

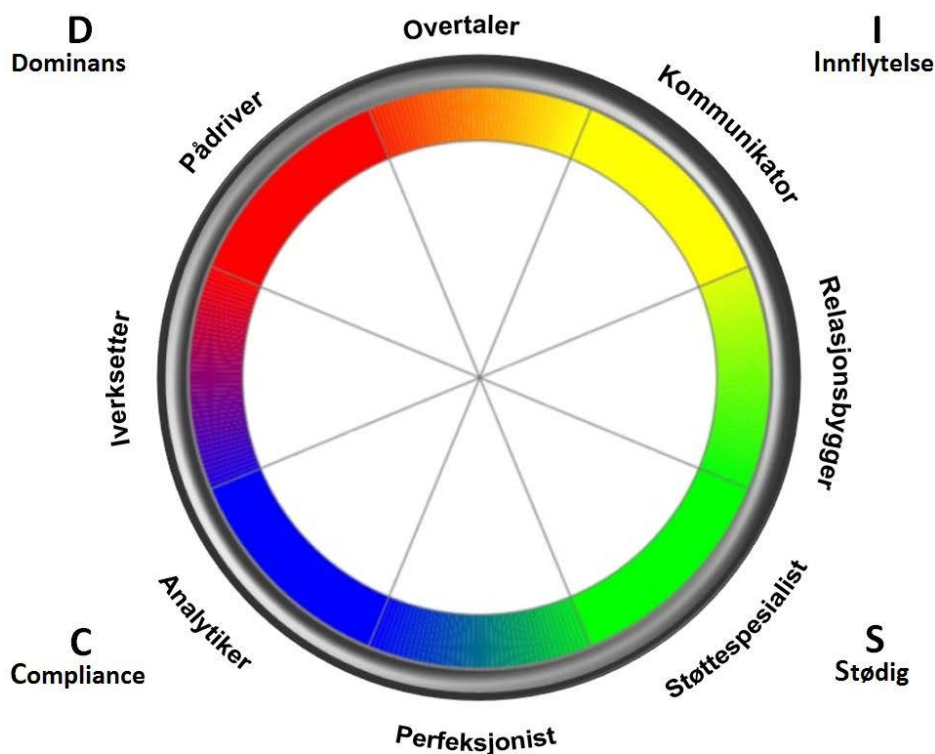


DiSC analyse Team og Ledelse

(FIRMA AS)

(Logo her)

Daglig leder (LENE LARSEN)



Denne rapporten inneholder (se innholdsfortegnelse side 2)

- 1. Individ rapport
- 2. Team rapport
- 3. Ledelse rapport
- 4. Relasjons rapport



Innhold:

Om rapporten	<u>side 3</u>
2. Team analyse	<u>Side 13</u>
Teamrapport	<u>side 22</u>
3. Lederanalyse	<u>side 22</u>
Lederrapport	<u>side 26</u>



Om rapporten

Rapporten består i sin helhet av tre hoveddeler, men avhengig av hva ordren gjelder kan denne rapporten inneholde enten kun del en som inneholder individuelle adferds rapporter, eventuelt inklusive del to som er en team- og ledelses analyse basert på de individuelle rapportene, eller også inkludert del tre som er en utdyping av ledelsesrapporten og består av relasjonsrapporter som går spesifikt på forholdet mellom lederen og den enkelte medarbeider

Sidetallene gjelder kun for veiledningen og ikke selve rapportene. Der rapportene legges inn vil det derfor ikke være direkte kontinuitet i pagineringen.

Rapportutskriftene med grafiske illustrasjoner er produsert med programmer fra Axiom.

Individet



Vår adferd er en integrert del av hvem vi er og gjenspeiler vår grunnleggende virkelighetsforståelse og verdier. Men for organisasjonen som lever av resultater er det ikke de ansattes indre liv men heller det at de *gjør* riktige tingene på en fremragende måte som teller, enten det gjelder å analysere regnskapstall eller å gå ut skaffe nye kunder. En stor fordel med analyseverktøyet DiSC er nettopp at det fokuserer i mindre grad på hvilken *personlighetstype* vi er og primært på hvilken *adferdstype* vi er. DiSC benytter et adferdsspråk som var godt definert allerede i antikkens Hellas, og som ble fullt konseptualisert og gjort praktisk anvendelig av den innovative psykologen Moulton Marston. DiSC er verdens mest benyttede adferdsanalyse, ikke minst fordi den gir en konkret, spesifikk adferds beskrivelse og er intuitivt lett tilgjengelig.

Bygge effektive team med engasjerte medarbeidere



Forskning basert på adferdsundersøkelser viser at de mest effektive menneskene kjennetegnes ved at de forstår sterke og svake sider hos seg selv og andre slik at de bedre kan utvikle strategier for å møte forventninger og krav i omgivelsene. Dette spesielt viktig både når det gjelder å anskaffe, utvikle, utnytte og avvike medarbeidere, og verktøyet som benyttes her gir deg en enkel, presis og effektivt verktøy for deg som leder. Rapporten benytter individuell informasjonen til å få frem teamets adferds stil. De mest effektive teamene har medlemmer som forstår seg selv og hverandre. Det er ikke rapportens oppgave å beskrive individenes selvinnsikt, formålet er derimot nettopp at lederen benytter rapporten til bevisstgjøring og økt forståelse i sitt team.

Rapporten analyserer team medlemmenes adferds stiler, altså hvert medlems måte å gjøre tingene på, hva som er utfordringer i relasjonen mellom leder og hvert medlem, samt hvordan summen av de individuelle adferdsstilene påvirker teamets styrke og svakhet. Du får en rapport som identifiserer teamets styrker og svakheter, og den viser hvordan det enkelte team medlem kan arbeider mer effektivt sammen med andre i temaet.

Ønsker du mer dybdeforståelse og eksempler om DiSC adferdsstiler, klikk her: <http://www.verdibasert-ledelse.com/personlighetstest.html>

Videre studie av DiSC konseptet får du gjennom bokserien **Bestselgeren**, klikk her: <http://www.campusnorge.no/index.php/campus-nettbutikk>





2. Team analyse

Innledning til team- og lederskapsrapport

Ingeniøren sier at en ny ide er "oppfunnet" når laboratorie-forsøk beviser at den virker. Ideen blir først "innovasjon" når den er praktisk gjennomførbar og til akseptable kostnader, som innebærer at ulike komponentteknologier kommer sammen til et vellykket ensemble, som et strykeorkester, at de oppfyller funksjonen, gjør jobben. Tiden fra oppfinnelse til (basis)innovasjon som tog, fly og telefon har vanligvis tatt ca. 30 år.

En kort historie om en lang historie – om fundamental innovasjon brakt til virkelighet av fremragende individer og team.

En kald vinterdag i 1903, ved Kitty Hawk i North Carolina, beviste brødrene Wright at det er mulig å fly med en maskin skapt av mennesker. Først 30 år senere, i 1935, ble kommersiell flytrafikk en innovasjon med DC 3 (Dakota), totalt produsert i over 10 000 eks.

Boeing 247 kom på luften som rutefly 2 år før, men lyktes ikke. Dette hadde en sin spesifikke årsak, nemlig at 247 hadde kun 4 av de 5 nødvendige komponentene som dette systemet trengte for å kunne bli en innovasjon, de hadde: Propell med variabel hastighet, nedfellbare landingshjul, et lettvektskrog, luftavkjølt motor og vingeklaffer (flaps), men ... Boeing 247 manglet en komponent, nemlig vingeklaffer (flaps) og ble derved ustabil under take off og landing og motorstørrelsen måtte reduseres.

En bil er et system med vitale komponenter, en kaffetrakter er et system med vitale komponenter, et menneske er et slikt system, og tar man bort kun en grunnkomponent vil et system ikke fungere, eller det vil fungere meget dårlig ... mens derimot et fruktfat er kun en *gruppe* (frukt), det har ingen vital konsekvens å fjerne en frukt.

Organisasjonen som gruppe eller team (system).

En teamleder trenger å være bevisst den store forskjellen det er på å se sin organisasjon som en gruppe og det å se det som et system, altså et team. Forskjellen i resultat vil bli som forskjellen på DC 3 og Boeing 247 ovenfor, det er forskjellen på en fiasko eller i beste fall det middelmådige og det fremragende. En teamleder må være seg bevisst at han eller hun er temaet fundamentale komponent og avgjør graden av et teams suksess. Lederen er det individet som vil ha størst innvirkning på teamets virksomhet og ytelse. Lederen er det medlemmet som de øvrige medlemmene henvender seg til når mål for arbeidet skal avgjøres, for å gå hjelp, råd og støtte når det er nødvendig.

Teamledere står ikke overfor en tilfeldig gruppeansamling men menneskelige komponenter i et teamsystem.

Teamet er et *system* der medlemmene ut fra definerte roller er (menneskelige) komponenter som samhandler med hverandre for å utføre teamets *funksjon*; å oppfylle *hensikten*, å ferdigstille et definert *oppdrag*. På samme måte som det var avgjørende å definere komponentene i et fly, deretter utvikle dem over tid, optimalisere dem og få de til å spille sammen i et ensemble på rett måte og rett tid ... det er nettopp hva som utgjør et teams suksess.



Den perfekte teamleder finnes ikke, det finnes heller ikke kun en rett teamledermodell. Et viktig ansvarsområde for teamlederen er å få de menneskelige komponentene til å yte optimalt individuelt og med hverandre og for å lykkes med det må teamleder forstå teammedlemmenes behov og de krav de stiller lederen, som individer og som gruppe. Selvsagt har teamleder sine forventninger og krav til teamet, men greier han å tilpasse seg teamets behov kan man forvente at teamets ytelsesevne øker og at teamleders forventninger i størst mulig grad blir innfridd.

Hvordan lederens og teamets DISC profiler direkte påvirker relasjonene, les mer om det under [Relasjonsanalyse](#), side 28.

Å forstå teamrapporten

Teamets stil

Teamets stil gir en kort oppsummering av teamet, for eksempel "Uformell karakter, Pålitelighet og Demokratisk karakter". Ofte gis en tilleggs beskrivelse i parentes, eks. (Åpen) for å hjelpe deg til en mer presis forståelse av teamets generelle stil. I større team hender det at summen av teammedlemmene utbalanserer hverandre til en uprofilert sum "midt på," med den konsekvens at det ikke er mulig å fortolke den generelle teamstilen. Like fullt får du spesifikk og verdifull informasjon fra de enkelte [relasjonsanalysene](#).

Teamets hovedtrekk

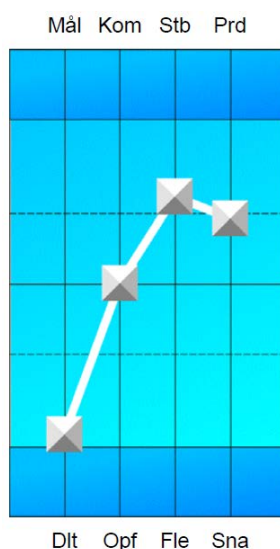
Her får du teamets karakter i et nøtteskall, og har du som teamleder jobbet med teamet en stund vil du nok nikke bekræftende og tenke at akkurat, dette er mitt team. Mest sannsynlig vil de 3-4 setningene representere dine bekymringspunkter i forhold til teamet.

Teamets dynamikk

I relasjonsanalysene ser vi på dynamikk for forhold til relasjoner mellom enkelt individer, mellom kolleger og mellom leder og medarbeider. Dette er det imidlertid mulig å videreføre til å kunne si noe om forventet dynamikk og væremåte for teamet som helhet.

Ved å analysere hver av bestanddelene i dynamikken hver av relasjonene i et team kan vi se hvilken retning summen av dynamikken peker. (Forøvrig en svært vanskelig oppgave å utføre manuelt da for eksempel et team på størrelse med et fotballag har over 50 personlige relasjoner der dynamikken i hver relasjon utgjøres av 24 forskjellige adferdstrekk. Med en datamaskin er det enkelt). Det er denne informasjonen som blir analysert under teamets dynamikk for å se hvilke sider av dynamikken som vil ha størst betydning for teamet med hensyn til arbeidet.

Teamets dynamikk oppsummeres her i noen beskrivende hovedpunkter og kan sees som en utdypning av teamets hovedtrekk i punktet ovenfor.



Teamprofil (kommer etter teamets deltrekk i rapporten)

Teamverktøyet er en videutvikling av det tradisjonelle verktøyet for analyse av individer. Grafen er den samme, men i stedet for å vise profilen til et enkelt individ viser den profilen for teamet samlet. På samme måte som for individet er teamprofilen definert av fire stolper i et diagram, det tilsvarer D, I, S og C men begrepene som benyttes er forskjellige.

Mange som arbeider med DISC verktøyet har bare forstått konseptet delvis på den måten at man ikke har sett at lave faktorer er like nyttig informasjon som høye



faktorer (som er vist under beskrivelsen av DiSC), og dette gjelder i enda større grad for teamprofilen.

Først en kort oppsummering av Deltrekkene:

1. Høy Dominans (Målbevisst) – Lav Dominans (Deltakelse)
2. Høy Influens (Kommunikasjon) – Lav Influens (Oppgavefokus)
3. Høy Stabilitet (Stabilitet) – Lav Stabilitet (Fleksibilitet)
4. Høy Grundighet (Produktivitet) – Lav Grundighet (Oppfinnsomhet)

I en vanlig DiSC profil for individer vil Høy Dominans uttrykke; (egodrive, pågående, pådrivende, direkte), mens Lav Dominans uttrykker at disse faktorene har lav intensitet og er lite representert og indikerer at man som person er mer lyttende, avventende og guppeorientert.

I Teamprofilen tilsvarer det Lav Målbevissthet > Deltakelse som indikerer et team som mangler målfokus mens det er desto høyere grad av samhold og deltakelse i teamet.

Først en forklaring av de fire teamfaktorene som er listet ovenfor:

1. Målbevissthet

Målbevissthet tilsvarer Høy Dominans og forekommer vanligvis i team der noen av medlemmene har høy D-faktor. De mer dominerende medlemmene bidrar til at det målbevisste team holder fast ved teamets oppdrag, teamet gir ikke lett opp. Alle de fire faktorene har både en positiv og negativ side, det at arbeidsmiljøet et målbevisst team har en tendens til å bli svært utfordrende og krevende kan skape problem for mindre pågående medlemmer. De vil i beste fall oppleve teamet slike omgivelser som vanskelige, i verste fall konfliktfylt og stressende

Motsatsen til Målbevissthet er Deltakelse:

Deltakelse tilsvarer Lav Dominans i en vanlig DiSC profil, og mangel på individuell pågåenhet og handlekraft fører til at medlemmene har en tendens til å søke samme og løse oppgavene og nå målene i et felles ansvar. Det krever deltakelse og samarbeid med fokus på gruppens suksess og ikke individets.

Den kollektive ansvarsdelingen kan utvikle seg til et gjensidig tillitsforhold som vil medføre positive relasjoner mellom medlemmene. Men behovet for å henvise alle viktige beslutninger til gruppeavgjørelse kan føre oppmerksomheten bort fra målsetningene, eller at avgjørelse blir truffet på et senere tidspunkt enn i et målbevisst team

2. Kommunikasjon

Kommunikasjon er den faktoren som tilsvarer Innflytelse i DiSC og er til stede i team som er godt representert med åpne og ekstroverte adferdstyper. Medlemmene har en tendens til å samhandle på en positiv og uformell måte. De vektlegger utvikling av relasjonene i teamet mer en den formelle siden, denne type team er ofte godt sammensveiset med det godt gjensidig tillitsforhold.

Motsatsen til faktoren Kommunikasjon er Oppgavefokus

Et team med lite Kommunikasjon blir her definert som 'oppgavefokuset', medlemmene konsentrerer seg om de praktiske sidene ved arbeidet og de konsentrerer seg om fullføringen av de oppgavene de er satt til, helst uten forstyrrelser og avbrytelser.

Et team med lite kommuniserende medlemmer kan gjøre det vanskelig å holde teamet sammen som en arbeidsenhet. Evnen til å konsentrere seg om spesifikke oppgaver er nyttig men kan medføre uheldig isolasjon



og at man mister helhetssynet slik at overblikk og overordnede mål blir borte i detaljene. Et oppgavefokusert team vil derfor behøve langt mer detaljert styring med fokus på hva som er viktig, prioritering og helhetssyn

3. Stabilitet

DiSC faktoren stabilitet knyttes blant annet til endringsu villighet, noe som blir enda tydeligere i teamfaktoren Stabilitet som forekommer nå teamet har mange medlemmer med den individuelle faktoren Stabilitet.

Motviljen mot endring medfører at medlemmene foretrekker å forvalte det etablerte.

Stabile eller stødige mennesker trenger tid til vurdering og tilvenning, de trenger lenger tid på å utvikle seg enn andre typer. På samme måte trenger de tid til å utvikle gode og langvarige arbeidsrelasjoner, og til å føle seg vel tilpass og trygge i teamet.

Når teamet er etablert kan man forvente at det arbeider mot målet med stor utholdenhet, vi får et team som arbeider stødig mot målet med jevn produksjon.

Den motsatte faktoren til Stabilitet er Fleksibilitet

Lav Stabilitet tilsvarer Fleksibilitet der medlemmene foretrekker variasjon og nye utfordringer, ønsker å gjøre arbeidet unna så raskt som mulig og uten stadig variasjon i arbeidsoppgavene vil det lett kunne kjede seg. Et slikt team vil egne seg godt til salgsroller men ikke til typisk forutsigbart arbeid med vel definerte handlingsplaner. Det liker å ta ting mer på sparket.

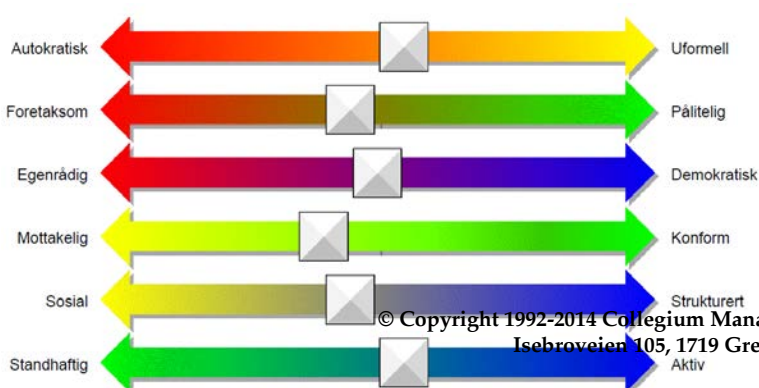
4. Produktivitet

Faktoren produktivitet tilsvarer Grundighet i DiSC modellen, medlemmene fokuserer på praktiske spørsmål og effektivitet, prosedyrer og detaljer. De foretrekker å holde på med konkrete oppgaver. *Produktivitet* er det som opptar dem mest. Det har en del til felles med *Oppgavefokuserte* team men en klar forskjell er at det vil utvikle klare definisjoner på hva som er målet mens *Oppgavefokuserte* team ikke ser nytten av en slik definisjon. Følgende lille historie kan illustrere hvordan det *Oppgavefokuserte* team skiller seg fra det *Produktivtetsorienterte* team; «Arbeidslaget er fullt opptatt av å hogge seg vei gjennom tett jungel. De har fordelt oppgavene slik at noen hugger vei, noen har jobben med å slipe macheter, og noen har oppgaven å trene medlemmer i oppgaven å hugge seg veie gjennom tett underskog. Så plutselig er det en som roper fra den høyeste trekronen; "feil jungel" (som er en lederskapsfunksjon). Nede på bakken roper de andre opp; "Hold kjef, nå er vi så godt i gang".

Den motsatte faktor til Produktivitet er Oppfinnsomhet

Et team som viser lav Produktivitet er ikke nødvendigvis negativt, det avhenger av teamets oppdrag, men det vil antakelig trenge mer oppmerksom ledelse enn andre team. Medlemmene i team med høy Oppfinnsomhet er mer uavhengige og har ofte en ukonvensjonell psykologi som setter dem i stand til å arbeide mer uavhengig av retningslinjer og ut av boksen. De kan finne nye uvanlig og uprøvde løsninger på problem. Uavhengigheten kan medføre problem i et team fordi denne typen medlemmer arbeider heller individuelt enn som team og uenigheter er mer vanlig. Det er heller ikke uvanlig at de fokuserer på ting utenfor teamet, teamet trenger tett oppfølging dersom det er et poeng at medlemmene skal arbeide sammen.

Teamets deltrekk



En enda mer detaljer teamanalyse får vi ved å se på kombinasjoner av de fire deltrekkene i forrige punktet. I modellen under er Pålitelighet det mest utpregede deltrekket. Det er en kombinasjon av teamfaktorene *Høy Stabilitet* og *Lav*

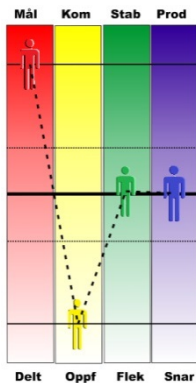


Collegium Management Center

Målbevissthet (Stabile og Deltakende team). I TEST teamet utligner medlemmenes profiler hverandre, vi får et uprofilert, harmonisk team.

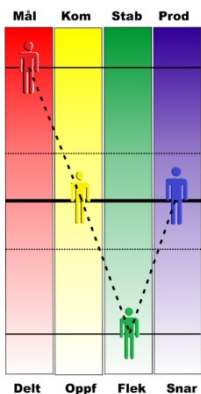
Det er totalt tolv **Team deltrekk**:

1. Autokrati: Høy Målbevissthet og lav Kommunikasjon (Målbevisst og Oppgavefokusert)



Vektlegging av effektivitet, kontroll og personlig ansvar, men mindre interesse for å utvikle personlige relasjoner. De enkelte medlemmene er interessert i å utvikle og utvide egne kontroll- og ansvarsområder, som igjen kan medføre en hierarkisk struktur. Det mer dominante medlemmene har en tendens til å innta autoritetsroller i forhold til mindre pågående medlemmer.

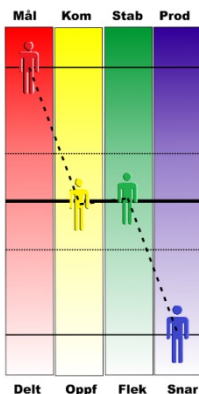
2. Foretaksomhet: Høy Målbevissthet og lav Stabilitet (Målbevisst og Fleksibelt)



Her har også flere medlemmer dominerende og pådrivende adferdstrekk, og Flexibilitet betyr at medlemmene i tillegg jobber raskt og har en utålmodig legning. Den proaktive stilen gjør at det søker nye muligheter og utnytter dem godt når de dukker opp.

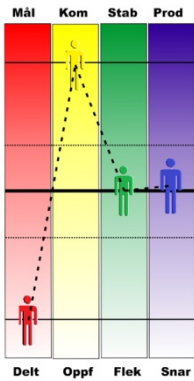
Når de fleste av medlemmene har sine egne oppfatninger om retning og mål for arbeidet samt personlige mål som ikke er i samsvar med organisasjonens mål vil teamet kunne bli ganske ustabil. Når teammedlemmer slik som her har sin egen dagsorden er det ikke uvanlig å se uenigheter og konflikter utvikle seg mellom medlemmer

3. Egenrådighet: Høy Målbevissthet og lav Produktivitet (Målbevisst og Snarrådig/oppfinnsomt)



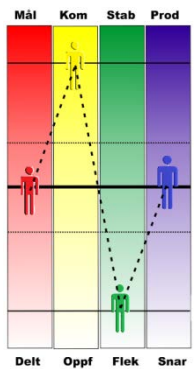
Det er det siste deltrekket som er knyttet til Målbevissthet og resulterer i et potensielt kraftfullt team., men som er vanskelig å lede på grunn av at mange medlemmer har uavhengige adferdsstiler. Medlemmene ser etter muligheter til å uttrykke egen autoritet og uavhengighet innen teamet, og man risikerer at det endrer kurs og går nye veier i forhold til utgangspunktet.

4. Uformelt Preg: Høy Kommunikasjon og lav Målbevissthet. (Kommunikative og Deltagende)



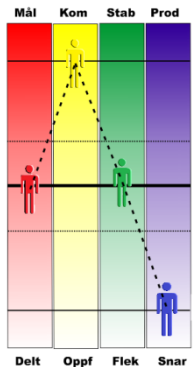
Dette er det første deltreet knyttet til *høy Kommunikasjon*, og kan sees som direkte motsetningen til det *Autokrati*. Her kan vi forvente å finne all den åpenheten og omgjengeligheten Kommunikasjon fører med seg, men mangel på Målbevissthet gjør at dette teamet lett mister fokus og mister målet av syne. Medlemmene er mer opptatt av hverandre og å utvikle sosiale relasjoner.

5. Mottakelighet: Høy Kommunikasjon og lav Stabilitet (Kommunikative og Fleksible)



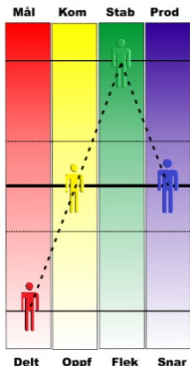
Et entusiastisk og tilpasningsdyktig team kjennetegnes Kommunikative egenskaper og er vanligvis vel egnet for situasjoner som krever disse evnene, typisk er roller som krever ekstern kontakt. Men slike team har ofte en dårlig intern kommunikasjonsflyt som kommer av at medlemmene i større grad ignorerer den administrative siden.

6. Omgjengelighet: Høy Kommunikasjon og lav Produktivitet (Kommunikative og Snarrådige/oppfinnsomme)



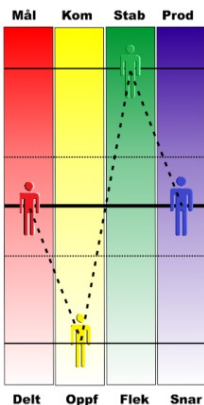
Et team med selvsikre (sosialt) og uttrykksfulle medlemmer der utvikling og vedlikehold av relasjoner ansees som viktig. Det er også typisk at noen medlemmer er karismatiske i kommunikasjonsformen som preges av ønske om å vinne diskusjoner (overtalelse). De vil imidlertid ikke være like opptatt av å produsere håndfaste resultater eller å arbeide disiplinert mot målet.

7. Pålitelighet: Høy Stabilitet og lav Målbevissthet (Stabile og Deltagende)



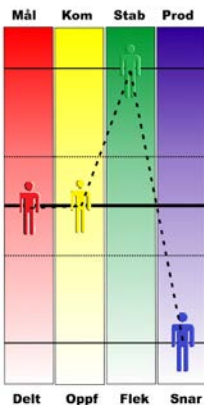
Pålitelighet reflekterer en generell motvilje til endring og preges av preferanse for forutsigbarhet og fastlagt arbeidsmiljø. Man har lite til overs for forandring av det bestående og særlig er motviljen mot å iverksette endringer på egen hånd. Det kan synes om en konserverende adferd er mest uheldig, men det er en rekke arbeidssituasjoner som krever konsistens og der kreativitet kan skape vanskeligheter. Når teamet ikke trenger endring har det mindre behov for styring.

8. Konformitet: Høy Stabilitet og lav Kommunikasjon (Stabile og Oppgavefokuserte)



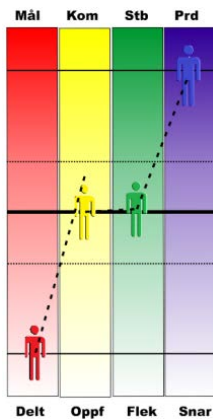
Det konforme team vektlegger medlemmenes behov for et vennlig og positivt arbeidsmiljø. Teammedlemmene frykter konflikt og har et sterkt ønske om å unngå uenigheter og konfrontasjoner, i stedet søker de struktur, stabilitet og trygghet. Så medlemmene passer seg vel for å støte noen, og selv om de jobber sikkert og pålitelig med oppgavene er dette noe som lett medfører en nokså passiv holdning. Man bør ikke forvente proaktivitet, teamet vil derved trenge klart lederskap. Det er avgjørende viktig å se at et deltrekk er koblet til psykologiske behov, og det konforme teamets personlige behov for struktur er noen ganske annet enn det saksbegrunnede behovet for struktur i en organisasjon. Behovet for struktur medfører ikke at dette teamet nødvendigvis er kompetente til å innføre nødvendig organisatorisk struktur. Denne forskjellen gjelder alle deltrekkene.

9. Standhaftighet: Høy Stabilitet og lav Produktivitet (Stabile og Snarrådige (Oppfinnsomme team))



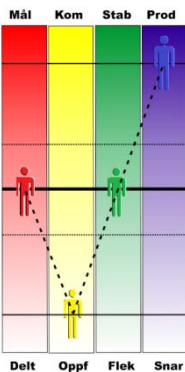
Dette teamet har samme jevne og rolig arbeidsform som andre Stabile team, som for eksempel det Konforme team i punktet ovenfor. De har samme motvilje mot endring, men det skiller seg ut på en egen måte ved sin Oppfinnsomhet, man kan forvente at teamet følger sine egne ideer og konklusjoner. Rent umiddelbart vil man kanskje tenke at dette teamet er en risiko og må ha tett oppfølging, men det er heller slik at teamet er relativt målbevisst og når det gis rom for egne løsninger på problemene vil det anvende dette i arbeidet. Lederen bør derfor være klar over at dette teamet er lite villig til å akseptere avgjørelser som blir tredd ned over hodet, som er pålagt utenfra uten en god forklaring.

10. Demokrati: Høy Produktivitet og lav Målbevissthet (Produktivt og Deltakende)



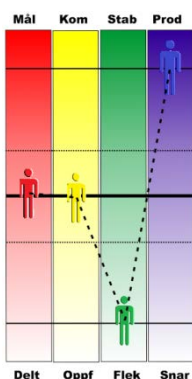
Innslaget av Produktivitet medfører behovet for kvalitet og effektivitet. Dessuten er teamet også basert på felles mål og samarbeid. Imidlertid mangler teamet beslutningsevne og uavhengighet, og dette påvirker forutsetningene for å nå målene. Medlemmene har aversjon mot å gjøre feil og ønsker avhengigheten medfører behov for bekreftelse fra hverandre før det foretas valg av handling, noe som igjen påvirker effektiviteten i beslutningsprosessen, også fordi beslutninger vanligvis vil bli tatt i plenum i stedet for av den enkelte. Umiddelbart vil man kunne kommentere at dette forsinker arbeidsprosessen, men dersom dette teamet har som oppgave å bygge komponenter til et bemannet romfartøy vil dette være en uvurderlig positiv arbeidsform når feil må unngås og kvalitet er satt i høysetet.

11. Struktur: Høy Produktivitet og lav Kommunikasjon (Produktivt og Oppgavefokusert)



Dette teamet er faglig meget produktivt men de snakker lite sammen. Men medlemmenes ut fra et felles genuint ønske om kvalitet, struktur og klare rammer utvikler de ofte en noe kompleks indre struktur som holder dem sammen. Så lenge teamet forstår og aksepterer bakgrunnen for avgjørelser vil det være mer åpent for ekstern styring av struktur og rammer og vil kunne se dette som et positivt bidrag til teamets arbeidsform.

12. Aktivitet: Høy Produktivitet og lav Stabilitet (Produktivt og Fleksibelt)



Som alle *Produktive* team er fokus på effektivitet og kvalitet på resultatene, men dette teamet skiller seg ut ved sin fremadrettede, aktive og utålmodige adferdsstil. Med rett ledelse vil dette teamet være et av de mest effektive dersom det har nok innslag av *Målbevissthet*. Men lederen bør være bevisst på at det elementet som bidrar til aktivitet samtidig fører til lav konsentrasjonsterskel og derved er lett å avlede fra arbeidet. Det kreative aspektet ved elementet er positivt i forhold til problemløsning dersom det kontrolleres tilstrekkelig,

Deltrekkene for teameksempel vises under den grafiske figuren for teamets deltrekk kan studeres nærmere i punktene ovenfor; 4. *Uformelt preg*, 7. *Pålitelighet* og 10. *Demokratisk*

DiSC teambeskrivelse

Se beskrivelse i rapporten.

I eksemplet over topper den røde kurven mot venstre som viser at de fleste medlemmene har lav Dominans.



Den gule går jevnt flatt midt på og viser at de fleste medlemmene har middels høye I verdier. Den grønne kurven topper har en mindre topp pluss en høy topp mot høyre som viser at de fleste medlemmene har høye verdier for stabilitet samt at et mindretall har en lavere verdi. Den blå kurven viser at en stor del av teamet har høy Grundighets verdi

Teamets stilkort

Stilkortet er en matrise som viser alle teammedlemmene plassert i forhold til aksene Lukket – Åpen og Pågående – Avventende. Leder er markert med et sort omriss. Markeringene gjenspeiler DiSC fargene og blandinger av disse, og man kan i et blick se hvordan teammedlemmene er plassert i forhold til hverandre og i



Valgt Teamleder

hvilken grad de har en uheldig "skjevfordeling" i forhold til hva teamets oppdrag krever. Matrisen kan også gi interessante svar på forskjellige type problemer som lederen og teamet erfarer.

Dette stilkortet gir et umiddelbart bilde av en teamorganisasjon med en markant ulikhet mellom lederens adferdsstil og resten av medlemmene og man kan forutsi et potensial for flere problemstillinger der lederen svært lett blir alene om å være pådriver med alle de situasjonsbilder man kan forestille seg i en slik situasjon. En typisk fare er at lederen ender som en "streng masekopp", noe både leder og medarbeider kan bli dyktig lei av.

En mulig farbar strategi er å alliere seg med de mest pågående av medlemmene. Adferds behovet er selvsagt helt avhengig av teamets oppdrag. Dersom dette teamet arbeider med autister og psykisk handikappede kan et slikt team være tilnærmet perfekt. De jobber i en situasjon der oppfinnsomhet vil være direkte ødeleggende. Men om dette er et business team bør lederen vurdere å sørge for rekruttering av mer pågående personer til teamet.

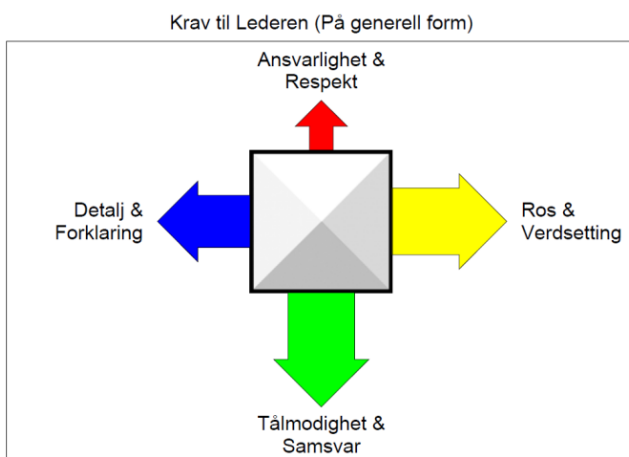


Teamrapport

3. Lederanalyse

Krav til lederen

Teamprofilen er nettopp et verktøy som gir lederen innblikk i teamets behov. Teamprofilen viser den generelle tilnæringsmåten lederen bør praktisere i forhold til teamet som sådan. De fire DiSC hovedfaktorene Målbevissthet, Kommunikasjon, Stabilitet og Produktivitet hører sammen med teamets grunnleggende motivasjonsbehov i forhold til ledelse (se figur). Pilene viser graden av de fire behovene fordelt i teamet.



ANSVAR & RESPEKT er vanligvis krav som fremmes i Målbevisste team.

Dette gjelder resultatorienterte, selvstendig individer som foretrekker å ta personlig ansvar og legger vekt på å oppnå respekt for faglig kompetanse, prestasjoner og resultat

ROS & VERDSETTING er vanlig i team knyttet til faktoren Kommunikasjon. Lederen vil oppnå en positiv innstilling fra medlemmene ved vise takknemlighet og gi mye ros. Medlemmene liker uformelle relasjoner,

det er viktigere at de selv blir likt enn at arbeidet de gjør blir likt. Hvis lederen deltar i å bygge slike relasjoner til denne delen av teamet samtidig som hun/han beholder nødvendig autoritet er det stor mulighet for at teamet vil funger godt.

TÅLMODIGHET & KONSISTENS er et vesentlig motivasjonselement i et Stabilt teams ledelsesbehov. Slike team ønsker seg et konsistent og forutsigbart miljø der medlemmene ikke blir presset til å arbeide ut over sitt eget tempo. Plutselige forandringer i form eller mål, selv om det er helt berettiget og nødvendig er vanskelig for et slikt team. Det trenger tid og støtte fra lederen til å foreta forandring, og de trenger ikke bare å vite hva, de har behov for omhyggelige forklaringer på alle sine hvordan. De vil helst overlate til lederen å bestemme løsninger på problemer, å ta upopulære beslutninger og løse konflikter.

DETALJ OG FORKLARINGER er typisk for Produktive team. Medlemmer av slike team blir mindre effektive når de mangler klar og mer helhetlig forståelse av situasjonen både når det gjelder egen rolle i teamet, lederens forventninger til dem og omgivelsene rundt arbeidet. Slike team motiveres av omhyggelig forklaringer, klare rammer, klar struktur og hvor den kan skaffe detaljert informasjon.

Ikke alle team har utpekt en formell leder. Da vil de medlemmene som viser en god lederprofil ofte innta en mer (uformell) ledende rolle. Dersom teamet har slike medlemmer vil de fremkomme i rapporten som «foreliggende lederkandidater». Rapporten gir et kort sammendrag av disse medlemmenes sannsynlige uformelle lederstil og adferd overfor de andre medlemmene i teamet. Om et teammedlem figurerer på denne



Collegium Management Center

listen er det ikke ensbetydende med at medlemmet vil bli en god leder for teamet, det avhenger av de andre teammedlemmenes behov og hvorvidt denne lederen er den rette til å oppfylle det. Det er pågående medlemmer som er på listen, enten de mer kontrollerende (røde) eller de som ønsker å være i sentrum for andres oppmerksomhet (gule).

Stilfarger

Ovenfor er omhandles hovedfargene som brukes til å symbolisere de primærprofilene, Høy D, Høy I, Høy S og Høy C, både på individuelt og på team nivå. Fargevalget er ikke vitenskapelig, snarere en «intuitiv» opplevelse av hva farger symboliserer, de gamle grekerne startet med å symbolisere adferd på den måten. Rødt kommer selvfølgelig fra blod osv. En blanding av fargene brukes til å symbolisere blandingsprofiler. For eksempel er fargen for en DI profil oransje.

Grunnleggende sette står fargene for samme adferd både får individer og team, men ordbruken blir i praksis litt forskjellig når vi beskriver et individs adferd og et teams adferd.

RØD symboliserer pågåenhet, dynamikk og målbevissthet og handlingsorientert selvsikkerhet. Den representerer DiSC faktoren (D) Dominans, og teamfaktoren Målbevissthet. Individet betegnes som kontrollerende, autokratisk, personen utviser en krevende stil. Et «rødt» team er svært målrettet, det er autokratisk, foretaksom, selvstendig og selvbestemmende.

GUL representerer det uformelle, vennlig tone og sosial selvsikkerhet. Fargen viser til DiSC faktoren (I) Innflytelse og teamfaktoren Kommunikasjon. Individet er typisk sosial, utadvendt, verbal og søker oppmerksomhet. Et gult team har en kommuniserende, omgjengelig og uformell kultur.

GRØNN er relatert til tålmodig, vennlig, avventende men utholdende væremåte. Grønn symboliserer DiSC faktoren og teamfaktoren (S) Stabilitet. Fargen viser til et guppeorientert, lojalt, omtenkstomt og tålmodig individ. Teamet kjennetegnes av pålitelighet (forutsigbar adferd), konformitet og standhaftighet.

BLÅ viser til kvalitet, struktur og presisjon, og viser til DiSC faktoren (C) Grundighet og teamfaktoren Produktivitet. Fargen representerer det fag- og faktaorienterte, kvalitetsfokuserede, grundige og strukturerte individ. Teamet kjennetegnes av demokrati, struktur og aktivitet.

HVIT oppstår ved en lik blanding av alle fargene, plassert midt i matrisen. Vi får det som benevnes som «flat» stil, grafen tilnærmer seg en vannrett form. "

Fargene Oransje, Lime, Turkis og Lilla (mellomfarger) utdypes ikke videre her.

Eksemplet som er vist i det grafiske bildet ovenfor viser at dette teamet er ikke mottagelig for en tilnærming som går på ansvarstaking (selvstendighet) og respekt. Tvert i mot har med å gjøre at åpent, impulsivt men også trygghetssøkende team som trenger tett oppfølging med kontinuerlig detaljert rettleiding og positiv tilbakemelding i et tålmodig og gjensidig ledelsesmiljø.

Det er også lett å se ut fra teamets stilkort at når teamlederen ut fra sin naturlige væremåte her en tendens til å kommunisere og motivere på det området som teamet ikke er mottakelig vil dette stiller store krav til lederen dette bevisst. Dersom dette er et team der oppdraget tilsvarer dette teamets adferds kultur, men dersom dette er et business team vil det være ganske avhengig av en pådrivende leder som fortløpende mestrer å tilpasse sin egen adferd til den aktuelle medarbeideren og den aktuelle situasjonen.



Foreliggende lederkandidater

Dette er medlemmene i teamet som kan tenkes å innta ledende posisjoner.

Kari Kristiansen

Som leder ønsker Kari å utgjøre et tyngdepunkt i teamet, både i personlig og i strukturell forstand. Hun ser gjerne at teammedlemmene kommer til henne for å diskutere sine problemer, og gjør da hva hun kan for å hjelpe. Hun er imidlertid ikke spesielt dynamisk av seg, og vil muligens ha problemer med å utgjøre en drivkraft i teamet i krisetider.

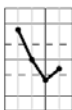
der det ikke er utpekt en leder vil de medlemmene som har en egnet lederprofil kunne innta en rolle som uformell leder. Det kan for så vidt være tilfelle også i det tradisjonelle team. Analysen foreslår de potensielle teamkandidater men det er viktig å være klar over at de trenger ikke av den grunn å bli gode ledere i ethvert team, det må sees i forhold til teamets behov. De foreslåtte kandidatene er medlemmer som kjennetegnes av en viss grad pågåenhet.

Uformelle ledere

Hittil har vi forholdt oss til en situasjon med en dedikert, formelt utpekt leder. I team

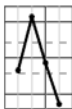
Teammedlemmene

Til slutt i rapporten vises teammedlemmene og deres DiSC profiler



Ase Åsheim (Teamleder)

Profil utført on 24 Apr 2013 13:35



Grethe Gåstun

Profil utført sø 10 Jul 2011 16:45



Marit Monsen

Profil utført on 24 Apr 2013 23:19



Ove Ovesen

Profil utført sø 10 Jul 2011 15:32



Leder rapport