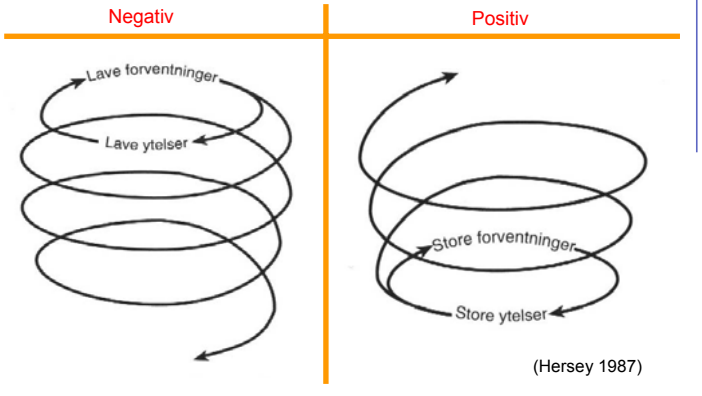
## Mer om Coachen

- Tåler rimelig grad av press
- Er energisk og kraftfull
- Er åpen og oppfordrer til åpenhet
- Utvikler personlige relasjoner
- Har vedvarende verdier. Disse omsettes i praksis
- Utvikler teamet og støtter teamfilosofien
- Etablerer høye standarder
- Søker å se de positive i alle ideer, selv når han/hun ikke er enig
- Godtar feil, men forventer at de blir rettet på
- Forventer høye, men realistiske mål (og resultater), gir full og lojal støtte, samt anerkjennelse når resultatene kommer
- Gir god feedback og støtter også om resultatene ikke kommer
- Søker å skape vinnere - uansett ståsted
- Kritisk sans, innlevelsesevne og evne til å se- og akseptere egne svakheter - er viktige kjennetegn på en fremgangsrik leder

## Coaching av den enkelte medarbeider

- Coachen må skape trygghet for medarbeideren
- Coachen må sammen med medarbeideren utvikle dennes personlige mål
- Coachen må utfordre medarbeideren på dennes sterke sider
- Coachen må gi medarbeideren trening på flere arenaer
- Coachen må gi systematisk, direkte og presis tilbakemelding
- Coachen må speide etter nye talenter hos medarbeideren
- Coachen må hjelpe medarbeideren til å bli effektiv i sin egen læring
- Coachen må gi medarbeideren energi

## Ytelsesspiral – leders og omgivelsers forventninger




(Hersey 1987)

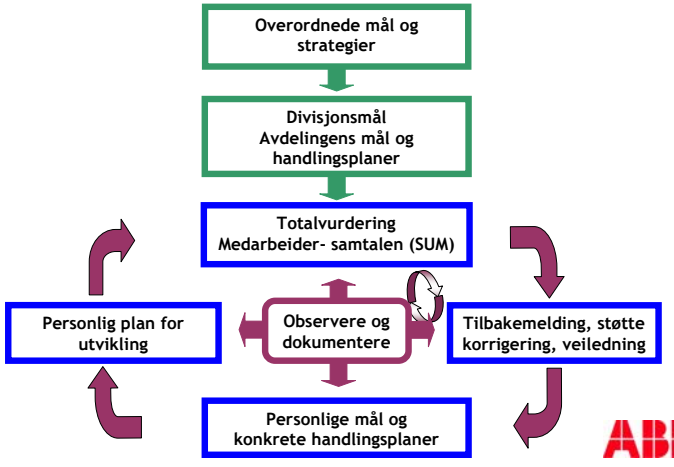
## Teamleder – Coach

| Hva en Coach gjør | Ferdigheter |
|---|---|
| Lytter før han/hun tar en beslutning | Aktiv lytting |
| Holder teammedlemmene reglemessig informert | Kommunikasjon |
| Er tilgjengelig og gir respons på folks problemer | Problemløsning og rådgivning |
| Sørger for en god sammensetting av teamet | Teamutvikling |
| Tildeler folk arbeidsoppgaver på basis av deres evner og preferanser | Arbeidsfordeling |
| Stimulerer til respekt, forståelse og tillit mellom teammedlemmene | Relasjonsbygging |

## Teamleder - Coach

| Hva en Coach gjør | Ferdigheter |
|---|---|
| Delegerer arbeid som han/hun ikke må gjøre selv | Delegering |
| Setter eksempel og fastsetter høye kvalitetskrav sammen med teamet | Kvalitetskrav |
| Setter realistiske mål sammen med teamet, men driver dem alltid i retning av forbedrede prestasjoner | Målsetting |
| Koordinerer og fungerer som representant for teamet | Ivaretakelse av grensesnitt |
| Involverer teammedlemmene i beslutningsprosessen når viktige problemer skal løses | Deltakelse |

## Et eksempel : Coaching I ABB




## En prosjektgruppe



- Individuelle mennesker og felles mål
- Noen prosjekter er store, andre er små
- Noen prosjekter sliter med høy kompleksitet, andre ligner rutine
- Noen prosjekter skifter stadig folk, andre har de samme deltakerne hele tiden

## Enkle grunnregler ved teamsammensetting



- Motivasjon og interesse
- Deltaker med funksjonell kunnskap og tydelige roller
- Et lag kan bare utnytte sin kompetanse når det er balanse mellom lagrollene
- Deltakere må ha evne til å spille på flere lagroller

## Kampen om de rette folkene



Om du fritt fikk velge medlemmer til en prosjektgruppe som skulle løse komplekse oppgaver under tidspress, hvem vil du da velge ?

## Lagroller i prosjektarbeid



- Skal vi lykkes med prosjekter er det viktig å vite hvordan vi skal sette sammen effektive prosjektgrupper og hvordan vi skal arbeide sammen
- Hva som først og fremst trengs er ikke vel-balanserte individer, men individer som balanserer hverandre.

## Forholdet mellom den enkelte og gruppen



- Ved ensidig individuell frihet og utfoldelse vil gruppa bli en tilfeldig samling av folk som går i ulike retninger og aldri når et felles mål
- Ved ensidig vekt på kollektive normer vil alle "gå i takt" og gruppa blir uten kreativitet og effektivitet. Der alle tenker likt er det i praksis bare en som tenker. Også i dette tilfellet når en aldri målene.
- Inngå avtale om felles spilleregler!

## Krav til ledere



- For at et stort prosjekt skal ha fremgang behøver man ikke en bra leder - men en gruppe ledere som:
  - er i stand til å klare alle ulike lederstilene
  - kjenner sine sterke og svake sider
  - aksepterer seg selv
  - aksepterer folk som er annerledes enn dem selv
  - kan identifisere gode egenskaper hos andre som de selv ikke har
  - kan takle det at man har forskjellige meninger

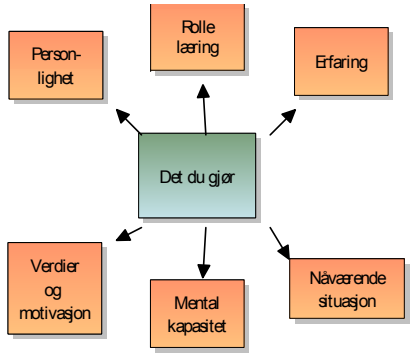
## Krav til den enkelte



- For at et stort prosjekt skal ha fremgang behøver man at hvert enkelt medlem av gruppen skal:
  - kunne innfri de krav som han eller hennes oppgave krever
  - kunne ta beslutninger på egenhånd
  - være et bra komplement til de andre medlemmene i laget
  - bli akseptert av organisasjonen slik som klimaet er nå, eller kan forandre seg til å bli i framtiden

## Din oppførsel i gruppe



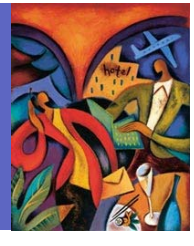



## Den perfekte prosjektmedarbeider



- Forpliktelse og engasjement av egen fri vilje
- Kan operere uten instruksjon og detaljledelse
- Har tid til å jobbe i prosjektet
- Er vant til å ta beslutninger i grupper
- Har en tydelig teamrolle

## Prosjektkultur



- Kulturbegrepet
- Artifakter og kjerne-element
- Kulturell styrke
- Kulturkonflikter
- Kulturelle særtrekk

## Prosjektkultur

"Jeg trengte et miljø. En følelse av tilhørighet. Men i en by der fritidsproblemer og ønske om identitet stort sett ble løst gjennom medlemskap i Unge Høyre eller KFUM, var det sørgelig lite å hente for en kis som meg.



Tidligere hadde alt vært fryktelig enkelt. Da hadde hele energien min gått med til å finne ut hvor man i hvert fall ikke hørte hjemme. For folk som Charly, Rita og meg hadde samfunnet bestått av to grupper, soss og ikke soss.

Sossen var medlem av Unge H., gikk med mørke blå dynejakke og jentene hadde snøstjerne i sølv og lekediamant på den høyre puppen. På beina hadde de støvler av selskinn, seilerstøvler eller Aurlandssko med femtiøre. De var veltalende, selv når de ikke hadde noe å si, omgjengelig inntil det kvalmende, og hadde fri i weekenden, isteden for i helga som vanlige folk. Vi hata dem.

(Ingvar Ambjørnsen, Hvite niggere 1993)"

## Det gode team – forutsetninger



- Kundeorientering og horisontal fokusering
- Høye mål
- Felles forståelse for de viktigste målene
- Enighet om hvilke oppgaver som er de viktigste
- Enighet om hvordan resultater kan måles
- Resultat- og leveranseorientering
- Enighet om arbeidsmetoder

## Det gode team – forutsetninger



- Fordeling av oppgaver og roller etter kompetanse og ferdigheter
- Aktiv bruk av teammedlemmenes sterke sider
- Klare spilleregler
- Regelmessig evaluering av prestasjoner og samhandling
- Balanse mellom innadvendthet og utadvendthet

## Kompetanse, ferdigheter og teamroller



- Kompetanse = Kunnskap x evne x vilje
- Ferdigheter og teamroller er viktige i et fungerende team
- Hver person er normalt sterk på to-tre av de viktige rollene
- Tillatte svakheter er prisen vi betaler for våre sterke sider
- Den enkeltes gjenkjennelse av egne roller er viktigere enn testresultatet

## Team – fokus

### Det gode teamet finner den rette balansen



Det innadvendte teamet

- Bruker hverandres sterke sider
- Fokuserer på å gjøre hverandre gode
- Konsentrerer seg om å skape et godt miljø
- Er trygge og stoler på hverandre
- Bruker spilleregler aktivt
- Løper risikoen for å bli selvtilfreds



Det utadvendte teamet

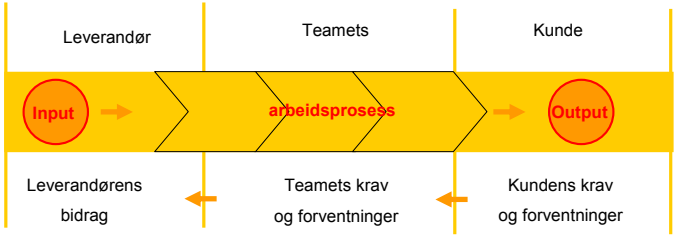
- Fokuserer på kundens behov
- Er opptatt på å gjøre neste ledd i kjeden gode
- Er resultat- og leveranseorientert
- Evaluerer og måler sin egen ytelse i forhold til omgivelsene
- Løper risikoen for ikke å utvikle sin samhandling

## Hva er :



- En kunde
  - Den som mottar resultatet av ditt arbeid
- En leverandør
  - Den som gir deg grunnlaget du skal arbeide videre på
- Kvalitet
  - Utført ihht. kundens krav og forventninger
  - Kunden er dommer

## Verdikjede og arbeidsprosess




## Er kundeorientert og fokuserer horisontalt



- Teamet må :
  - vektlegge relasjonsbygging både innad og utad
  - definere sine viktigste kunder
  - definere sine viktigste produkter
  - spesifisere kravene til produktene
  - utfordre sine leverandører
  - invitere til merverdi fra andre

Intern kontekst:
Organisasjon
- Organisasjonsklima/
- bedriftsstruktur
- Oppgave : kompleksitet,
- omfang, åpent/
- lukket problem
- Tilbakemelding om prestasjoner
- Belønningssystemer
- Opplæring/konsultasjon
- Fysiske omgivelser
- Ressurser
- Samarbeid med andre team i organisasjonen

Ekstern kontekst:
Ytre omgivelser
- Samarbeid med kunder /leverandører utenfor organisasjonen
- Samarbeid med andre grupper utenfor organisasjonen

Grenser
- Team differensiering
- Ekstern integrasjon

Gruppeprosesser og struktur

Prosesser
- Ledelse
- Kommunikasjon
- Samarbeid
- Personlige
- relasjoner
- Faser

Struktur
- Visjon og mål
- Tid
- Roller
- Normer
- Størrelse
- Homogenitet/ heterogenitet

Individ - faktorer
- Demografiske variabler (alder, utdannelse etc.)
- Personlighet
- Kognitiv stil
- Evnenivå/ferdigheter
- Holdninger og verdier

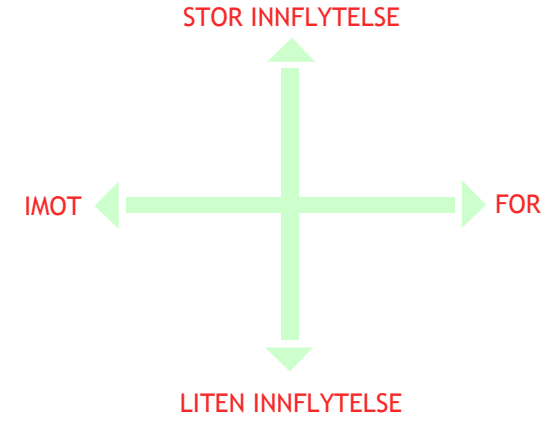
Team-effektivitet

Arbeidsresultater (slik de vurderes av kunden)
- produkter
- tjenester
- service
- beslutninger

Vitalitet
- Ønske og vilje til å samarbeide i fremtiden

Individuelle og kollektive læringsresultater
- vekst
- læring
- personlig utvikling

## Analyse av grensesnitt mot omgivelsene




## Vinnerlaget - kjennetegn



- En leder
- Det deltar en sterk kreativ, analytisk person
- Spredning i begavelse og personlige egenskaper
- Egenskaper og ansvar må passe sammen
- Kunnskap om hva som reduserer teambalanse

## Det tapende lag - kjennetegn



- Feilaktig sammensatt lag
- Mangler evnen til å korrigere seg selv
- Mangler roller innen analyse og kreativitet
- Lagrollene er ikke tydelige
- Noen spiller feil rolle
- Ingen forståelse for at "avvikere" trengs
- Fokus på seg selv
- Kombinasjonen leder/gruppe er feil
- Mangler felles mål

## Størrelse av grupper



Mindre gruppe
+ Større engasjement
+ Større trivsel
+ Mindre formalia
- Mindre kunnskaper

Større gruppe
- Høyere krav til ledelse
- Vanskelig kommunikasjon
- Flere stille deltakere
- Risiko for undergrupper
+ Bredere kunnskaper

## Kritiske suksessfaktorer

- Utvidet ansvarsbegrep (meg/deg til oss)
- Integrasjon
  - Underleverandører - leverandører – kunde
    Nye samarbeids- og kontraktsforhold
- Grenseregulering - avklart grensesnitt mellom team (Kunder/leverandører, som arbeider i sekvens og i parallell)
- Funksjonsmakt vc. prosessmakt
- Målklarhet - avklaring av resultatkrav og forventninger

## Hva er teamutvikling ?

- Mange navn: "Team building" - "Teamutvikling" - "Lagutvikling"
- Intervensjoner designet for å forbedre team-effektiviteten
- Aksjonsforskningsmodeller (datainnsamling -> tilbakemelding -> handlingsplaner)
- Fokus på operasjoner eller prosesser
- Teamets aktive deltagelse. Deltagelse sikrer resultater - "de som vet hvor skoen trykker ...."
- Humanistisk filosofi

## Hvor viktig er teamutvikling ?



Teamutvikling er den dominerende intervensjonsmetode i over 40 % av alle organisasjonsutviklingstiltak

## Ulike modeller for teamanalyse og -utvikling

- Målsettings og problemløsningsmodellen
- Inter-personlige modellen
- Integrasjonsmodellen
- Demografimodellen
- Informasjonsprosesseringsmodellen
- Nettverksmodellen
- Rollemodeller

## Målsettings og problemløsningsmodellen

- Antagelse
  - Gruppens evne til å fastsette mål, identifisere hindringer for måloppnåelse og løse disse vil øke gruppens effektivitet
- Fokus
  - Fastsettelse av mål
  - Identifikasjon av faktorer som hemmer og fremmer oppnåelse av målene
  - Hvordan problemene skal løses; identifikasjon og gjennomføring av tiltak

## Interpersonlige modellen

- Antagelse
  - Gruppemedlemmenes interpersonlige ferdigheter og relasjoner er avgjørende for gruppens effektivitet
- Fokus
  - Kommunikasjon
  - Tillit
  - Sympatier/antipatier

## Integrasjonsmodellen

- Antagelse
  - Gruppens effektivitet avgjøres av dens evne til samtidig håndtering av oppgave (sak) og relasjoner (person og prosess)
- Fokus
  - Teamanalyser som dekker resultater, arbeidsprosessen, forutsetningene og sammensetningen mellom disse
  - Ulik vektlegging av avhengig av "tid og sted", men en klar understrekning av helheten (forutsetninger, arbeidsprosess, resultater)
  - Naturlige team i virkelige situasjoner

## Demografimodellen

- Antagelse
  - Gruppens demografiske sammensetning av stor betydning for gruppens effektivitet
  - Det er sterk sammenheng mellom demografiske variabler og perseptuelle-, beslutnings- og mellommenneskelige prosesser.
- Fokus
  - Biologisk alder
  - Gruppe- og organisasjonsansiennitet
  - Utdanningsnivå og spesialisering
  - Funksjonell - teknisk spesialisering

## Informasjonsprosesseringsmodellen

- Antagelse
  - Gruppens informasjonsprosesseseringsstruktur og kapasitet påvirker gruppens evne til å fortolke omgivelsene ("strategiske problemstillinger)
  - Gruppens fortolkninger er svært viktige fordi de i neste omgang påvirker organisatoriske handlinger
- Fokus
  - Informasjonsprosesseringsstruktur - kapasitet: F.eks. i hvilken grad:
  - blir skrevne regler og prosedyrer benyttet
  - uformell samhandling
  - er beslutningsprosessen reglestyrt
  - blir komiteer og ad hoc grupper benyttet
  - er det en eller to av medlemmene som dominerer

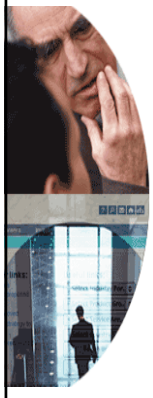
## Nettverksmodellen

- Antagelse
  - Størrelsen og mangfoldigheten i gruppens eksterne og interne sosiale nettverk ("sosial kapital") er av stor betydning for gruppens tilgjengelighet på eksterne ressurser (kapital informasjon) og evne til å implementere mål, planer etc.
  - Et samarbeidene nettverk av ressurser - en koalisjon sterk nok til å iverksette strategien
- Fokus
  - Størrelsen (antall) av nettverk
  - Nærheten i nettverk ("hvor lett kan nettverket mobiliseres") -formelt - uformelt
  - Grad av overlapping i nettverk

## Rollemodeller

- Antagelse
  - Ser på gruppen som et sett av interagerende roller. En bedre forståelse og "riktig" sammensetning av disse vil øke gruppens effektivitet
- Fokus
  - Beskrivelse av primær og sekundærroller
  - Rolleavklaringer
  - Klarhet i den enkeltes forståelse av hva som er rollen (oppgaven) hans/hennes

## Ulike type roller



- En teamrolle
  - Vår tendens til å oppføre oss, bidra og samarbeide med andre på en spesiell måte.
- Å identifisere teamroller bidrar til
  - Selvbevissthet
  - Gjennsidig tillit og forståelse
  - Teamsynergi
- Vår arbeidsrolle (funksjon)
  - Blandingen av oppgaver og ansvar tillagt en persone eller et team
- Å definere arbeidsroller bidrar til
  - Økt jobbforståelse/klarhet i ansvar og oppgaver
  - Informasjon som er viktig for å velge og ta de rette beslutninger
  - En basis for å foreta effektive vurderinger og tilbakemeldinger
- Tre eksempler på fordelen med å bruke Teamroller og arbeidsroller i kombinasjon
  - Definere krav til den enkelte jobb/stilling
  - Finne de rette menneskene til stillingene
  - Forbedre teameffektiviteten

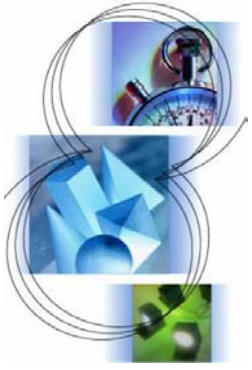






**Teamroller**
**Belbin**
**Teamrolleindikator**

## Beskrivelse Av Belbins Teamroller



- R. Meredith Belbin ved Cambridge University har vært opptatt av hvordan vi kan skape effektive team. Ti års studie på hundrevis av grupper har gitt disse resultatene
- Hva som først og fremst trengs er ikke vel-balanserte individer, men individer som balanserer hverandre

## Hva er Belbin ?

- Gjør det mulig å si noe om hva som er typisk for en person, dvs hva som faller naturlig (personens preferanse) i en gitt situasjon, uten at personen nødvendigvis behøver å opptre likt hele tiden.
- Hjelper oss til å forstå likheter og forskjeller mellom oss selv og andre. Hvorfor vi foretrekker noen arbeidsoppgaver og arbeidsmåter fremfor andre, hvorfor vi raskt "finner tonen" med noen mennesker, mens vi kan oppleve andre som vanskeligere og kommunisere med

## Et effektivt team….

### Belbin hevder at



… det bør være en viss overensstemmelse mellom det enkelte gruppemedlemmets teamrolle og vedkommendes jobb

… høyst en person som innovatør

… leder bør kjennetegnes ved koordinator eller pådrivertrekk

… den optimale gruppe består av 4 - 6 personer som samlet representerer en jevn fordeling av samtlige teamroller

… utfordringene er å utfylle hverandre snarere enn å la seg provosere av ulikhetene

## Hvorfor Belbin i team?

- Verdifull bevisstgjøring - styrker og svakheter i teamet
- Stor likhet i medlemmenes teamroller - fokus på å øke dynamikk og spennvidde i sin arbeidsmåte.
- Stor ulikhet i medlemmenes teamroller - fokus på å bli mer samkjørte.
- Være bevisst på og utnytte både forskjeller og likheter til beste for den overordnede målsetningen i teamet.

## Belbins ni teamroller



1. Koordinator (CO)
2. Pådriver (SH)
3. Ideskaper(PL)
4. Ressurs-søker (RI)
5. Analytiker (ME)
6. Iverksetter (IMP)
7. Teamarbeider (TW)
8. Ferdigstiller (CF)
9. Spesialist (SP)

## Teamroller

**Iverksetter (IMP)**

Arbeider hardt og energisk mot fastlagte mål

Synes om strukturer og vil organisere og planlegge

Lite fleksibel

Reagerer tregt på nye muligheter

**Idèskaper (PL)**

Kreativ, fantasirik, kommer med originale forslag

Kommer med orginale forslag, løser vanskelige problemer

Overser detaljer

Opptatt av egne ideer, kommuniserer derfor ikke effektivt

**Ressurssøker (RI)**

Sosial og entusiastisk

Har stort kontaktnett og kapasitet til å få fatt i mennesker og informasjon som kan hjelpe gruppen

Overoptimistisk

Mister fort interessen

**Koordinator (CO)**

Moden, selvsikker og en god leder

Fokuserer på mål, beslutninger og god til å delegere

Kan virke manipulerende

Skyver oppgaver over til andre

# Teamroller

### Pådriver (SH)

Utfordrende, dynamisk, trives under press
Drivkraft og mot
Tilbøyelig til å provosere
Kan såre andre

### Analytiker (ME)

Sindig, strategisk og skarpsindig
Ser alle muligheter og bedømmer riktig
Mangler drivkraft
Kan ikke inspirere andre

### Teamarbeider (TW)

Samarbeidsvillig, empatisk og diplomatisk
Skaper et godt miljø
Lar seg lett påvirke
Ubesluttsom i pressede situasjoner

### Ferdigstiller (CF)

Samvittighetsfull, nøyaktig, finner feil og mangler
Overholder tidsfrister
Ønsker ikke å delegere
Bekymrer seg unødig



### Spesialist ( SP)

- Målbevisst, selvstarter, opptatt av eget arbeid
- Spesiall kombinasjon av kunnskap of ferdigheter
- Bidrar på et begrenset område
- Dveler ved detaljer

# Mer om de enkelte roller

| | Rolle | Beskrivelse / kjennetegn | Tillatte svakheter |
|---|---|---|---|
| PL | Ideskaper - Plant | Kreativ, fantasirik, ukonvensjonell, løser vanskelige problemer. Individualist | Overser detaljer. For opptatt av egne ideer til å kunne kommunisere. Svever litt... |
| RI | Ressurssøker (innhenter) Resource Investigator | Utadvendt, entusiastisk, kommuniserende, undersøker muligheter. Skaper og utvikler kontakter. | Overoptimistisk, kan miste interessen når den første entusiasmen har lagt seg. |
| CO | Koordinator Co-ordinator | Moden, trygg, en god møteleder. Fokuserer på mål og beslutninger. God til å delegere. | Kan oppfattes som manipulerende. Skyver oppgaver over på andre. |
| SH | Pådriver (Igangsetter) Shaper | Utfordrende, dynamisk, trives under press. Har drivkraft og mot til å overvinne vanskeligheter. Mye energi. | Tilbøyelig til å provosere / bli provosert eller irritert. Kan såre andre. Utålmodig. Kan bli frustrert. |
| ME | Analytiker Monitor Evaluator | Sindig, strategisk og skarpsindig. Ser alle valgmuligheter. Bedømmer nøyaktig. | Mangler drivkraft og evne til å inspirere / motivere andre. |
| TW | Teamarbeider - Lagspiller Team-Worker | Samarbeidsvillig, mild, empatisk og diplomatisk. Lytter, bygger opp, avverger / demper friksjoner og konflikter i gruppen | Ubesluttsom når avgjørelser skal tas. Lar seg lett påvirke. |
| IMP | Iverksetter Implementerer | Disiplinert, pålitelig, konservativ og effektiv. Indre kontroll. Forutsigbar. Omsetter ideer til praktisk handling. Realiserer. | Lite fleksibel. Reagerer tregt på nye muligheter. Avviser uprøvde ideer. Selvoppofrende. |
| CF | Ferdigstiller Completer / Finisher | Samvittighetsfull, nøyaktig. Finner feil og mangler. Overholder tidsfrister og fullfører arbeid. Perfeksjonist og god planlegger. | Tilbøyelig til å bekymre seg (også småting). Motvillig til å delegere. Petimeter. Motvilje mot å gi opp. |
| SP | Spesialist (Fagperson) Specialist Spesialist | Målbevisst, selvstarter, opptatt av eget arbeid. Har en helt spesiell kombinasjon av kunnskaper og ferdigheter. Vanligvis høy kompetanse innen eget felt. | Bidrar på et begrenset område. Dveler ved detaljer. |

# Koordinator (CO)

1 2 3 4 5 6 7 8 9



**Rolle - RESSURSUTNYTTELSE - "Trekker andre med"**

- Vektlegger teamets mål, definerer roller og tilpasser oppgaver
- Samordner teamet aktiviteter med naturlig autoritet
- Har evne til å se teamets styrke og svakheter og utnytte potensialet positivt
- Har lett for å se andres sterke og svake sider og organisere disse till beste for teamet og organisasjonen

**Typiske trekk**

- Stabil og kontrollert
- Selvtillit, kan være hard
- Praktisk og pragmatisk
- Realistisk, aksepterende
- Pålitelig og tolerant

**Sterke sider**

- Evne til å møte og behandle alle potensielle bidragsytere og deres prestasjoner uten fordommer
- "Positiv" tenker
- Sterkt målrettet
- Evne til å trekke andre med

**Akseptable svakheter**

- Selvtilfreds
- Ofte uten ambisjoner om egne prestasjoner
- Kan virke manipulerende
- Er sannsynligvis ikke det mest kreative medlem av teamet
- Lar andre i stor grad utføre arbeidet

## Koordinator – CO: Personlighetstrekk



- **Typiske trekk**
  - CO klargjør teamets mål og setter teamets agenda
  - CO får andre til å arbeide mot felles mål
  - CO er modne, rolige, ikke lette å forstyrre, tillitsfulle og har selvtillit (god evne til å delegere)
  - CO er raske til å finne talenter i en gruppe og å se hvordan og når disse kan benyttes for å nå gruppens mål
  - CO er ikke nødvendigvis gruppens flinkeste medlem, men har et bredt utsyn og evne til å oppnå kommando
  - CO opererer best når de holder samme IQ-nivå som deres kolleger (for høy IQ kan gjøre at personen distraheres av egen intellektuell nysgjerrighet og forlater gruppens ståsted)
  - CO kjennetegnes av tre ting: Dominans (dirigeres i teamets interesse), Stabilitet og Utadvendthet (skaper entusiasme, men ikke mer enn at dømmekraften er intakt)
  - CO vinner respekt fordi de gir teamet retning og mening
- **Tillatte svakheter**
  - Kan bli sett på som manipulerende. Delegerer personlig arbeid
- **Ikke tillatte svakheter**
  - Tar all kreditt for teamets anstrengelser

## Koordinator – CO: På jobben



- **Funksjon**
  - CO er velplassert som leder når teamet består av mennesker med ulike ferdigheter og personlige egenskaper
  - CO utfører bedre når de samhandler med folk med samme "rang", enn med underordnede på juniornivå
  - CO tror på å konsultere med kontroll og kjennetegnes ved at de takler problemer ved å oppføre seg rolig
- **Arbeidsoppgaver**
  - Lede eller arbeide i team som skal lage policy
- **Leder**
  - CO er dyktigste leder til å få det beste ut av PL (Plant - Oppfinner)
  - CO vil bli utfordret i en lederposisjon av SH (Shaper - Igangsetter) (med mindre SH er PL eller RI (Resource Investigator - Ressursfinner) som andre rolle)

## Koordinator – CO: I hierarkiet



- **Underordnet**
  - CO er den mest effektive til å håndtere SH-ledere (Shaper - Igangsetter) (ta korte meldinger og sette disse ut i livet
  - CO er dyktige til å komplementere PL-ledere (Plant - Oppfinner) med å få noe ut av deres visjoner
  - CO er mindre glad for å arbeide for TW-leder (Teamworker) som mangler retning og som retter seg etter alle med noe autoritet
- **Sideordnet**
  - CO og SH (Shaper - Igangsetter) arbeider sjelden godt sammen, ettersom de ikke vil gi hverandre rom
  - CO arbeider godt sammen med TW (Teamworker) sosialt, og IMP (Implementer - Iverksetter)(trenger IMP evne til å organisere)

## Pådriver (SH)

1 2 3 4 5 6 7 8 9



- **Rolle - FØRE AN - "Innflytelse og framdrift"**
  - Gir retning for teamets innsats og styrer oppmerksomheten mot mål og tema
  - Bruker energi i diskusjoner og holder de andre på sporet
  - Utålmodig, får ting til å skje og liker ikke småsnakk og utglidning
  - Driver gruppen framover, men kan oppfattes som brysk
  - Mer resultatorientert enn prosessorientert
- **Typiske trekk**
  - Utadvendt og dynamisk
  - Emosjonell og utålmodig
  - Dominerende og rastløs
  - Usentimental og pragmatisk
  - Målrettet og resultatorientert
  - Konkurranseorientert
  - Uredd og "liker" konflikter
- **Sterke sider**
  - Energi og vilje til å utfordre pasivitet og ineffektivitet, men er tolerant
  - Uredd - driver andre femover
  - Målrettet vinner
  - Påvirker andre til å prioritere og sette mål
  - Strukturerer diskusjoner
- **Akseptable svakheter**
  - Lett irritert og utålmodig
  - Blir lett provosert og frustrert
  - Kan virke brysk, aggresiv og hensynsløs

## Pådriver – SH: Personlighetstrekk



- **Typiske trekk**
  - SH er høyt motiverte mennesker med en mengde nervøs energi og et stort behov for å oppnå noe
  - Ofte er SH aggressivt utadvendte/i besittelse av sterk drivkraft
  - SH liker å utfordre andre og er opptatt av å vinne
  - SH liker å lede og få andre til å handle (”høytrykk” for å oppnå)
  - SH finner veier utenom de hindringer de møter
  - SH er egenrådige og selvsikre og er tilbøyelig til å vise sterkt følelsesmessig uttrykk stilt overfor skuffelser og frustrasjon
  - SH er tykkhudet og argumenterende og kan mangle evne til å forstå det mellommenneskelige
  - SH har mest konkurranseånd i seg av samtlige teamroller
  - SH bringer ideene sammen og sørger for handling
  - SH er dominerende, kan være intolerant overfor andres syn og mangle tålmodighet mht å la andre forklare hva de egentlig mener
  - SH har vanskelig for å tro at mennesket ikke har to agendaer: ”sier noe og gjør noe annet”

## Pådriver – SH: På jobben



- **Tillatte svakheter**
  - Kan provosere andre. Sårer andres følelser
- **Ikke tillatte svakheter**
  - Komme i en situasjon hvor SH blir ute av stand til å bøte på situasjonen han har skapt med godt humør eller en unnskyldning
- **Funksjon**
  - SH er gode ledere fordi de genererer handling og trives med press
  - SH er god til å ”sparke i gang” grupper, spesielt hvor politiske komplikasjoner hindrer fremdrift. Lager mønster i diskusjon/aktivitet.
  - SH er god i situasjoner som krever endring eller upopulære beslutninger og er største garanti for positiv fremdrift

## Pådriver – SH: I hierarkiet 1(2)



- **Arbeidsoppgaver**
  - Lede eller arbeide i operativt team som søker å effektivisere og/eller optimalisere drift
- **Leder**
  - SH passer best til å lede TW (Teamworker) siden TW er best til å håndtere SH dominans og også å ”manipulere” denne type leder med nødvendig varsomhet
  - CF (Completer – Finisher – Fullfører) kan også godt ledes av SH, men det vil være en viss fare for utålmodighet fra SH side
  - IMP (Implementer – Iverksetter) kan også trives under SH leder, forutsatt at IMP ikke er en levning fra et tidligere regime
  - CO (Co-ordinator) blir for saktegående / indirekte for en SH leder
  - ME (Monitor Evaluator – Vurderer) kan være en god underordnet for SH, forutsatt at SH ikke overstyrer ME og går glipp av råd

## Pådriver – SH: I hierarkiet 2(2)



- **Underordnet**
  - SH trives med ledere som ikke bryr seg, men er der for å gi råd (CO – Co-ordinator = menneskeorientert og moden)
  - ME (Monitor Evaluator – Vurderer) kan også være en god leder for SH ettersom ME besitter visdom som inngir respekt
- **Sideordnet**
  - SH verdsetter dynamiske kolleger som de kan lage fraksjoner med og få tillit hos (RI – Resource Investigator / Ressursfinner er beste kollega, mens PL (Plant / Oppfinner) har en tendens til å beskytte egne ideer og ser på fraksjonsbygging som en trussel.
  - IMP (Implementer / Iverksetter misliker SH uro og evne til å ødelegge systemer

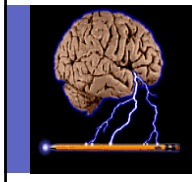
# Idéskaper (PL)

1 2 3 4 5 6 7 8 9



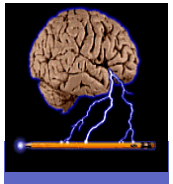
- **Rolle - NYTENKNING - "Kreative innspill"**
  - Innovatør/forsker med nytenkning som utpreget teamkompetanse.
  - Er spesielt opptatt av og interessert i grunnleggende spørsmål - som f.eks strategi
  - Fantasifull, kreativ - kilde til originale ideer på viktige områder
  - Har lett for å løse kompliserte og uoversiktlige problemer med å finne nye synsvinkler og løsninger
  - Arbeider hardt
- **Typiske trekk**
  - Intelligent og fantasirik
  - Nøktern og kjølig
  - Selvstendig og uortodoks
  - Ukonvensjonell og dominant
  - Sosialt modig individualist
- **Sterke sider**
  - Høy intelligens og fantasi
  - Kunnskapsfull og talentfull
  - Ofte radikal
  - Produserer ideer og løsninger
  - Er spesielt viktig for teamet i vanskelige tider når det er nødvendig å finne nye løsninger på problemene
- **Akseptable svakheter**
  - Opp i skyene
  - Disponert for å overse praktiske detaljer eller etiketteregler
  - for opptatt med engne tanker til å kunne kommunisere effektivt
  - Kan oppfattes som "sær"

# Ideskaper – PL: Personlighetstrekk



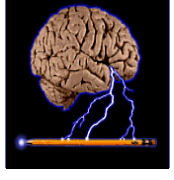
- **Typiske trekk**
  - Individualist, seriøs, uortodoks
  - Innovatør, oppfinner, kan være svært kreativ
  - Fremskaffer "frø" og ideer
  - Foretrekker ofte å arbeide for seg selv, litt distanse til andre i teamet for å arbeide med egen fantasi (ofte på en uortodoks måte)
  - Kan være innadvendte og reagerer sterkt på kritikk
  - Ideer kan være radikale og mangle praktisk forankring
  - Uavhengig, dyktig, god resonneringsevne, originale, kan være dårlig til å kommunisere med andre
- **Tillatte svakheter**
  - Svever litt i skyene
  - Fordyper seg av og til litt for mye i egne ideer, og overser praktiske detaljer
- **Ikke tillatte svakheter**
  - For sterkt eierskap til idé når samarbeid med andre ville gitt bedre resultat

# Ideskaper – PL: På jobben



- **Funksjon**
  - Komme med nye forslag og å løse vanskelige problemer
  - Brukes ofte i initieringsfasen i et prosjekt
  - Ser møter som en mulighet til å foreslå løsninger når prosjekter har stoppet opp
  - Ofte gründer eller produktutvikler
  - For mange i et team kan hindre produktivitet ettersom de vil forsterke egne ideer og engasjere seg i "kamp" med hverandre.
- **Arbeidsoppgaver**
  - Lede eller arbeide i team som skal lage policy
- **Leder**
  - Passer godt som leder for IMP (Implementers - iverksetter), ettersom IMP iverksetter praktiske ideer.

# Ideskaper – PL: I hierarkiet



- **Underordnet**
  - CO (Co-ordinator) er støttende, dyktige til å finne talenter og vite hvor og når disse skal benyttes, og er derfor en ideell PL leder.
  - TW (Teamworker - Lagspiller) er med sin sympatiske og støttende stil også en god PL leder
  - SH (Shaper - Igangsetter) og IMP (Implementer - Iverksetter) er for intolerante til å være en god PL leder (SH og IMP har drivende roller og har sjelden med seg PL i en lederrolle, men heller i en konsulentrolle.
- **Sideordnet**
  - PL søker støtte og har derfor best relasjoner med CO (Co-ordinator - Koordinator), TW (Teamworker) og RI (Resource Investigator - Ressursfinner). Alle disse er sosiale roller.
  - PL tiltrekkes av andre PL og ME (Monitor Evaluator - Vurderer). Det kan oppstå intellektuelle sammenstøt når ingen er der til å lede arbeidet, likevel kan resultatet bli bra
  - IMP (Implementer - Iverksetter) er den som mest sannsynlig støter sammen med PL.

# Ressurs-søker (RI)

1 2 3 4 5 6 7 8 9



- **Rolle - IDEFOREDLING - "Kombinerer andres ideer"**
  - Utforsker, henter inn og formidler ressurser, ny utvikling og ideer utenfra
  - Sosialt kreative som er spesielt flinke til å kombinere andres løsninger til et bedre resultat
  - Nysgjerrig, utadvendt, livlig, med gode eksterne kontakter
  - Entusiast med mange jern i ilden
  - God improvisatør
  - Evne til å skape kontakter og lede forhandlinger
- **Typiske trekk**
  - Utadvendt og sosial
  - Emosjonell og entusiastisk
  - Fleksibel og ukonvensjonell
  - Nysgjerrig og meddelsom
  - Trygg og pragmatisk
- **Sterke sider**
  - Evne til kontakt med mennesker og til å utforske alt nytt
  - Lav angstterskel - vidt tankeregister
  - Evne til å ta "utfordringer"
  - Skaffer kontakter i omgivelsene og henter inn ressurser
  - Allmenn vitalitetskilde
- **Akseptable svakheter**
  - Tendens til å miste interessen når den første spenning er forbi
  - overoptimistisk
  - Kan være inkvisitorisk

# Ressurs-søker – RI: Personlighetstrekk



- **Typiske trekk**
  - Ofte entusiastisk og utadvendt (få hemninger med å ta kontakt)
  - Gode til å kommunisere både innad og utad
  - Naturlig forhandler og dyktig til å utforske nye muligheter og å utvikle nye kontakter
  - Selv om RI ikke utvikler nye ting, er de gode til å plukke opp andres ideer og til å videreutvikle disse
  - Dyktig til å finne ut hva som er tilgjengelig og hva som kan gjøres
  - Mottar vanligvis varm støtte fra andre pga sin utadvendte natur
  - Avslappet personlighet med en sterk nysgjerrighetssans og er klar til å se enhver mulighet i alt nytt
  - Uten at RI blir stimulert av andre vil deres interesse rask falme
  - Bringer informasjon til teamet
- **Tillatte svakheter**
  - Overoptimistisk. Mister interessen når den første entusiasmen har lagt seg
- **Ikke tillatte svakheter**
  - Svikter klient, ved å glemme oppfølging av avtalt arrangement

# Ressurs-søker – RI: På jobben



- **Funksjon**
  - God til å utforske og rapportere tilbake ideer, utvikle og hente ressurser på utsiden av gruppen
  - Best til å ordne eksterne kontakter og til å gjennomføre påfølgende forhandlinger
  - Evne til å "tenke med føttene" og til å søke andre for informasjon
- **Arbeidsoppgaver**
  - Lede eller arbeide i tverrfaglig team som skal håndtere saker mellom avdelinger og eksterne miljøer
- **Leder**
  - RI tjener godt som leder for CF (Completer - Finisher - Fullfører), ettersom CF kompenserer for RI svakheter (på disse områdene trenger ikke CF å bli ledet, fordi oppgaven ligger naturlig for CF. Faren er imidlertid i at RI ikke vil gi oppgaver på dette området og at det blir mye ventetid.
  - SH (Shaper - Igangsetter) som selvstarter vil ikke fungere med RI leder, siden SH med en gang vil konkurrere om lederrollen og en ustabil relasjon vil lett oppstå

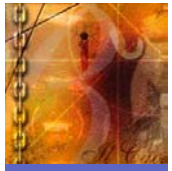
# Ressurs-søker – RI: I hirarkiet



- **Underordnet**
  - RI klarer seg bra med SH leder (Shaper - Igangsetter), ettersom RI tåler trykket fra SH ganske bra og samtidig klarer å opprettholde sitt eget
  - RI trives mindre godt med å arbeide for ledere som verdsetter presisjon og som holder folk i "stramme tøyler" (SP - Spesialist, og CF - Completer Finisher - Fullfører)
- **Sideordnet**
  - CF og SP (Spesialist) anbefales ikke som kolleger fordi de har helt ulik stil og mangler komplementære egenskaper
  - RI vil komme bedre ut av det med IMP (Implementer - Iverksetter) og TW (Teamworker)

# Analytiker (ME)

1 2 3 4 5 6 7 8 9



- **Rolle - OBJETIV ANALYSE - "Vurderer alternativene"**
  - Har lett for å analysere problemer og situasjoner
  - Veier for og imot og gir en objektiv og kritisk analyse av situasjonen og alternativene
  - Sikrer kvalitet og forhindrer feil gjennom grundig evaluering av ideer og forslag slik at gruppen ikke arbeider mot feil mål
  - Bruker ofte lang tid, men har ofte rett
  - Er spesielt viktig i vurderingsfasen
- **Typiske trekk**
  - Intellektuell og skarpsindig
  - Nøktern og kjølig
  - Kontrollert og skeptisk
  - Praktisk og realistisk
  - Varsom - bruker hodet
  - Tar alle momenter i betraktning
  - Holder psykologisk avstand
- **Sterke sider**
  - Intelligens, god dømmekraft, varsomhet og forstand
  - Evne til "helikoptersyn"
  - Bruker hodet og tar få men gode beslutninger
  - Sikrer kvalitet ved at beslutningene er vel gjennomtenkte og balanserte
- **Akseptable svakheter**
  - Mangler inspirasjon og evne til å motivere andre - Tørr, kritisk
  - Lite målorientert
  - Lite risikovillig

# Analytiker – ME: Personlighetstrekk



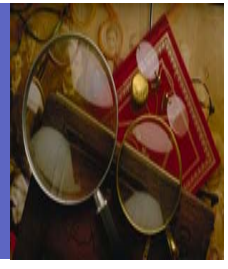
- **Typiske trekk**
  - ME er edruelig, ikke emosjonell, seriøs, klok og har en egen innbygget immunitet mot overentusiasme
  - ME er trege til å ta beslutninger og må først tenke tingene grundig gjennom
  - ME har som regel god kritisk tenkeevne
  - ME har kapasitet til skarpsindig dømmekraft og tar alle faktorer i betraktning
  - ME tar sjelden feil
- **Tillatte svakheter**
  - Mangler fremdrift og evne til å inspirere andre. Overdrevent kritisk
- **Ikke tillatte svakheter**
  - Kynisme uten logikk

# Analytiker – ME: På jobben



- **Funksjon**
  - ME er best til å analysere problemer og til å evaluere ideer og forslag
  - ME er veldig gode til å veie fordeler og ulemper
  - ME blir betraktet som tørre, kjedelige og overkritiske, og folk kan bli overrasket over at de blir ledere
  - ME holder ofte tunge strategiske posisjoner og trives godt med å være ansatt på høyt nivå
- **Arbeidsoppgaver**
  - Lede eller arbeide i team som skal lage policy
- **Leder**
  - ME er best til å lede IMP (Implementer - Iverksetter), fordi IMP er dyktige til å tenke ut metoder og prosedyrer og å veilede i bruken av disse
  - ME som leder ME eller PL (Plant - Oppfinner) fører som regel til for dårlig fremdrift

# Analytiker – ME: I hierarkiet



- **Underordnet**
  - ME arbeider best for CO (Co-ordinator), siden denne konsulterer og søker råd
  - ME arbeider dårligst for SH-leder (Shaper - Igangsetter), spesielt den typen som har mer kraftige handlinger enn ord
- **Sideordnet**
  - ME må holdes på avstad fra andre ME, siden de i et fellesskap har lett for å bli paralysert av analyse
  - CO (Co-ordinator) og IMP (Implementer - Iverksetter) er gode kolleger til ME, fordi disse kan samarbeide og se de praktiske konsekvenser av beslutninger
  - CF (Completer - Finisher - Fullfører) og ME fungerer dårligst, ettersom de har lett for å lage lange debatter om småting basert på usikkerhet

# Iverksetter (IMP)

1 2 3 4 5 6 7 8 9



- **Rolle - HANDLING - "Får jobben gjort"**
  - Omsetter organisasjonens strategier og beslutninger til mer praktiske løsninger
  - Gir teamet praktiske, logiske og metodiske retningslinjer for å nå målene
  - Setter vedtatte planer systematisk og effektivt ut i livet
  - Identifiserer seg med organisasjonen og setter organisasjonens interesser over sine egne
- **Typiske trekk**
  - Konservativ, konvensjonell
  - Pliktoppfyllende og behersket
  - Forutsigbar og sindig
  - Praktisk og usentimental
  - Handlekraftig
  - Tolerant
- **Sterke sider**
  - Evne til organisering
  - Hardt arbeidende og pålitelig
  - Praktisk innsikt
  - God selvkontroll og godt selvbilde
  - Effektiv, systematisk og praktisk
  - Lager struktur og gode rutiner
- **Akseptable svakheter**
  - Mangler smidighet
  - Avviser lett nye og uprøvde ideer
  - Tradisjonell
  - Selvoppofrende

# Iverksetter – IMP: Personlighetstrekk



- **Typiske trekk**
  - Konservativ, pliktoppfyllende, indre kontroll, praktisk, forutsigbar.
  - Fornuftig praktisk sans.
  - God del selvkontroll og disiplin.
  - Verdsetter vanskelig arbeid.
  - Takler problemer på en systematisk måte og er dyktig til å organisere.
  - Lojalitet og interesser for bedriften fremfor egne interesser.
  - Omsetter idéer til handling, men er tilbøyelig til å være forsiktig med hensyn til risiko.
  - Gjennomfører selv om det medfører ubehag eller om oppgaven er mindre interessant.
- **Tillatte svakheter**
  - Lite fleksibel, reagerer tregt på nye muligheter.
- **Ikke tillatte svakheter**
  - Til hinder for endring.

# Iverksetter – IMP: På jobben



- **Funksjon**
  - Er pålitelig og har kapasitet til å iverksette systemer, rutiner og prosedyrer.
  - Er effektiv og ser hva som er gjennomførbart og relevant.
  - Når høye posisjoner pga evne til å organisere, og kompetanse til å takle nødvendige saker.
- **Arbeidsoppgaver**
  - Lede eller arbeide i et operasjonelt team som søker å effektivisere og/eller optimalisere drift.
- **Leder**
  - Utøver formell ledelse, som passer bra for CF (Completer - Finisher - Fullfører).
  - IMP som leder IMP fører til byråkrati.
  - PL (Plant - Oppfinner) og RI (Resource Investigator - Ressursfinner) bryter med det bestående og passer ikke til å ha IMP som leder.

# Iverksetter – IMP: I hierarkiet



- **Underordnet**
  - IMP trives godt med å rapportere til SH (Shaper - Igangsetter) og PL (Plant - Oppfinner) ettersom disse er på jakt etter organisatoriske evner.
  - IMP trives godt med å arbeide for CF (Completer - Finisher - Fullfører), fordi disse verdsetter effektiv oppfølging.
- **Sideordnet**
  - IMP arbeider godt sammen med CO (Co-ordinator), ME (Monitor Evaluator - Vurderer), RI (Resource Investigator - Ressursfinner), CF Completer - Finisher - Fullfører) og SPs (Spesialist)
  - IMP vil ha en tilbøyelighet til å trekke opp grensekonflikter med andre IMP
  - IMP og PL (Plant - Oppfinner) kan komme i konflikt pga forskjellige prioriteringer og verdier

# Teamarbeider/lagspiller (TW)

1 2 3 4 5 6 7 8 9



- **Rolle - SAMARBEID - "Skaper godt klima"**
  - Demper konflikter, virker stabil og blid, er omgjengelig og godt likt
  - Brobygger med evne til å lytte og gi andre tro på egne ideer og sterke sider, bygger videre på andre forslag
  - Katalysator som bidrar til harmoni i gruppen og til å bedre kommunikasjonen
  - Skaper gruppeånd og virker dempende på konflikter og motsetningsforhold
- Gruppens støttespiller
- **Typiske trekk**
  - Gruppeorientert og følsom
  - Varm og interessert i andre
  - Avslappet og god lytter
  - Tilbakeholden og sensitiv
  - Tillitsfull og lite dominerende
  - Relasjonsorientert mer enn resultatorientert
- **Sterke sider**
  - Sensitiv ovenfor andre mennesker og situasjoner
  - Fremmer teamfølelse og godt klima
  - Ikke-konkurransepreget diplomat som demper friksjoner
- **Akseptable svakheter**
  - Manglende besluttsomhet i krisesituasjoner
  - Redd for konflikter

# Teamarbeider – TW: Personlighetstrekk



- **Typiske trekk**
  - TW er mer støttende enn andre medlemmer av teamet
  - TW er milde, omgjengelige og bryr seg om andre
  - TW har stor kapasitet til å vise fleksibilitet og å tilpasse seg forskjellige situasjoner og mennesker
  - TW blir oppfattet som diplomatiske
  - TW er generelt gode lyttere og er generelt populære teammedlemmer
  - TW utfører arbeidet med sensitivitet, men kan vise seg å være ubesluttsomme i mer kritiske situasjoner
  - TW fremmer lagånd og holder moralen i laget oppe
  - TW gjør det lettere for lederen i et team, siden de er med på å redusere spenningsnivået (konkurrerer ikke)
  - TW har interesse for kommunikasjon
- **Tillatte svakheter**
  - Ubesluttsomme i pressede situasjoner. Kan lett bli påvirket
- **Ikke tillatte svakheter**
  - Unngår situasjoner som kan medføre press

# Teamarbeider – TW: På jobben



- **Funksjon**
  - TW forhindrer at mellommenneskelige problemer oppstår og hjelper til med at alle dermed kan bidra effektivt
  - TW strekker seg langt for å unngå friksjoner
- **Arbeidsoppgaver**
  - Lede eller arbeide i tverrfaglig team som skal håndtere saker mellom avdelinger og eksternt miljø
- **Leder**
  - TW i lederposisjon trives best med underordnede som er SP (Specialist - Selvgående). TW vil raskt kunne settes under press av SH (Shaper - Igangsetter) fordi SH vil være selvstartere / selvstoppere

# Teamarbeider – TW: I hierarkiet



- **Underordnet**
  - TW passer godt til å rapportere til SH (Shaper - Igangsetter)
  - TW bør ikke rapportere til TW, fordi de begge har manglende beslutningsevne
- **Sideordnet**
  - TW arbeider godt i prosess med andre TW
  - TW kan være gode kolleger for PL (Plant - Oppfinner), fordi de vil støtte PL i å utvikle ideene og å fremme dem i fellesskapet
  - SH (Shaper - Igangsetter) virker desstabiliserende på TW og bringer dem snart ut av fatning og posisjon (SH får overtak og slutter å opptre som kollega

# Ferdigstiller (CF)

1 2 3 4 5 6 7 8 9



- **Rolle - GRUNDIGHET - "Ser detaljene"**
  - Nøyaktig og samvittighetsfull, sjekker personlig kritiske detaljer
  - Bekymrer seg over problem
  - Sørger for at oppgaver blir fullført
  - Beskytter gruppen mot uheldige aktiviteter og unnlatelsessynder
  - Holder engasjementet ved like
  - Har spesielt viktig funksjon i avslutningsfasen for å sikre god kvalitet
- **Typiske trekk**
  - Kjølig og realistisk
  - Nøktern og samvittighetsfull
  - Praktisk og tilbakeholden
  - Kontrollert og anspent
  - Oppgaveorientert
  - Omhyggelig og pålitelig, liker ikke likegyldighet
- **Sterke sider**
  - Evne til å følge opp og gjennomføre tiltak
  - Perfeksjonist med sterk indre kontroll og høy arbeidsmoral
  - God planlegger som sikrer viktige detaljer - holder tidsfrister
  - flittig, ivrig og samvittighetsfull medarbeider
- **Akseptable svakheter**
  - Tendens til å bekymre seg om småting
  - Motvilje mot å "gyve løs på" oppgaven
  - Regelbunden og lite delegerende - vil nødig slippe taket - slippe andre inn på eget område

# Ferdigstiller- CF: Personlighetstrekk



- **Typiske trekk**
  - CF har stor oppfølgingskapasitet og oppmerksomhet i forhold til detaljer
  - CF starter ikke opp noe som ikke fullføres
  - CF er drevet av indre angst som ikke lett kan oppfattes av andre (ofte uroer de seg mer enn andre over hva som kan gå galt i et prosjekt eller i en plan)
  - CF er innadvendt og krever lite eksterne stimuliCF er ikke spesielt villig til å delegere og foretrekker derfor å gjøre tingene selv
  - CF er dyktig til å møte tidsfrister g fullføre planer
  - CF tilstedeværelse vil hjelpe å unngå mange feil, siden CF aktivt søker etter feil og/eller mangler ved teamets arbeid
  - CF er selvdisiplinert og pliktoppfyllende
  - CF verdsetter solid anstrengelse og ensartet praksis, de arbeider med fokus på overlevelse og er mer opptatt av å nå realistiske mål enn å oppnå ting som ville gi dem en iøynefallende suksess

# Ferdigstiller- CF: På jobben



- **Tillatte svakheter**
  - Tilbøyelig til å uroe seg. Vanskelig for å delegere. Kan opptre som "flisespikker"
- **Ikke tillatte svakheter**
  - Besatt av en fiks idé
- **Funksjon**
  - CF er uvurderlige når en arbeidsoppgave krever stor konsentrasjon og oppmerksomhet ovenfor detaljer
  - CF er gode til å påse at ting gjøres raskt og til å påse at tidsfrister holdes
  - CF vil kunne følge en sak helt frem til avslutning
- **Arbeidsoppgaver**
  - Lede og arbeide i operasjonelt team som søker å effektivisere og/eller optimalisere drift

# Ferdigstiller- CF: I hirarkiet



- **Leder**
  - CF trives godt med å lede velorganiserte IMP (Implementer - Iverksetter)
  - CF trives aller dårligst med å lede RI (Resource Investigator - Ressursfinner), fordi RI blir for uforsiktige
- **Underordnet**
  - CF arbeider godt for RI (Resource Investigator - Ressursfinner), SH (Shaper - Igangsetter) og PL (Plant - Oppfinner)
  - CF arbeider dårligst for andre CF, siden spenningsnivået kan bli for høyt
- **Sideordnet**
  - CF er godt respektert av IMP (Implementer - Iverksetter), fordi de deler CF arbeidsmåte og verdigrunnlag
  - RI er dårligste kolleger, ettersom de kan være både uforsiktige og uberegnelige.

# Spesialist

1 2 3 4 5 6 7 8 9



- **Rolle - SAKKYNDIGHET - "Faglig spesialist"**
  - Ikke en teamrolle, men en funksjonsrolle
  - Har i noen grupper den spesielle kunnskapen som er grunnleggende i organisasjonen
  - Har en spesiell kombinasjon av kunnskaper og ferdigheter
  - Får støtte fordi de vet mer om sitt fag enn andre
  - Finnes ikke i alle grupper
- **Typiske trekk**
  - Oppslukt av sitt fag
  - Stolt over spesialkunnskaper
  - Profesjonell
  - Selvstendig/selvgående
  - Sikker (Skråsikker)
- **Sterke sider**
  - Skaffer gruppen kunnskaper og kompetanse som det eller er vanskelig å få tak i
- **Akseptable svakheter**
  - Bidrar bare på et smalt område
  - Dveler ved detaljer

# Spesialist – SP: Personlighetstrekk



- **Typiske trekk**
  - SP er dedikerte individer som er stolte av sine tekniske ferdigheter og sin spesialkompetanse
  - SP prioriterer å vedlikeholde, videreføre og forsvare sitt eget område
  - SP har stor stolthet for sitt område, men er ikke opptatt av andres interessefelt
  - SP forplikter seg til sitt fag og har innarbeidet noe sneverhet i væremåte og arbeidsfelt
  - Det er få mennesker som enten har den målbevissthet eller lærenemhet som skal til for å bli en førsteklasses SP
- **Tillatte svakheter**
  - Bidrar kun på et begrenset område. Dveler ved teknikken og overser det store bildet
- **Ikke tillatte svakheter**
  - Overser faktorer på utsiden av eget kompetanseområde

# Spesialist – SP: På jobben



- **Funksjon**
  - SP rolle i teamet er å forsyne teamet med sjeldne ferdigheter innenfor det området som virksomheten har basert sin hovedservice eller produkt på
  - SP blir vanligvis kalt på for å ta beslutninger når saken må belyses ut fra dybdekompetanse
- **Arbeidsoppgaver**
  - Faglig guru, teknisk spiss og dybdekompetanse
- **Leder**
  - TW (Teamworker) og IMP (Implementer - Iverksetter) arbeider godt som underordnede til SP, fordi de har lett for å støtte vedtatte standarder (behandle med profesjonell respekt)
  - PL (Plant - Oppfinner) vil utfordre vedtatte standarder og vil kunne bli sett på som et problem av en SP leder.

# Spesialist – SP: I hirarkiet

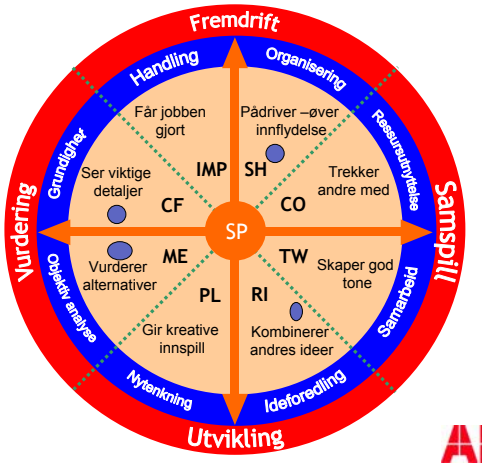


- **Underordnet**
  - SP kan klare seg uten leder, kolleger og underordnede
  - SP er opptatt av profesjonisme og vil derfor fint kunne underordnes IMP (Implementer - Iverksetter)
  - TW (Teamworker) og CO (Co-ordinator) gir frie tøyler, noe som vil passe SP godt
  - RI (Resource Investigator - Ressursfinner) og SH (Shaper - Igangsetter) vil ikke la SP arbeide alene og vil blande seg i hans saker, noe som sannsynligvis blir konfliktfylt
- **Sideordnet**
  - SP arbeider godt sammen med TW (Teamworker) og IMP (Implementer - Iverksetter), siden de bygger sitt arbeid på gjensidig tillit og respekt
  - PL (Plant - Oppfinner) kan være utfordrende for SP, ettersom PL ser på alle problemer som en utfordring og de bryr seg lite om det er innenfor SP område eller ikke (oppstår ikke lettløst konflikt mellom idé og erfaring)

## Teamhjulet



IMP - Iverksetter
SH - Pådriver
CO - Koordinator
TW - Teamarbeider
RI - Resurssøker
PL - Idèskaper
ME - Analytiker
CF - Ferdigstiller
SP - Spesialist




ABB

## Roller Norsk – Engelsk versjon

| Norsk (forkortelse) | Engelsk (forkortelse) |
|---|---|
| Ideskaper(PL) - Nytenkning | Plant (PL) |
| Ressurs-søker (RI) - Ideforedling | Resource Investigator (RI) |
| Koordinator (CO) - Ressursutnyttelse | Co-ordinator (CO) |
| Iverksetter (IMP) - Handling | Implementer (IMP) |
| Analytiker (ME) - Objetiv analyse | Monitor Evaluator (ME) |
| Teamarbeider/lagspiller (TW) - Samarbeid | Team Workers (TW) |
| Pådriver (SH) - Organisering | Shaper (SH) |
| Ferdigstiller (CF) - Grundighet | Completer Finisher (CF) |
| Spesialist (SP) | Specialist (SP) |

ABB

## Hovedtrinn i team-/prosjektarbeid

1 2 3 4 5 6

1. Identifisere behov/sette mål
2. . Finne ideer
3. Utarbeide planer
4. Knytte kontakter/etablere støttespillere
5. Etablere organisasjonen
6. Gjennomføre og følge opp

ABB

TEAMROLLER I PROSJEKT

| ULIKE ROLLER BIDRAR MED SINE STERKE SIDER PÅ ULIKE TRINN | | |
|---|---|---|
| **PROSJEKTTRINN** | **ROLLER** | |
| **Identifisere mål og behov** | **Pådriver** | **Koordinator** |
| **Få frem idéer** | **Ideskaper** | **Ressurs-søker** |
| **Planlegge** | **Analytiker** | **Spesialist** |
| **Etablere kontakter** | **Ressurs-søker** | **Teamarbeider** |
| **Organisering** | **Iverksetter** | **Koordinator** |
| **Oppfølging og gjennomføring** | **Ferdigstiller** | **Iverksetter** |

ABB

*KILDE: AFF Fagbulletin vol 1, nr 2 - Teambygging og teamarbeid*

## Temaroller relevant for de enkelte faser

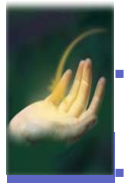
1 2 3 4 5 6 7 8



- **Identifisere behov/sette mål**
  - Hovedpersonene i denne fasen er individer med sterk målbesvisthet. Pådriver og Koordinator er sentrale her
- **Finne ideer**
  - Når mål og hesikt er fastsatt, blir det sentralt å avdekke hvordan disse skal nås. Her er Ideskapere og Ressurssøkere sentrale
- **Utarbeide planer**
  - To aktiviteter bidrar til å omforme ideer til planer. En for å vurdere alle muligheter og den andre er å bruke all relevant erfaring og kunnskap for å sikre gode beslutninger. Analytikere, som vanligvis er gode til å legge langsiktige planer, og Spesialister har en nøkkelrolle i denne fasen

## Temaroller relevant for de enkelte faser

1 2 3 4 5 6 7 8



- **Knytte kontakter/etablere støttespillere**
  - Menneskser må bli overbevist om at forbedring er en mulighet. Støttespillere til de fastsatte planer må avdekkes. Dette er en fase hvor Ressurssøkere er i sitt rette element. Imidlertid for å berolige stressede grupper, kan en Teamarbeider være nødvendig
- **Etablere organisasjonen**
  - Planer har behov for å bli til prosedyrer, metoder og arbeidsformer for å bli til rutiner. Iverksettere er de rette menneskene til dette. Imidlertid trenger disse rutinene mennesker for å få den til å fungere. Få mennesker til å passe til systemet er hva Koordinatorer er gode til.
- **Gjennomføre og følge opp**
  - Alt for mange antar at alt vil falle på plass av seg selv. En god gjennomføring sikres av oppmerksomheten til en Ferdigstiller. Iverksettere er også gode støttespillere i denne fasen, da de legger sin ære i å være effektive i alt de bedriver.

## Spørsmål ?



- Kjenner du teamets plan ?
- Hva kan ødelegge for oss ?
- Har dette vært gjort før i verden/historien ?
- Har vi undersøkt/vurdert mulighetene ?
- Kommer vi til å lykkes ?
- Noen råd for å øke våre muligheter til å lykkes

## Faser i en gruppes liv



- Orienteringsfasen ("Forming")
- Diskusjonsfasen ("Storming")
- Kjøreregelfasen («Norming»)
- Samarbeidsfasen («Performing»)
- Skille lag ("Adjourning")

## FASE 1 - Orienteringsfasen



- Når en gruppe dannes vil medlemmene på en forsiktig måte prøve ut grensene for hva som er en akseptabel og en ikke akseptabel måte å være på.

Sentrale følelser

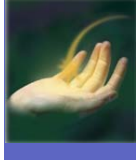
- Spenning, usikkerhet, vaktsomhet
- "Har jeg noe her å gjøre ?"
- "Har vi noe sammen å gjøre ?"
- Nøytral og høflig kommunikasjon
- Utveksling av informasjon
- Utforske oppgavene
- Identifisere fellestrekk
- stolt over å bli valgt til prosjektet eller å bli utnevnt som gruppemedlem
- en første forsiktig hengivenhet til gruppen
- mistenksom, litt redd og engstelig for det som kommer

## FASE 1 - Orienteringsfasen



- Gjøres ofte:
  - Forsøk på å definere oppgaven(e) og hvordan dette skal gjennomføres
  - forsøk på å bestemme hva som er akseptabelt å gjøre i gruppen og hvordan problemer i gruppen skal håndteres
  - beslutninger om hva slags informasjon gruppen trenger
  - litt luftige og abstrakte diskusjoner om begreper og saker som gjør noen medlemmer utålmodige.
- Kommunikasjonsnivå : Lav

## FASE 2 - Diskusjonsfasen



- Gruppemedlemmene begynner å forstå at oppgaven er annerledes og vanskeligere enn de trodde, blir mer prøvende, skylder mer på andre eller blir svært overivrige.
- Sentrale følelser
  - Åpen uenighet og konflikter
  - "Orker jeg egentlig dette ?"
  - "Alle unntatt x og jeg er idioter !"
  - Følelsesladet (ofte negativ) kommunikasjon
  - Polarisering og koalisjoner
  - Posisjonering og maktkamp
  - motstand mot oppgaven(e) og andres synspunkt på hvordan en kan gå videre
  - store svingninger i holdninger til gruppen og om gruppen vil lykkes

## FASE 2 - Diskusjonsfasen



- Gjøres ofte:
  - krangling og diskusjon mellom medlemmene selv når det egentlig er enighet om sentrale saker
  - forsvarsholdninger og konkurranse, fraksjonsvirksomhet og valg av side
  - stiller spørsmål om kompetansen til de som valgte prosjektet og utnevnte personene i teamet
  - etablerer urealistiske mål; bekymret over «for mye arbeid»
  - hakkeorden, ikke samhold, økt spenning og sjalusi
- Kommunikasjonsnivå : Mulig opp til feedbacknivå

## FASE 3 - Kjøreregelfasen



- Gjennom denne fasen blir det forsoning, og en klarer vanligvis opp i splittede lojaliteter og ansvar. Medlemmene aksepterer gruppen, gruppens kjøreregler (normer), sine egne roller i gruppen og at medlemmene er individuelle personer.
- Sentrale følelser
  - Normer utkrystalliseres
  - "Jeg vet hvor jeg står her"
  - "Vi er en vidunderlig gruppe"
  - en ny evne til å uttrykke kritikk på en konstruktiv måte
  - aksepterer medlemskapet i gruppen
  - lettelse over at det ser ut til at det meste vil ordne seg

## FASE 3 - Kjøreregelfasen



- Gjøres ofte:
  - forsøk på å beholde harmoni ved å unngå konflikt
  - mer vennlighet, betror seg til hverandre, snakker om private forhold og om hvordan gruppen fungerer
  - opplevelse av samhold, felles «ånd» og mål
  - etablerer og vedlikeholder kjøreregler for gruppen (normer)
- Kommunikasjonsnivå : Stabiliseres eller videreutvikles

## FASE 4 - Samarbeidsfasen



- I denne fasen har gruppen avklart relasjoner og forventninger. Det blir nå mulig å arbeide målrettet og analytisk for å finne forbedringsområder og gjennomføre tiltak.
- Sentrale følelser
  - Mål og oppgave i sentrum
  - "Jeg vet hva som er mitt bidrag"
  - "Vi er en effektiv gruppe !"
  - Kommunikasjon med vekt på ytelse og produksjon
  - Beslutningstaking, problemløsning og teamarbeid
  - Medlemmene har bedre innsikt i hvordan hver enkelt og gruppen reagerer, og mye større kunnskap om svake og sterke sider
  - Tilfredsstillelse over at arbeidet går fremover

## FASE 4 - Samarbeidsfasen



- Gjøres ofte:
  - hver enkelt tilpasser seg på en konstruktiv måte
  - evne til å forhindre eller jobbe igjennom problemer gruppen havner i
  - opplever samhørighet med gruppen
- Kommunikasjonsnivå : Stabiliseres eller videreutvikles

## FASE 5 - Skille lag

- I denne fasen har gruppen avsluttet sitt arbeid.



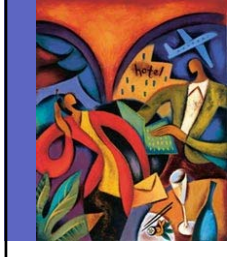
- Sentrale følelser
  - Målene er nådd, oppgaven løst
  - "Jeg er faktisk litt trist"
  - "Vi jobbet godt sammen"
  - Kommunikasjon med vekt på det som var
  - Gjensidig avhengighet reduseres
  - Roller avsluttes

## Forholdet mellom den enkelte og gruppen



- Ved ensidig individuell frihet og utfoldelse vil gruppa bli en tilfeldig samling av folk som går i ulike retninger og aldri når et felles mål
- Ved ensidig vekt på kollektive normer vil alle "gå i takt" og gruppa blir uten kreativitet og effektivitet. Der alle tenker likt er det i praksis bare en som tenker. Også i dette tilfellet når en aldri målene.
- Inngå avtale om felles spilleregler!

## Spilleregler i teamet



- Det anbefales å etablere spilleregler som regulerer teamets indre liv (hvordan man forholder seg til hverandre)
  - Antallet bør begrenses til maksimalt 5
  - De må være målbare (Kunne besvares med ja-nei om de etterleves)
- Eksempel:
  - Vi holder oss til saken, ikke noe utenomsnakk
  - Det er ikke noe som heter å dumme seg ut
  - Vi gir beskjed når vi ikke kan møte
  - Alle utfører pålagte oppgaver til avtalt tid
  - Vi våger å utfordre hverandre

## Gruppeavtale for effektive møter



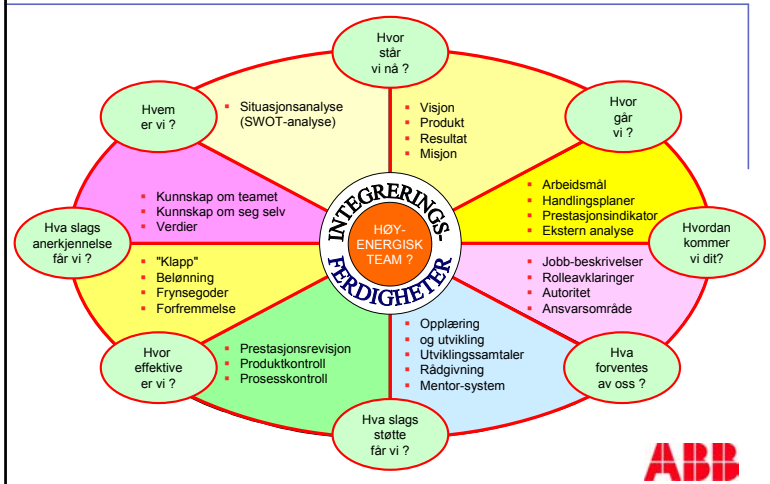
- Flere hoder tenker bedre enn ett hode, derfor går vi sammen i grupper. Men, det er vanskelig å få til effektive gruppemøter. En hjelp kan være at gruppen avtaler noen kjøreregler som alle kan være enige om.
- Her er et forslag:
  - Velg referent og gruppeleder.
  - Begynn møtet med å bli enige om hvor vi tror vi står og målsettingen (hva er det dere må få til) og saksliste.
  - Ha respekt for hverandres meninger
  - Del på taletiden! Ingen har monopol på å snakke, og ingen sitter på alt vettet!
  - Når problemstillingen er klar, må man unngå å legge fram nye problemstillinger som ligger utenfor relevant emne.
  - Foreta oppsummeringer underveis.
  - Foreta en vurdering av møtet til slutt. Klarlegg aksjonspunkter og tidsfrister

## Teamevaluering

- Det vi kan oppnå med en slik evaluering:
  - gir en felles oppfatning av teamets ståsted.
  - gir en felles oppfatning om hva som er viktig å jobbe videre med.
  - avdekker hvorfor teamets medlemmer har en ulik oppfatning av teamets samhandling, og muliggjør at problemene håndteres før de framkommer som konflikter.



## Modell over høyenergiske team




## Målformulering

”Hvis du ikke har noe mål, så kommer du dit!”





## Målformulering - Hvorfor prosjektmål ?

- For å kunne:
  - bli enige med oppdragsgiver om hva som skal bli resultatet av arbeidet
  - styre prosjektet
  - vurdere i ettertid om vi fikk det resultatet vi var enige om
  - skape felles forståelse i prosjektgruppa om hva oppgaven går ut på

## Typer av mål

- Det er hensiktsmessig å skille mellom to typer mål:
  - **Effektmål - effekten av prosjekt.**
  - **Resultatmål - resultatet av prosjektet**
- Effektmål beskriver hva oppdragsgiver vil oppnå med prosjektet. Effektmål kan være knyttet til organisasjonens strategiske planer eller taktiske planer. Effektmål beskriver typisk en effekt:
  - Økt produktivitet
  - Bedre arbeidsmiljø
  - Økt inntjening
  - Effektivisering av arbeidsprosesser
  - Bedre kundelojalitet.

## Typer av mål

- Resultatmålet beskriver hva som konkret skal foreligge som resultat når prosjektet er ferdig. Resultatmålet beskriver typisk et produkt:
  - Produktets kvalitet/egenskaper
  - Når det skal være ferdig -tid/fremdrift
  - Hva det skal koste - ressursbruk

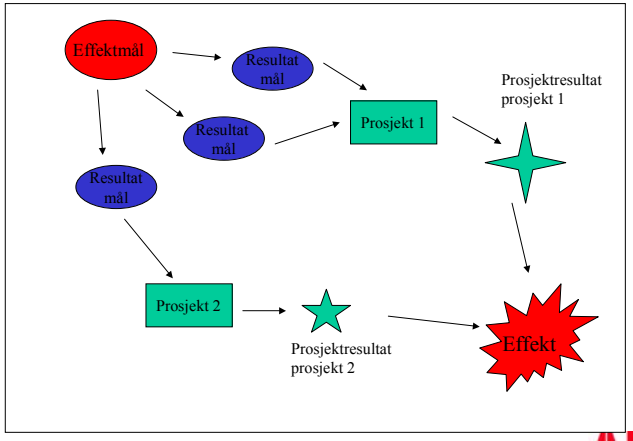
## Eksempel på effektmål og resultatmål:

- **Effektmål:**
  - redusere bedriftens rentetap på for sen betaling av fakturaer med 50% i forhold til dagens situasjon
  - redusere ressursbehov ved fakturabehandling med 80% i forhold til dagens situasjon
- **Resultatmål:**
  - Innføre et felles datasystem for bestilling og fakturabehandling (overordnede krav til kvalitet og egenskaper) i løpet av 2 kvartal 2000.
  - Inngå avtale med våre 10 største leverandører om månedlig samlefaktura for alle innkjøp
  - Utarbeide nye arbeidsrutinene i fakturaavdelingen slik at kontroll av en faktura differensieres etter fakturaens pålydende innen 1 kvartal 2000.

## Mer om resultat og effektmål

- Vi kan si at effektmålet er det primære, grunnlaget for idet hele tatt å gjøre noe, og at resultatmålene er hva vi velger å gjøre for å oppnå den ønskede effekten.
- Sammenhengen mellom effektmål og resultatmål vises i figuren på neste side. Der har vi og vist at vi kan velge å starte flere prosjekter for å oppnå ønsket effekt. De enkelte prosjektenes resultatmål vil da bidra til at effektmålene oppfylles.

## Sammenhengen mellom effektmål og resultatmål




## En tredje type mål

- I noen prosjekter kan det også være hensiktsmessig å formulere en tredje type : **Prosessmål**.
- Dette er mål som ikke er knyttet direkte til det prosjektet skal produsere, men til den **prosessen** prosjektet skal igjennom for å produsere.
- Kort formulert kan vi si at prosessmål er mål for den effekten prosjektarbeidet skal ha på prosjektdeltagerne og vil være en kombinasjon av individuelle og kollektive forventninger til prosjektet. Prosessmål kan dreie seg om:
  - Kompetanseoppbygging
  - Samarbeidstrening
  - Bli kjent
  - osv.
- Det er mindre vanlig å formulere prosessmål men det kan være nyttig å tenke igjennom om prosjektet har slike mål.

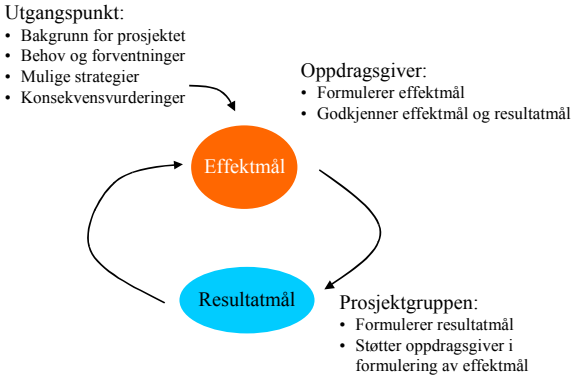
## Prosessmål

- Et eksempel på prosessmål er hentet fra en prosjektoppgave hvor studentene hadde som mål:
  - ” å realisere en egenutvikling i form av økt kompetanse i samarbeid og kommunikasjon”
  - ” å bli kjent”
  - ” å oppnå bestått i faget” .
- I et slikt tilfelle er prosessmål viktig å avklare fordi det er viktig at deltagerne er kjent med hverandres forventninger til og ambisjon med det de skal igang med.

## Målformuleringsprosessen

- Dette er en oppgave for prosjektgruppen i samarbeid med oppdragsgiver for prosjektet. Målformulering er en krevende oppgave som meget kort fortalt består av:
  - Gjennomgang av bakgrunnen for at prosjektet er startet. Hvilke problemer skal prosjektet løse, hvilke behov og forventninger skal det oppfylle.
  - Analyse av mulige strategier for prosjektet
  - Konsekvensvurdering
  - Formulering og konkretisering av mål.
- Målformulering er en iterativ prosess, vi må regne med flere slike runder før oppdragsgiver og prosjektgruppe er fornøyd med målene og formuleringen av dem.

# Å formulere mål




# Effektmålene må formuleres av oppdragsgiver

- Prosjektgruppen bør bidra i prosessen ved å stille spørsmål:
  - Hvem opplever problemet
  - Hvordan oppleves det
  - Hvilke virkninger vil man oppnå ved å løse problemet
  - Hvilke konsekvenser kan man forutse

# Resultatmålene beskriver hva prosjektgruppen skal levere

- Prosjektgruppen bør derfor ha innflytelse på disse målene.
- Målene må selvfølgelig være i samsvar med hva oppdragsgiver forventer av prosjektet, men spesielt når det gjelder tid og fremdrift må prosjektgruppen ha et avgjørende ord med i laget.
- Det er en god investering om hele prosjektgruppen i samarbeid med oppdragsgiver er med på arbeidet med å formulere resultatmålene og dermed er med på å bestemme hvilke prosjektresultater som både er realistiske og som best bidrar til å oppfylle effektmålene.
- En slik felles målformuleringsprosess vil sikre felles forståelse og aksept i prosjektgruppen og være motiverende for felles innsats.

# Krav til prosjektmål

- Vi har sagt at mål skal brukes til å:
  - Å bli enige med oppdragsgiver om hva som skal bli resultatet av prosjektet
  - Å kunne planlegge og styre
  - Å kunne vurdere i ettertid om resultatet av prosjektet ble slik som avtalt med oppdragsgiver
  - Å få en felles forståelse i prosjektgruppa for hva jobben går ut på.

## Krav til målformulering

- Hvis målene skal fungere etter hensikten må formuleringen av målene oppfylle visse krav. Her er de viktigste:
  - Målene må være Operasjonelle, de må være:
    - Målbare, det må i ettertid være mulig å registrere om målet ble nådd
    - Styrbare, de må være veiledende i valg av handlingsalternativ
    - Klart formulert, det må være rimelig sikkert at alle som leser målene leser det samme. (Vi kan si at det motsatte er "poetiske" mål, hensikten med poesi er å skape assosiasjoner slik at den enkelte kan bringe frem sine egne bilder og stemninger)
    - Resultatbeskrivende
    - Motiverende – "noe å strekke seg etter"
    - Akseptert av alle involverte
    - I samsvar med prosjektets myndighet.

## Praksis

- Dette var kravene. Så var det praksis.
- Erfaringer fra gjennomgang av rikelig med prosjektdokumentasjon viser at målformulering ikke er enkelt.
- Det er faktisk mindretallet prosjekter (som vi har sett) som kan rose seg av å ha formulert sine mål på en god måte.
- Det kan godt hende at prosjektene har gode mål, men det er ikke så lett å lese dette av prosjektdokumentasjonen.
- Med referanse til avsnittet over kan man da stille et spørsmål til ettertanke: Har i så fall prosjektet gode mål?

## Hva er så de vanligste problemene med formulering av prosjektmål?

- Prosjektet starter arbeidet uten å ha formulert noe klart mål – "jammen "alle" vet jo hva vi skal i gang med". Et godt mottrekk mot et slikt argument er å samle oppdragsgiver(e) og prosjektgruppen i et møterom og la "alle" fortelle sin oppfatning av hva prosjektet skal i gang med. Hvis alle er enige (med tilstrekkelig presisjon), er det bare å skrive ned prosjektets mål, så har man det på plass til senere oppfølging. Hvis det viser seg at oppfatningene spriker eller presisjonsnivået er umulig å styre etter, så er man i alle fall i gang med en målformuleringsprosess.
- Målformuleringen inneholder alt som er å si om prosjektet så lang. Det betyr at prosjektet har dokumentert forhold som må dokumenteres, men har plasser alt under overskrifter mål isteden for skille ting fra hverandre. Sammenblandingen gjør at målene drukner i:
  - Beskrivelse av problemer og ønsker
  - Tanker om mulige løsninger
  - Aktiviteter som prosjektet må gjennomføre

## Hva er så de vanligste problemene med formulering av prosjektmål?

- Målene er uklart formulert slik at alle kan legge sin egen tolkning i målet. (målene er "poetiske" – de inspirerer til egne assosiasjoner). Enkelte argumenterer for at dette er taktisk lurt, på den måten kan man få enighet om prosjektmål som det egentlig er stor uenighet om. (Men så var det neste korsvei -)
- Målene er ikke målbare, det er ikke mulig i ettertid å vurdere hvorvidt de er oppfylt. Eksempel på formuleringer i slike mål:
  - Brukervennlig, effektivt, høy avkastning, god ressursutnyttelse
- Målene har en presisjon som er meningsløs fordi det ikke er grunnlag for å måle om dette er oppnådd.
  - Eksempelvis er det meningsløst å formulere at tid med gått til å behandle en faktura skal reduseres med 15% hvis en ikke vet hvor lang tid en bruker i dag. Hvis en vet hvor mange fakturaer fakturaavdelingen behandler i løpet av en måned kan det være et fornuftig mål å si at den skal kunne behandle 15% flere med samme bemanning

## Kommunikasjon





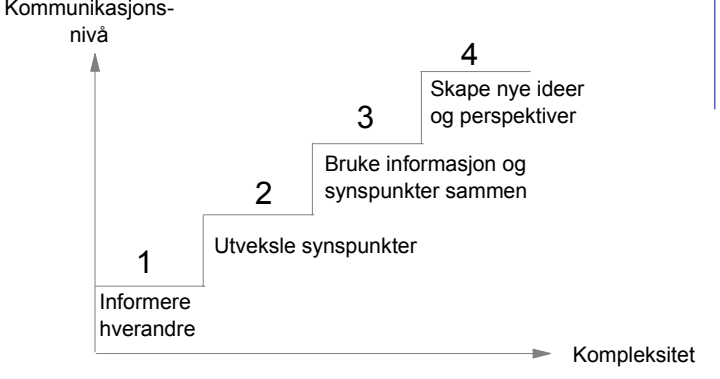


## Kommunikasjon




- Kommunikasjonsprosessen innebærer overføring av informasjon og mening, mellom minst to mennesker
- Kommunikasjon er overføring av informasjon og forståelse
- Kommunikasjon er prosessen med å sende symboler med en tilhørende mening

## Hvorfor er kommunikasjon så viktig ?
## Kommunikasjonstrappen

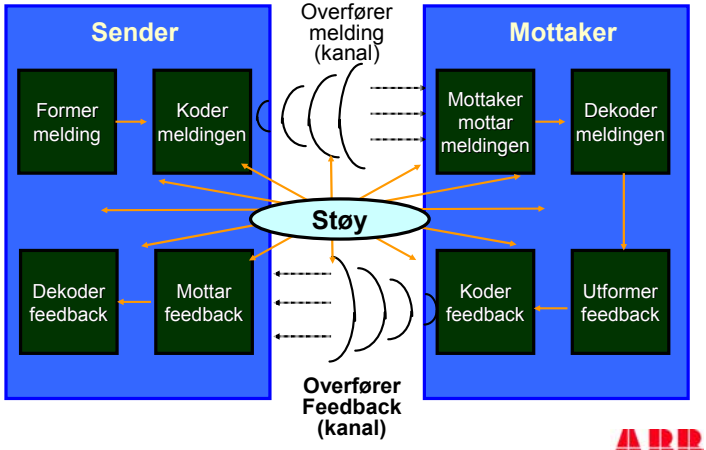



## Elementene i kommunikasjonsprosessen



- Sender - Den personen, gruppen eller organisasjonen som ønsker eller forsøker å kommunisere med en bestemt(e) mottaker(e)
- Koding - Senderen former en melding og oversetter den til ord, fakter, stemmeleie og andre symboler og tegn
- Meldingen - er resultatet av kodingen
- Kanal - er det medium melding blir sendt på
- Mottaker - er den person som sender ønsker eller forsøker å kommunisere med
- Dekoding - er mottakerens versjon av meldingen ; som består av verbal, muntlige eller visuelle sidere av meldingen inn I en form som blir tolket
- Feedback - er mottakerens respons på senders melding
- Støy - er alt som innvirker på overføringen og forståelsen av meldingen

## Kommunikasjonsprosessen




## Kommunikasjonsbarrierer

**Fysiske omgivelser**
- Støy, varme, lys
- Forstyrrelser
- Rom størrelse eller utforming

**Posisjon - Leder - medarbeider**
- Ansatte kan ha en tendens til å tilpasse kommunikasjonen oppover
- Ledere kan ha en begrenset forståelse av underordnede
- Nærsynthet I forhold til egen rolle
- Oppleves som partisk - del av hierakiet/systemet

**Manglende tilbakemelding**
- Mange kommunikasjonsformer er en-veis

**Språk**
- Betydningen av ord kan være forskjellig mellom sender og mottaker

**Situasjonsbestemt**
- Misforståelser - årsak bl. a. : manglende aktiv lytting, stress
- Dagsform
- Konflikter
- Begrenset handlefrihet

**Kulturelle forskjeller**
- Betydningen av ord
- Forskjellig stemmeleie kan bety ulike ting
- Betydningen av stillhet
- Lytterens "støy"
- Kroppsspråk

**Person og kjønnsforskjeller**
- Grunnet i naturlige forskjeller eller grunnet i oppdragelse
- Personlighet - preferanser
- Tilpasning til sosiale roller

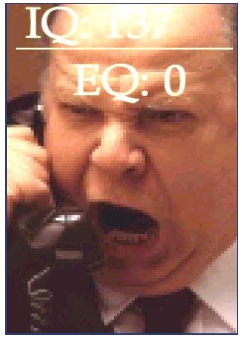
## KOMMUNIKASJON
## Kroppsspråk



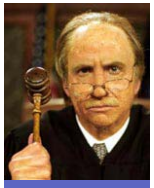

Mellom 75 til 90 % av vår kommunikasjon består av kroppsspråk

## KOMMUNIKASJON
## Kroppsspråk

- Kroppskontakt
- Nærhet
- Orientering/plassering
- Utseende
- Hodenikk
- Ansiktsutrykk
- Gester
- Kroppsstilling
- Øyekontakt
- Ikke-verbale sider ved tale - Toneleie/betoning

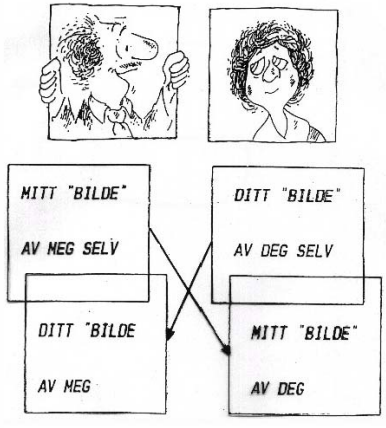


## Vår oppfatning av andre er tilpasset det å møte våre egne behov

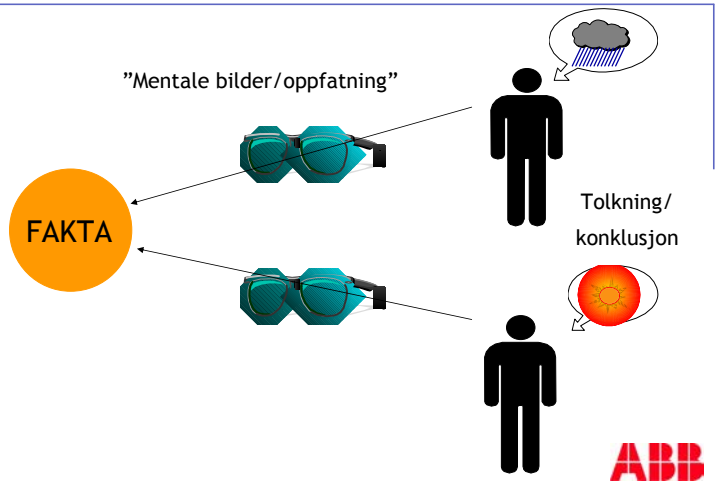


- Vi bedømmer andre på basis av deres handlinger, mens vi bedømmer oss selv på basis av våre intensjoner
- Vi hører og ser det vi forventer eller trenger å høre

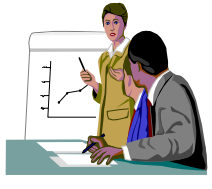
## Vi kommuniserer med bildene av hverandre, ikke personene




## Kommunikasjon - Ting oppfattes ulikt

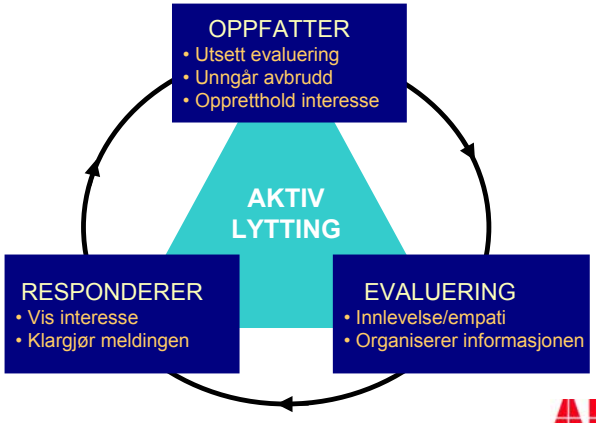



## KOMMUNIKASJON
## Aktiv lytting - lytte for å forstå



- Vis tillit og respekt
- Ta imot følelser
- Vær positiv
- Ikke avbryt - la folk fullføre
- Vær et speil - sjekk ut at du har forstått
- Oppmuntre til utdypning
- Vær tålmodig
- Bevar din identitet - begge parter er likeverdig

## Prosess og strategi for aktiv lytting




## Effektiv mellommenneskelig kommunikasjon

- Lær deg å bruke
  - Jeg - budskap - hjelper deg til å uttrykke hva du føler og hva du vil med større klarhet
  - Medfølelse/empati - forstå den andres situasjon osv.
  - Kroppsspråk - oppmuntrer til dialog og signaliserer til den andre at du virkelig lytter
  - Et stemmeleie som utrykker respekt - viser at du tar den andre på alvor og at du også forventer ål bli tatt på alvor
  - Øyekontakt - er sentralt for å bli tatt på alvor
  - Klare og ryddige budskap/ideer - hjelper deg til å presist og ærlig beskrive dine følelser; å bidra til samtalen og nødvendige beslutninger som må tas

## "Jeg" og "Du"- budskap



I vanskelige samtaler bør vi legge hovedvekten på "Jeg"-budskap

## Eksempler på "Jeg" og "Du"- budskap

"Du"- budskap

- Du må slutte med det der.
- Du må roe deg ned, ellers ....
- Du burde vite bedre
- Gjør nå som jeg foreslo
- Du legger kanskje ikke nok arbeid i det
- Du snakker for mye på møter
- Du mener sikker at ....
- Du er jo en dyktig medarbeider
- Det blir nok bra skal du se.
- Hvorfor reagerte du slik da ?
- Du tror visst du er Einstein

"Jeg"- budskap

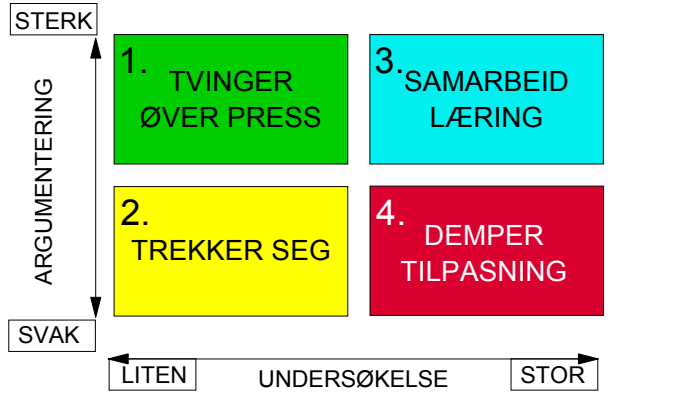
- Jeg opplever det frustrerende at du avbryter slik, jeg blir uroet av det.
- Jeg kommer ikke til orde i møte for du snakker så mye
- Jeg får ikke konsentrert meg i dette bråket
- Jeg opplever denne situasjonen som vanskelig, også litt vond

## Medfølelse/empati og kontroll

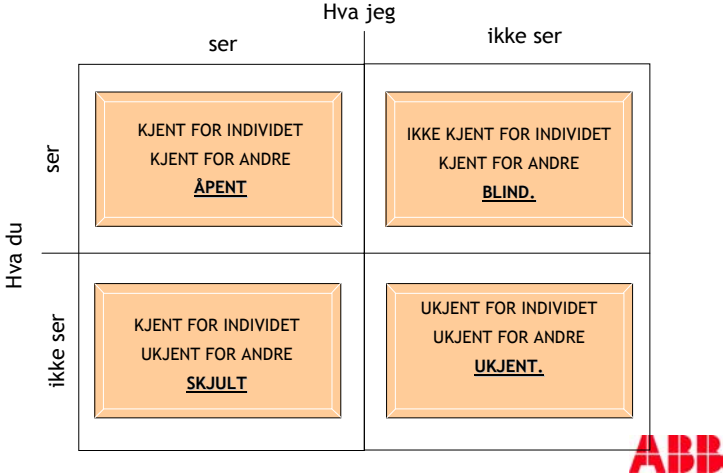


- Empati er evnen til å sette seg inn i den annens situasjon, tankemessig og følelsesmessig. I hvor stor grad evner vi å skifte perspektiv ?
- Å si noe som viser den andre at du forstår personens følelser
  - Viser at du ikke er på jakt etter å yppe til strid
  - Tar vinden ut av seilene deres

## ARGUMENTASJONS/UNDERSØKELSESMATRISE - kommunikasjonsstil




## "JOHARI'S VINDU"




## Effektiv tilbakemelding



- Verbal eller ikke -verbal kommunikasjon til en person eller gruppe for å gi informasjon om hvordan deres oppførsel virker eller påvirker deg.
- Beskrive hva du har problemer med eller er misfornøyd med
  - Beskriv en spesiell oppførsel - verbal eller ikke-verbal, i stedet for å tolke meningen eller oppførselen
- Bruk fakta, ikke vurdering/tolkning
- Fortell hvorfor du har behov for at noe endres

## Effektiv tilbakemelding

- Hvordan gi tilbakemelding
  - Tilbakemeldingen skal være ønsket, sjekk ut
  - Gi tilbakemelding om konkret adferd du har observert, unngå fortolkninger
  - Gi tilbakemelding om hvordan noe virker på deg
  - Gi tilbakemelding så nært opp til hendelsen som mulig
  - Vi er sårbare når vi får tilbakemelding. Derfor noen forsiktighetsregler:
    - Tilbakemelding skal alltid gis med respekt for den som mottar, uansett innhold.
    - Tilbakemelding skal alltid gis i god hensikt.
- Hvordan ta imot tilbakemelding
  - Ikke betvil motivene til den som gir tilbakemelding
  - Ikke let etter påskudd og bortforklaringer som svekker tilbakemeldingen
  - Gi utrykk for hva du ønsker tilbakemelding om

## Metode for tilbakemelding

1. Prøv å få i stand en uformell tone før selv veilednings- og tilbakemeldingssesjonen starter
2. Beskriv hensikten med diskusjonen: *Hvorfor er vi her?*
3. Fakta: Forklar hvilke observasjoner du har gjort deg: *Hva har jeg sett?*
4. Følelser: Forklar hvordan du reagerte på observasjonen: *Når jeg så dette følte jeg følgende…*
5. La den du veileder så få fortelle sine: fakta, og følelser
6. Prøv å nå enighet om den faktiske situasjonen: *er vi enige om…*
7. Handling: oppmuntre den som blir veiledet til å komme med forslag på mulige handlinger som kan bedre dagens situasjonen
8. Forsøk å bli enige om handlinger som begge kan være enige i. Sett evt. opp dato for ny gjennomgang

## Kan du gi kritikk ?

- Gi kritikken til den du vil kritisere, ikke til andre.
- Kritiser ikke når det er andre til stede.
- Sammenlign ikke med andre.
- Fremfør kritikken så snart du får en passende anledning.
- Ikke gjenta deg selv.
- Kritiser bare det som kan forandres.
- Forsøk å kritisere bare en sak av gangen.
- Gi ikke noe varsel på forhånd om den kritikk du har tenkt å gi.
- Be ikke om unnskyldning for kritikk du mener er berettiget.
- Unngå ironi.
- Unngå å diskutere motpartens motiver.
- Unngå ord som "ALLTID" og ALDRI".
- Hvis du aldri gir andre ros, kan du heller ikke vente at vedkommende skal stille seg positiv til din kritikk.

## Kan du ta kritikk ?

- Vær stille mens du blir kritisert og vis tydelig at du lytter.
- Se på den som snakker til deg.
- Forsøk ikke å finne feil ved den som nettopp har kritisert deg.
- Gi ikke inntrykk av at kritikken gjør deg helt nedbrutt.
- Gjør deg ikke "morsom".
- Forvreng ikke kritikken.
- Hold deg til saken.
- Insinuer ikke at den som har kritisert deg har "skumle" hensikter.
- Gjør det klart for motparten at du forstår kritikken.

# GOD KOMMUNIKASJON

## Enkle forutsetninger



- Er sted og tid riktig valgt for dette emne ?
- Se på den du snakker med.
- Spilleregler for samtalen
  - Kan vi si hva vi tenker og føler, uten å måtte risikere at det blir brukt mot oss i neste omgang ?
  - Ha ikke hastverk med å overbevise den andre; forsøk å lytte aktivt
    - Vi lytter oppmerksomt på hva som blir sagt, eller leser så nøyaktig vi kan
    - Vi setter oss inn i avsenderens situasjon og bakgrunn (empati) og tar hensyn til dette når vi formulerer spørsmål og svar
    - Vi må konsentrere oss om det vesentlige ved saken
  - Kontroller om du har oppfattet det som er sagt slik det var tenkt
    - Budskapet blir tatt opp i beste mening og forstått slik det var ment
    - Spør om det som er uklart for deg
- Humor letter samspillet mennesker imellom. Det vi kan le av, kan vi også løse fordi humoren gir oss den nødvendige avstanden til problemet.
- God kommunikasjon er altså tosidig - den er krevende for av- sender og mottaker. Begge parter i en kommunikasjonsprosess er både avsender og mottaker.