

EASI

FORSTÅ DIT TEAM BEDRE

master[™]
VALUE PEOPLE

FORSTÅ DIT TEAM BEDRE

Entusiaster, supportere, analytikere og implementere. Nogle bobler over af ideer og begejstring, og andre sørger for, at alle bliver hørt. Så er der dem, der er objektive og argumenterer med logik, og dem der sørger for, at teamet kommer effektivt videre. Du forstår individerne, men hvordan fungerer de sammen som team?

Her får du værktøjer, så du forstår dit team bedre. Du kan læse, hvad du skal være opmærksom på, hvis du har et team med mange af én type eller modsat står med et team med alle typer. Vi sætter også lidt flere ord på, hvordan du kan kombinere primær og sekundær adfærd – så du får alle nuancerne med og forstår teamets egentlige styrker og faldgruber.

Og hvad betyder det så, hvis I mangler en supporter i teamet? Eller en implementer? Det giver vi også et bud på.



INDHOLD

Forstå dit team bedre	2
Få nuancerne med – husk den sekundære adfærd	4
Giver teamet flere strenge at spille på	4
Eksempel: Kan teamet blive mere komplet?	4
Ens eller forskellige?	5
Lav diversitet – mange af en type	5
Middel diversitet – flere forskellige typer	6
Høj diversitet – mange forskellige typer	6
Teams	7
Entusiasterne – gode ideer, følelser og op på ølkassen	7
Teamets andre typer	8
Supporterne – mennesket først! Samarbejder og får det bedste frem i andre	9
Teamets andre typer	10
Analytikerne – saglighed, faglighed og styr på tingene	11
Teamets andre typer	12
Implementerne – sparker døren ind og kommer i mål	13
Teamets andre typer	14
Hvad betyder det, hvis I mangler en af typerne?	15

FÅ NUANCERNE MED – HUSK DEN SEKUNDÆRE ADFÆRD

Forstå teamet bedre ved at kombinere deres primære og sekundære adfærd

Vi er ikke kun defineret af en enkelt type. Tværtimod har vi nuancer af alle fire typer i os. For at gøre det håndgribeligt koncentrerer vi os dog om de to typer, der står tydeligst frem i hver af os. Det vi også kalder en primær og en sekundær adfærd. Og det giver rigtig god mening at være opmærksom på de sekundære placeringer, når du skal forstå dit team. Derfor får du her en introduktion til, hvordan du gør – og hvorfor det giver så god mening.

Giver teamet flere strenge at spille på

Måske er en af dine kollegaer primært analytiker, men i flere situationer agerer hun med nogle træk fra implementeren. Hendes primære adfærd er altså præget af analytikeren, mens den sekundære adfærd er præget af implementeren. For at hun kan trives og præstere maksimalt i alle sammenhænge, kræver det, at både hun, teamet og lederen forstår nuancerne og kan se, hvordan hun kan bidrage med nogle adfærdstræk i én situation og inddrage og supplere med andre træk i en anden situation.

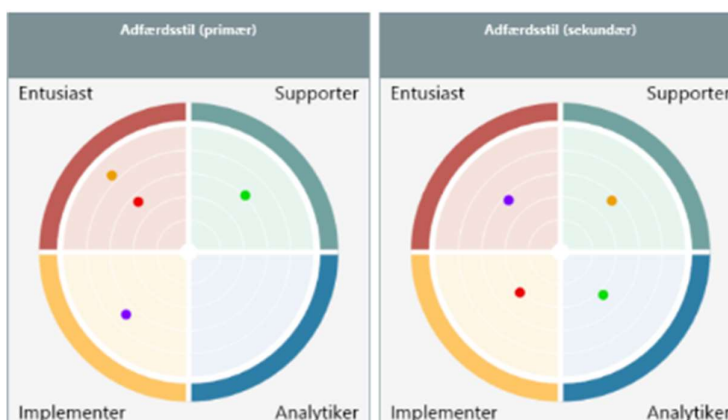
Den sekundære adfærd er typisk ikke så tydelig for andre som den primære. Men på sigt kan man udvikle den sekundære adfærd, og den kan endda blive den primære over tid. Det giver jer som team flere strenge at spille på, da I kan arbejde med at udvikle sider og kompetencer i den sekundære adfærd, I måske mangler som team.

Samtidig giver det dig en mere nuanceret og reel forståelse af teamet. Hvis man har samme primære adfærd men hver sin sekundære placering, vil man opleve sig forskellig fra hinanden. Og man vil agere forskelligt. Det er vigtigt at tage med. Derfor giver det tit rigtig god mening at kombinere hver enkeltes primære og sekundære placeringer, når du fortolker på teamets samlede adfærd. Tag afsæt i teamets primære adfærd men nuancer med beskrivelserne fra teamets sekundære placeringer.

Eksempel: Kan teamet blive mere komplet?

Hvordan kan det så se ud? Du kan lave analyser og få vist en figur, hvor du kan se teamets primære og sekundære adfærd.

I eksemplet her kan du fx lægge mærke til, at teamets to entusiaster, gul og rød prik, har hver sin sekundære adfærd som supporter og implementer. Det nuancerer deres adfærd fra hinanden, og de vil med udgangspunkt i deres adfærd som



entusiaster agere forskelligt qua deres sekundære adfærd. Det betyder, at de har potentiale til at udfylde forskellige roller.

Samtidig er ingen i teamet analytikere, men til gengæld har den grønne prik analytiker som sekundær adfærd. Det er værdifuldt at vide, hvis teamet fx har brug for at fokusere mere på kvalitet og detaljer. Her vil det uden tvivl være nemmest for den grønne prik at udvikle sig på det punkt.

ENS ELLER FORSKELLIGE?

Bliv klogere på, hvad diversitet betyder for dit team

Hvad betyder det for et team, hvis flertallet som deres primære adfærd fx er supportere eller implementere? Altså hvis teamet ligner hinanden meget? Eller på den anden side, hvis teamet er sat sammen af alle typer og derfor er meget forskellige? Hvad betyder det for teamets samarbejde? Der er styrker og faldgruber i alle typer teams. Herunder kan du blive klogere på, hvad det betyder, hvis teamet er meget ens, hvis flertallet er ens, men der er flere typer, eller hvis teamet er meget forskelligt med mange typer i et team. I alle tilfælde skal I huske at nuancere med den sekundære adfærd. Her er der måske potentiale for udvikling?

Lav diversitet – mange af en type

Fx et team med tre analytikere og én implementer

Et team med mange af primær placering i én type. Flertallet ligner hinanden og reagerer derfor meget ens. Det betyder også, at du for det meste vil kunne se teamets styrker og faldgruber meget tydeligt. Når flere gør det samme, bliver mønstret klarere.

Teamet vil formentlig arbejde godt sammen uden de store konflikter. Personer med samme profil forstår som regel hinanden godt og accepterer lettere hinandens faldgruber da de ofte har de samme styrker og faldgruber og ser ens på tingene.

På den anden side har personerne i teamet ofte de samme styrker og faldgruber og ser ens på tingene. Det betyder, at der kan komme til at mangle et andet syn på og tilgang til opgaverne. Som leder skal man derfor have særligt fokus på, at teamet arbejder bevidst med de manglede synsvinkler, da opgaverne ellers på sigt kan blive løst for ensidigt.



Middel diversitet – flere forskellige typer

Fx et team med tre entusiaster, én supportere og én analytiker

Her er der flere forskellige typer, men flertallet er stadig samme type. Teamet kan også bestå af to typer med næsten lige mange af hver. Man vil tydeligt kunne se et mønster i deres adfærd og kommunikation.

Kombinationen af flere forskellige typer men stadig tydelige fællestræk ender som regel i et godt og konstruktivt samarbejde. Teamet løser nemlig opgaverne meget ens, men de bidrager til en vis udstrækning også med forskellige tilgange til opgaverne.



Som leder skal man drage fordel af den ensartethed der er i teamets adfærd og samtidig være opmærksom på forskellighederne og fremhæve dem så de rent faktisk bidrager til opgaveløsningen. Sker det ikke er der risiko for at ensartetheden i teamet let kan medføre at "vi mister noget"

Høj diversitet – mange forskellige typer

Fx et team med en analytikere, entusiaster, supportere og implementer

Teamet er en god blanding af forskellige typer. Der er ikke en type, der dominerer.

Teamet vil med stor sandsynlighed agere meget forskelligt kommunikere på hver sin måde. Det kan give en god dynamik og effektivt samarbejde om opgaverne, da hvert medlem bidrager med hver sin tilgang til opgaven.



Der er dog en stor ledelsesmæssig udfordring forbundet med at håndtere denne forskellighed. Bliver forskellene ikke ledet, så de bidrager konstruktivt til opgaveløsningen, vil de forskellige adfærdsstile let kunne resultere i konflikter og risiko for et dårligt arbejdsmiljø.

Formår leder og gruppens medlemmer derimod at anerkende hinandens styrker og arbejde med egne faldgruber, kan der som regel opnås et endnu bedre arbejdsmiljø og synergi.

TEAMS

Her kan du læse, hvordan du forstår et team med mange af én type. Du kan læse om teamets typiske styrker og faldgruber. Samtidig skal du være opmærksom på, hvad de andre typer i teamet bringer ind i det samlede billede og selvfølgelig også, om de bliver overset, kommer til orde og generelt får den plads, de har brug for.

Som altid: Husk at skele til den sekundære adfærd, så du bliver klogere på, hvordan dit team *også* kan agere. Næmlig når de reagerer ud fra hver deres sekundære placeringer.

Entusiasterne – gode ideer, følelser og op på ølkassen

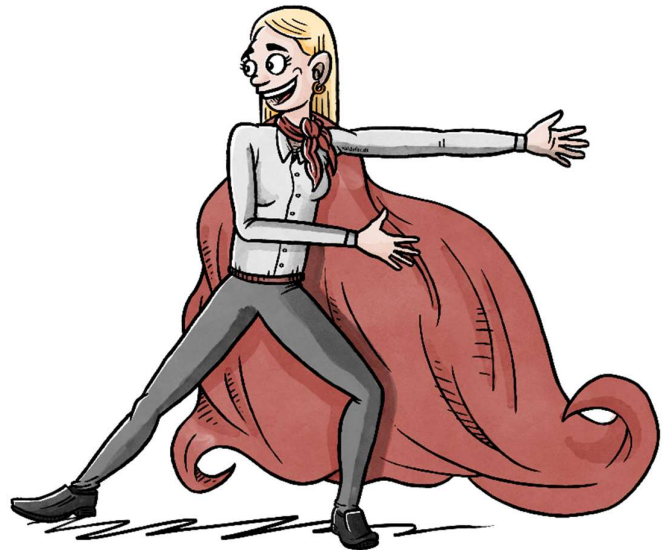
Hvis du har et team af entusiaster, får de ofte en million gode ideer, men det kan være svært at få dem til at gå fra ide til virkelighed. Hvem tager ansvar for at undersøge tingene nærmere? Hvem sørger for at drive processen frem? Hvem sørger for at understøtte processen og samarbejdet?

Entusiasterne er en gruppe af farverige ildsjæle, der trives med at være i centrum – op på ølkassen. De tænder ikke på de afprøvede idéer men på det nye, kreative og innovative - sidste uges "model" duer ikke. Og så er de tidsoptimister og kan det hele på den halve tid. Træffer beslutninger på et følelsesmæssigt grundlag og starter ofte en sætning uden at vide, hvad de vil sige. De tænker bedst, mens de taler.

Hvis du går ind i et rum med et entusiastteam, vil du opleve:

- En sprudlende energi
- Der er gang i den
- Højt støjniveau – alle taler
- Store ambitioner
- Gestikuleren

Entusiaster har behov for anerkendelse. Til gengæld er de gode til at sætte tingene i gang og kan være meget inspirerende.



Teamets styrker

- Sætter deres tydelige præg på beslutninger og diskussioner
- Meget energiske og smitter andre med deres begejstring
- Er gode til at tale med alle
- Nysgerrige, eksperimenterende og navigerer let i kaos
- Træffer hurtige beslutninger.

Teamets faldgruber

- Frembrusende og tromler andre på deres vej
- Savner metodisk tilgang til løsninger af opgaver og overser detaljer
- Reagerer følelsesladet på kritik og påvirker dermed stemningen i teamet
- Mangler sagligt beslutningsgrundlag
- Bliver utålmodige og rastløse

Teamets andre typer

Det var lidt om teamets entusiaster. Men hvad med resten af teamet? Her kan du se, hvad de andre typer overordnet bidrager med. På den måde kan du få et billede af, hvilke egenskaber og adfærdstræk teamet som helhed har i sig.

Supportere – som sekundær adfærd

- Indlevende, følsomme, tillidsfulde og accepterer andre
- Tålmodige, ydmyge og beskedne. Andre kan opleve, at de holder sig tilbage i diskussioner
- Er typisk gode til at inddrage andre
- Søger som regel konsensus
- Gode til at arbejde sammen med andre og bidrager med god stemning
- Støtter og hjælper



Analytikere – som sekundær adfærd

- Objektive og med fokus på sagen
- Godtager udelukkende logik og fakta som argumenter
- Opleves som følelsesmæssigt kontrollerede, formelle og velovervejede
- Taler kun, når de finder det relevant, eller når de har en kritisk kommentar
- Arbejder metodisk, roligt, struktureret og med gennemprøvede løsninger
- Beskedne, tålmodige og fornuftige – og har meget selvdisciplin



Implementere – som sekundær adfærd

- Effektive, resultatorienterede og med fokus på sagen
- Træffer hurtige beslutninger og søger overblik og kontrol
- Kan opleves som dominerende, skeptiske, uafhængige og med relativ stor selvtillid
- Er følelsesmæssigt kontrolleret og kommunikerer direkte og nøgternt
- Utålmodige og diskuterer ikke nye ideer i lang tid



Supporterne – mennesket først! Samarbejder og får det bedste frem i andre

Hvis du har et team af supportere, får du en gruppe, som er imødekommende og virkelig samarbejder godt. Teamet er optaget af at involvere alle og at der er en god stemning. For at give plads til andre holder de sig naturligt tilbage. De kan derfor virke anonyme og tager helst ikke selvstændige beslutninger.

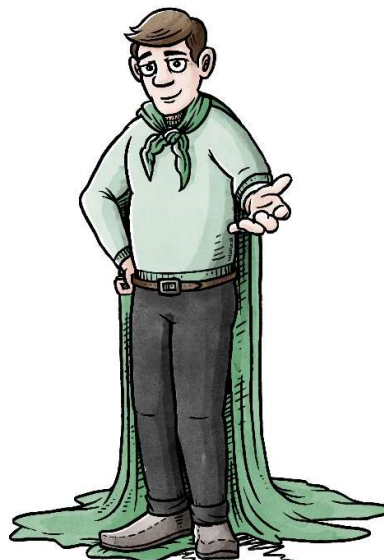
Betyder det, at de er holdningsløse? Og hvem sørger for at sikre fremdrift?

Supporterteamet er en gruppe af indlevende og følsomme mennesker, som prioriterer fællesskabet. Får de så sagt fra? De går nemlig langt for at undgå konflikter. Opgaverne bliver løst, men de går ikke på kompromis med trivslsen. Men hvornår er målet vigtigere end relationen?

Hvis du går ind i et rum med supportere, vil du opleve:

- Et roligt arbejdsmiljø
- Plads til alle
- Imødekommenhed og tolerance
- Harmoni
- God stemning

Teamet kan have svært ved at tage endelige beslutninger. Men du kan være sikker på, at de vil gøre meget for et godt samarbejdet. Deres fokus er at skabe et rart arbejdsmiljø med fokus på nære relationer og plads til alle.



Teamets styrker

- Hjælper og støtter hinanden
- Imødekommende, venlige og behagelige
- Inddragende og trives med at træffe beslutninger i fællesskab
- Tålmodige og rolige
- Følsomme og gode til at drage omsorg for hinanden

Teamets faldgruber

- Kan opleves som anonyme
- Kan have svært ved at sige fra
- Påvirkelige af andres dårlige humør eller dårlig stemning i gruppen
- Opleves afventende og med mindre fokus på fremdriften af opgaveløsningen
- Tilbøjelige til at undgå ubehagelige situationer

Teamets andre typer

Det var lidt om teamets supportere. Men hvad med resten af teamet? Her kan du se, hvad de andre typer overordnet bidrager med. På den måde kan du få et billede af, hvilke egenskaber og adfærdstræk teamet som helhed har i sig.

Analytikere – som sekundær adfærd

- Objektive og med fokus på sagen
- Godtager udelukkende logik og fakta som argumenter
- Opleves som følelsesmæssigt kontrollerede, formelle og velovervejede
- Taler kun, når de finder det relevant, eller når de har en kritisk kommentar
- Arbejder metodisk, roligt, struktureret og med gennemprøvede løsninger
- Beskedne, tålmodige og fornuftige – og har meget selvdisciplin



Implementere – som sekundær adfærd

- Effektive, resultatorienterede og med fokus på sagen
- Træffer hurtige beslutninger og søger overblik og kontrol
- Kan opleves som dominerende, skeptiske, uafhængige og med relativ stor selvtillid
- Er følelsesmæssigt kontrolleret og kommunikerer direkte og nøgternt
- Utålmodige og diskuterer ikke nye ideer i lang tid



Entusiaster – som sekundær adfærd

- Nysgerrige, energiske og begejstrede – begejstrer også andre
- Følelseladede, udadvendte og kan være dominerende
- Er kendt for at tale en del og bringe sig selv i centrum
- Idérige, søger overblik og keder sig med detaljer
- Bliver stimuleret af forandringer, fremtidsmuligheder og nyheder
- Er spontane og improviserer



Analytikerne – saglighed, faglighed og styr på tingene

Hvis du har et team af analytikere, bliver opgaverne gennemarbejdet, men leverer de hurtigt nok?



Analytikerteamet fordyber sig og er meget grundige – grænsende til det nørdede. De lover ikke noget, de ikke kan holde. Og de tænker, før de taler.

Du kan være sikker på, at du får super høj kvalitet. Men hvem sørger for fremdriften i processen? Og at deadline overholdes?

Analytikere arbejder altid struktureret og efter afprøvede metoder, og her møder du ingen rodede skriveborde og krøllede planer. Men heller ikke så mange krøllede hjerner. Så hvem tilfører processen nytænkning? Skal alle aftaler virkelig skrives ned i et excel-ark, som ikke kan fraviges?

Hvis du går ind i et rum med et analytikerteam, vil du opleve:

- En koncentreret stemning
- Faglig og saglig argumentation
- Roligt miljø
- Synlige procesplaner
- Fordybelse

Analytikere kan opleves som stædige. Men det er ofte dem, der kommer med de mest grundige og detaljerede analyser. De foretrækker faglige og velforberedte møder.

Teamets styrker

- Perfektionistiske og sikrer kvalitet i arbejdet
- Bidrager med struktur og træffer rationelle og velovervejede beslutninger
- Flittige, vedholdende og meget pligtopfyldende
- Bruger veldokumenterede løsninger og metoder
- Søger efter logiske løsninger på problemstillinger

Teamets faldgruber

- Arbejder langsomt og presser deadlines
- Har svært ved at acceptere og håndtere kaos
- Er ubeslutsomme og tøvende
- Bremser for udviklingen af nye idéer, hvis de ikke anser dem for realistiske
- Dårlige til at skabe en afslappet stemning, de foretrækker at være seriøse og formelle

Teamets andre typer

Det var lidt om teamets analytikere. Men hvad med resten af teamet? Her kan du se, hvad de andre typer overordnet bidrager med. På den måde kan du få et billede af, hvilke egenskaber og adfærdstræk teamet som helhed har i sig.

Implementere – som sekundær adfærd

- Effektive, resultatorienterede og med fokus på sagen
- Træffer hurtige beslutninger og søger overblik og kontrol
- Kan opleves som dominerende, skeptiske, uafhængige og med relativ stor selvtillid
- Er følelsesmæssigt kontrollerede og kommunikerer direkte og nøgternt
- Utålmodige og diskuterer ikke nye ideer i lang tid



Entusiaster – som sekundær adfærd

- Nysgerrige, energiske og begejstrede – begejstrer også andre
- Følelseladede, udadvendte og kan være dominerende
- Er kendt for at tale en del og bringe sig selv i centrum
- Idérige, søger overblik og keder sig med detaljer
- Bliver stimuleret af forandringer, fremtidsmuligheder og nyheder
- Er spontane og improviserer



Supportere – som sekundær adfærd

- Indlevende, følsomme, tillidsfulde og accepterer andre
- Tålmodige, ydmyge og beskedne. Andre kan opleve, at de holder sig tilbage i diskussioner
- Er typisk gode til at inddrage andre
- Søger som regel konsensus
- Gode til at arbejde sammen med andre og bidrager med god stemning
- Støtter og hjælper.



Implementerne – sparker døren ind og kommer i mål

Hvis du har et team af implementere, får du en dynamisk gruppe med fokus på at nå målene. De kan i deres iver for at komme i mål være hurtigere end grundige. De bruger ikke lang tid på forberedelse men går direkte på opgaven med risiko for fejl og mangler i leverancen. Så hvem sikrer detaljerne?

Implementerne er en gruppe af individualister, der har det fint med at arbejde selvstændigt. Metoden er ikke vigtig, det skal bare være effektivt. Men hvem sørger for det gode samarbejde? Og hvem står for at stille spørgsmål og sikre kvaliteten?

Hvis du går ind i et rum med implementere, vil du opleve:

- Engagement
- Højt støjniveau
- Effektivitet
- Direkte tale
- Hurtige beslutninger
- Vindermentalitet



Det er vigtigt for implementerne, at tingene bliver gjort effektivt i forhold til målsætningen, de kan derfor hurtigt blive utålmodige hvis fokus ændre sig. De foretrækker at uddelegere rutineopgaver eller detaljeorienterede opgaver.

Teamets styrker

- Er beslutsomme, handlekraftige og selvstændige
- Får hurtigt kontrol over nye situationer og igangsætter nye opgaver
- Har klart fokus på mål, præstation og effektivitet
- Skærer gerne nøgternt igennem uden at være bange for konflikter
- Omformer teori til målrettede løsninger og implementerer dem

Teamets faldgruber

- Træffer for hurtige beslutninger uden at inddrage og engagere andre
- Er ikke opmærksomme på, hvad andre er motiveret for
- Bliver rastløse uden et konkret formål
- Presser på for at se fremdrift og resultater på bekostning af kvalitetssikring
- I konkurrence med andre erstattes fælles mål med egne mål

Teamets andre typer

Det var lidt om teamets implementere. Men hvad med resten af teamet? Her kan du se, hvad de andre typer overordnet bidrager med. På den måde kan du få et billede af, hvilke egenskaber og adfærdstræk teamet som helhed har i sig.

Entusiaster – som sekundær adfærd

- Nysgerrige, energiske og begejstrede – begejstrer også andre
- Følelsesladede, udadvendte og kan være dominerende
- Er kendt for at tale en del og bringe sig selv i centrum
- Idérige, søger overblik og keder sig med detaljer
- Bliver stimuleret af forandringer, fremtidsmuligheder og nyheder
- Er spontane og improviserer



Supportere – som sekundær adfærd

- Indlevende, følsomme, tillidsfulde og accepterer andre
- Tålmodige, ydmyge og beskedne. Andre kan opleve, at de holder sig tilbage i diskussioner
- Er typisk gode til at inddrage andre
- Søger som regel konsensus
- Gode til at arbejde sammen med andre og bidrager med god stemning
- Støtter og hjælper



Analytikere – som sekundær adfærd

- Objektive og med fokus på sagen
- Godtager udelukkende logik og fakta som argumenter
- Opleves som følelsesmæssigt kontrollerede, formelle og velovervejede
- Taler kun, når de finder det relevant, eller når de har en kritisk kommentar
- Arbejder metodisk, roligt, struktureret og med gennemprøvede løsninger
- Beskedne, tålmodige og fornuftige – og har meget selvdisciplin



HVAD BETYDER DET, HVIS I MANGLER EN AF TYPERNE?

Et team har sjældent alle typer og nuancer i sig. Så hvad betyder det, hvis I ikke har en sprudlende entusiast, en supporter der samler jer, en objektiv analytiker eller en implementer, der får projektet fremad? Du får her et bud på, hvad I som team kan komme til at mangle i hvert enkelt tilfælde.



Hvis jeres team ikke har en entusiast, kan det betyde, at I kommer til at mangle;

- en positiv igangsætter
- en der giver energi og tro på projektet
- en der retorisk samler jer
- generelt begejstring



Hvis jeres team ikke har en supporter, kan det betyde, at I kommer til at mangle;

- en der nedtoner konflikter
- en der sørger for, at alle bliver hørt – og at alle ideer kommer frem
- en der holder sammen på jer
- en der skaber god stemning



Hvis jeres team ikke har en analytiker, kan det betyde, at I kommer til at mangle;

- en der sørger for struktur og metodisk tilgang
- en der argumenterer objektivt og sagligt
- en der grundigt overvejer alle konsekvenser
- en der fokuserer på kvalitet og detaljer



Hvis jeres team ikke har en implementer, kan det betyde, at I kommer til at mangle;

- en der kan tage projektet fra idé til virkelighed
- en der sørger for, at der er fokus på effektivitet
- en der kan tage en hurtig beslutning
- en der husker på, at der er en deadline, der skal nås...