

profile4professionals

Team Directory

Teamexempel

8 Januari 2011

v1.1.11

Kim,

Att förstå sig själv är nyckeln till framgång i samarbete med andra människor. Erfarna ledare vet också att ett av de vanligaste skälen till varför medarbetare stannar i eller lämnar sitt jobb är deras upplevelse av relationen till sin chef. Med hjälp av Team Directory kommer du att få en bättre överblick över hur du kan samarbeta och kommunicera med var och en av dina medarbetare bla beroende på vad som motiverar dem. Om samtliga i teamet gemensamt går igenom hela sammanställningen ökar det också allas förståelse av alla kollegors styrkor och svagheter. Det ger ännu större förutsättningar att behålla bra medarbetare, förbättra vi-känslan och bygga långsiktiga relationer.

Du kan använda Team Directory varje dag som ett "kom-ihåg" i samarbetet med hela teamet eller enskilda medarbetare. Har du dessutom inkluderat din egen chef och dina sidoställda chefskollegor har du ännu fler relationer som kan utvecklas och hanteras bättre.

En hemlighet med att leda sitt team effektivt är att förstå de särskilda saker som motiverar varje team-medlem men också det som frustrerar eller gör dem negativa. Team Directory är gjord för att ge dig en summering av varje team-medlems inre "motivatorer". Effektivt ledarskap handlar ofta om att ha förmågan att ta tillvara varje medarbetares unika egenskaper för att använda det till att få verksamheten att fungera bättre eller skapa topp-resultat. Risken är alltid att som ledare försöka leda alla på samma sätt eller förvänta sig att alla medarbetare ska ställa om sig till att passa ledarens sätt att vara. Team Directory är din nyckel till att lyckas ännu bättre som teamledare.

Varje avsnitt i Team Directory kommer att introduceras och förklaras på de följande sidorna. Ta dig 10 minuter för att göra dig bekant med innehållet i Team Directory. När du samarbetar med teamet kan du använda sammanställningen för att få tips på hur du bättre kan samarbeta och kommunicera med varje team-medlem. Gör sammanställningen till din egen genom att stryka under, markera och göra noteringar på varje sida.

Det mest intressanta sättet att lära känna dina team-medlemmar är att varje medarbetare får använda uttalandet om sig självt som underlag för en egen beskrivning. Då får du en mer aktiv dialog kring motivation, vad som stimulerar honom/henne mest i ditt ledarskap samt vilka krav på andras kommunikation som han/hon har.



OBS: Detta exempel innehåller två av de sex medlemmar som är underlaget för slutsatserna kring teamet. Dessutom beskrivs två sidoställda chefskollegor till teamledaren och teamledarens högre chef. Ett urval av Motivatorerna och Fokus för medarbetare finns som exempel. Listan är inte fullständig.

Innehållsförteckning

Mått för skillnader i teamets tankemönster

Teamets Index för Likhet Hur lika är team-medlemmarna i sina tankemönster?	Sida 3
Teamets Index för Allsidighet Finns det många olika tankemönster i teamet?	Sida 5
Teamets krav på ledarskap Som resultat av dessa index - hur leds teamet på bästa sätt?	Sida 5

Medarbetarna i teamet

De olika team-medlemmarna Vad ledarskapet för teamet kräver av anpassning till varje team-medlem.	Sida 7
Dina chefskollegor Nyttiga synpunkter för att utveckla och behålla konstruktivt samarbete.	Sida 19
Din egen chef Hur du kan förbättra förståelsen för din chefs referensramar och hur de påverkar dig.	Sida 21

Bilaga

Motivatorer Detaljerade förklaringar till de olika motivatorerna och förslag till bra ledarskap för varje team-medlem.	Sida 23
Individuella Fokus Kortfattade förklaringar till vad teamledaren främst ska tänka på i sitt ledarskap för att stimulera det som varje medlem främst fokuserar.	Sida 27
Förteckning över medlemmar i teamet Förteckning över medlemmar i teamet.	Sida 32

Hur Team Directory är utformad

För att du ska få en överblick över de olika delarna i Team Directory, har vi gjort en översikt över de olika sektionerna. Den första sektionen innehåller två index; Likhet i tanke- och värderingsmönster samt Allsidighet i tanke- och värderingsmönster. Denna del avslutas med en sammanfattning av de krav som detta ställer på ledaren för teamet. Informationen som finns i denna del bygger enbart på dina team-medlemmars resultat i Hartman-Kinsel undersökningen.

De följande sektionerna består av två sidor för var och en av team-medlemmarna. Om upplägget är sådant innehåller Team Directory också dina kollegor och din chef.

Teamets Likhet i tanke - och värderingsmönster

Mått för skillnader i teamets tankemönster

Teamets Index för likhet

Indekt för teamets likhet visar teamets likhet 50% av teamet har likartade tankemönster (likhet av de individuella summorna) i Team Directory är därför lika och den andra halvan har olikhet. Det leder till att hälften av teamet uppfattar och uttrycker sig på liknande sätt. Den andra halvan uppfattar dock samma saker på olika sätt. Det betyder också att samarbetsformen för att teamet faktiskt är i princip likartad och har samma tankemönster. Det beror dock på om den likartade/halva av gruppen har ett större inflygande än de andra och kan påverka sin vilja till att samarbeta.

Om en stor del av team-medlemmarna tänker på samma sätt, kommer de att både förstå sig och tänka mer och mer i samma riktning. Det gäller både hur teamet ska fungera tillsammans och hur beslut ska tas. I detta team-direktivet, beror deras förmåga till gemensamt och effektivt tänkande på:

1. Att de finns tillräckligt stor öppenhärdighet om sig själva, så att de ser sina egna styrkor och begränsningar i sina teamarbete.
2. Dessa förmåga att uppfatta och värdera värdena de deltagare som tillför andra tankemönster, styrkor och perspektiv till teamet, uppfattar och till teamet.

Teamledaren måste ta hänsyn till att halva teamet tänker på ett annat sätt än de övriga, vilket kan göra det svårt att komma fram till slutsatser som teamet gemensamt sätter upp på. När olikheter existerar finns alltid flera alternativ som visar att det inte är samma på. När de som tillför majoriteten är som övriga eller snabbare är följande med sina slutsatser, kan de till och till eller inte lysa till de andra. Det kan göra att kompromisser och andra team-medlemmar behöver för att sin situation inte kommer fram.

Fördelar när teamet har olika tankemönster

- Majoriteten i teamet ser situationer på olika sätt och värderar från olika utgångspunkter. Det ger en rikare bredd i perspektiv och upptäckelser på alla typer av utgångspunkter.
- Mångfald i tankemönster, som hjälper på att ha ett större, mer varierat förhållande beroende på situationer och förändringar i tankemönster och utgångspunkter för värden.

Nackdelar när teamet har olika tankemönster

- har sin färdigheter i teamet behöver följa upp mycket regelbundet. Det gäller särskilt uppföljningen av att teamet jobbar med samma mål, på ett överenskommet och tryck sätt, med tillräckligt bestämda och tydliga resultat. Dessa olikheter mellan teamet olikheter i tankemönster kan leda till stressfyllda situationer. Teamet har en potential för hög stressnivå.

Team Directory www.pro4pro.com

Index för Likhet

Likheten i tanke - och värderingsmönster mellan medlemmarna i gruppen/teamet framgår av skalan och en detaljerad beskrivning av teamets resultat finns i texten under grafen. Du får en lista med förslag på vad som krävs för att teamet ska fungera effektivt tillsammans.

Fördelar

De fördelar som finns i teamets Likheter.

Begränsningar

De nackdelar som kan hindra teamet beroende på deras Likheter i tankemönstret,

Teamets Allsidighet i tanke- och värderingsmönster

Teamets Index för Allsidighet

Teamets Allsidighet är stort. Det innebär att medlemmarna i teamet tillsammans har ett brett spektrum av olika perspektiv och uppfattningar. Det kan vara så att det stora teamet finns stora variationer mellan de olika medlemmarnas tankemönster, men det betyder inte vare så klass i index för Likhet. Det är viktigt att det finns mycket stora variationer i tankemönstret representerade inom teamet. Teamet har 70% av de vanligaste perspektiven tillgängliga. Det betyder att det stora teamet finns förmågan att:

1. Fördela alla dimensionerna och därmed kunna använda alla verktyg som behövs för att ha ett allsidigt resultat.
2. Uppfatta och värdera alla de faktorer som behövs för att nå resultat.
3. Vissa medlemmar i teamet kan ha tankemönster, uppfattningar och betänksomhet som är mycket varierande.

Fördelar med att ha stor Allsidighet

- Teamet används, beror förmåga att uppfatta och värdera information är stor. Teamet är därför utrustat till rätta för att upptäcka och värdera information som tillför till teamet.

Nackdelar med att ha stor Allsidighet

- Olikheter kan skapa spänningar och teamet har en hög grad av olikheter i tankemönster (och att att uppfatta och värdera information). Dessa olikheter mellan teamet är att gruppen ska fungera och inte bli eller bli "grupptänkande" och därmed gå rött om det inte behövs för att komma vidare.

Kraven på teamledaren är tillräggen höga

Kim Sample, du måste anstränga dig att möta upp teamet till vad majoriteten i gruppen har att säga. Särskilt när majoriteten vill gå sin egen väg och kanske kräver och byter dem som tiller ansvaret.

Det är också viktigt att både du och medlemmarna i teamet anstränger sig att lysa och tydligt till varandra. Du måste sträva efter att vara tydlig och tydlig information från att du eller någon annan också vet vad som kommer att ske. Teamets Allsidighet är så att rätten för majoriteten och följande är i spegeln. Det är därför viktigt för medlemmarna och ledarna som som måste vara tydliga och tydliga arbetsledning.

Team Directory www.pro4pro.com

Index för Allsidighet

Allsidigheten i teamets tänkande beskrivs på skalan och en detaljerad beskrivning av teamets resultat finns i texten under grafen. Förklaringar till de olika förmågorna som följer med de olika synsätt som finns i teamet förtecknas.

Fördelar

De fördelar som kommer från teamets Allsidighet i tankemönstret.

Begränsningar

De nackdelar som teamet kan möta beroende på Allsidigheten i tankemönstret.

Krav på ledarskap

En beskrivning av vad som krävs i ledarskap av teamet beroende på team-medlemmarnas Likhet och Allsidighet i sina tanke- och värderingsmönster.

Team-medlemmarnas sidor

Kim Sample

Motivatorer

Fäkt, ansvar, en stolten att motivera egna standarder och förväntningar, ansvarfull. (M1)
 Se till att: Uttrycka förståelse för honom när han har varit påfallande eller tillfreds.
 Lyssna till hans egen uppfattning om sin prestation innan du berömdo den.

Få saker och ting gjorda, vinna, nå status och uppskattning, bli berömd, bli erkännad, behov av att bli involverad i att göra saker samt professionell utveckling och möjligheter. (M2)
 Ta sig för honom erkännande för hans arbetsinsatser, samarbetslag, framgångar och bidrag.
 Upphått (hans/hennes) energi och vilja att göra ett bra jobb genom att visa honom förståelse.

Praktisk och nyttoinriktad användning av tid, resurser och människor. Värdere skostnad, effektivitet, handling och resultat (en månad framåt M3).
 Håller kontakten på en personlig nivå, fötter beaktat intressen (det måste kännas rätt), vinstlag och relationer. (en månad framåt M4)

Fokus

Ar beteckning för hur honom uppfattas i offentliga sammanhang - är feedback till honom endast på tu man hand. Ge honom erkännande för arbetet han gör och beakta hur han har fr. (R6)
 Styra av sina egna när tankar och värderingar och han känner behovet av att utöka sin omgivning i sin värld följt av best på omkring. (K7)
 Kan du se ett beakt - följa på om hans tid. (R9)

Be för följt av. (R11)

När du motiverar på så se upp för inte applicera motivation därför att regler följs, utan genom möjligheter att visa resultat eller genom att uttrycka sig individuellt. (R13)

Från team-ledarens synpunkt

De insatser beakt och att saker ska vara stängda mer än vad för gilla och därför tankar de vara mer starkt och vi, självet eller överdrivet kärleksfullt. Förklara dina åsikter och du tankar bakom dina beakt så att han kan engagera sig. Var beredd på att förklara för honom hur hans beakt är till föred för organisationen, framtida framgångar eller eventuella skilda principer.

honom, behovet av samarbete och offentliga uppskattningar för vad de tycker är utmärkt och han kommer att verka i sig utöver till den grad att de tycker att det är betydelsefullt. Ge honom till en "offentlig hjälp" och han kommer att försöka att förstå gilla ett bra jobb.

Anteckningar

Team Directory www.pro4pro.com 22

Motivatorer

Vad den här personen ser som värdefullt. Vad som driver 'innerst inne'. Koderna inom parentes hänvisar till mer information om varje 'motivator'. Beskrivningarna finns bland Bilagor i Team Directory.

Fokus

Vad som är särskilt typiskt för den här personen och därför viktigt för dig att tänka på i ert samarbete. Koderna inom parentes hänvisar till mer information om varje 'fokus', dvs vad som är särskilt viktigt att tänka på för att bli en tydlig och utvecklande ledare för den här personen. De beskrivningarna finns bland Bilagor i din Team Directory.

Från team-ledarens synpunkt

En summering av hur ditt tänkande skiljer sig från denna persons tänkande samt förslag på hur du bäst kan samarbeta med personen.

Anteckningar

Här kan du föra noteringar från samtal med och iakttagelser om det mest effektiva sättet att samarbeta med den här personen.

Din chefs och dina kollegors sidor

Kim Sample

Motivatorer

Sträva efter att vara ansvarfull, pålitlig och styra av sine resurser och värderingar. En kritik som straff och fördomsfull om inte honom förståelsefullt och pålitligt för sin beaktning. Genom att han äger sig själv genom egna, frivilliga värderingar och mål kommer han att uppleva andra som gör likadant (följa värderingar är en vara ansvarfull, ägare och pålitlig). För man problem med förståelse så vilja till värdigt förklarande värderingar, principer, överenskommanden och ansvar och föred till han fokusera på att uppfylla best på samman sett som för gilla.

Team, laganda, utveckla och engager i utveckling och samman för förståelse. Som ansvarig för att team kommer han att beaktat samman följa för utveckling. Ser kollegor som kontrolleranter som förståelse förstå utveckla utveckla överenskommanden mellan sina att regelbundet taika dem. (var uttryck för saker som relationer till vad som är utveckla, efter eller har saker ska göra. Kan ha en tendens att utveckla diskussioner om sine diskussioner för arbetet till utveckla, utveckla, projekter, minna, jämlikhet etc.) Utveckla kan det vara så att han har fr. en månad framåt eller det är en månad utveckla utveckla.

Storligt utveckla på kärlek och det utveckla hos andra. Sätter sig personligen i sitt arbete och ser detta därför som en förtäring av sig själv. Sätter upp om någon best honom om hjälp. Är utveckla utveckla på värdigt av att bygga personliga relationer. Bytt sig om kärlek och beaktat hos arbetskaraktär.

Den konceptuella problemlösningen gillar att komma på lösningar. Förvarar de system som man kommer förstå om och som visar sig fungera. Efter förståelse när saker och ting inte utveckla med förståelse. (det utveckla inte fungera någon fr. om till ett utveckla, ett projekt för förståelse eller inte heller något etc.) Vill utveckla berömda människor för vad de gjort utveckla de inte har överutveckla förståelse.

Anteckningar

Team Directory www.pro4pro.com 22

Motivatorer

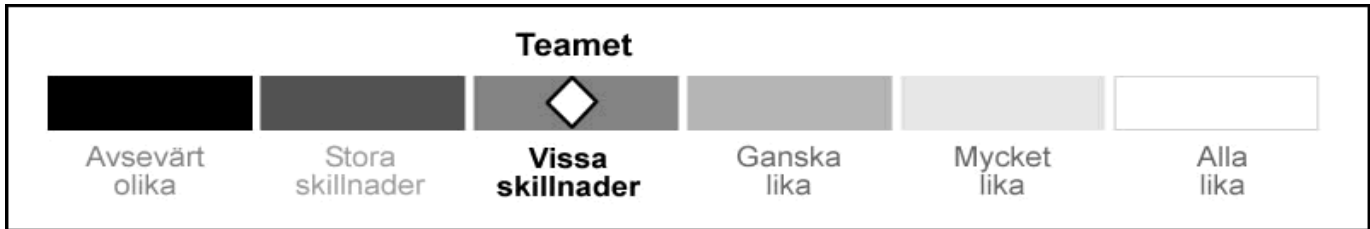
Vad den här personen ser som värdefullt och vilka beteenden och beslut det leder till. Vad som innerst inne skapar motivation för den här personen och hur din medvetenhet om dessa motivatorer kan hjälpa dig leda personen.

Anteckningar

Här kan du föra noteringar från samtal med och iakttagelser om det mest effektiva sättet att samarbeta med den här personen.

Mått för skillnader i teamets tankemönster

Teamets Index för Likhet



Indexet för teamets Likhet visar vissa skillnader. Ungefär 50% av teamet har likartat tankemönster. Hälften av de individuella summeringarna i Team Directory är därför lika och den andra halvan har olikheter. Det leder till att hälften av teamet uppfattar och närmar sig frågeställningar på samma sätt. Den andra halvan uppfattar dock samma saker på olika sätt. Det betyder också att sannolikheten för att teamet faller in i grupp tänkande och har samma inriktning är liten. Det beror förstås också på om den 'likartade' halvan av gruppen har ett större inflytande än de andra och kan påverkas av hur lika de är teamledaren.

Om en stor andel av team-medlemmarna tänker på samma sätt, kommer de att både förvänta sig och önska metoder som fungerar bäst för deras tankemönster. Det gäller både hur teamet ska fungera tillsammans och hur beslut ska tas. I detta team, beror deras förmåga till gemensamt tänkande på:

1. Att det finns tillräckligt stor öppenhet om sig själva, så att de ser sina egna styrkor och begränsningar i bla teamarbetet.
2. Deras förmåga att uppriktigt och positivt värdera de kollegor som tillför andra tankeinriktningar, styrkor och perspektiv till möten, uppgifter och till teamet.

Teamledaren måste ta hänsyn till att halva teamet tänker på ett annat sätt än de övriga, vilket kan göra det svårt att komma fram till slutsatser som teamet gemensamt ställer upp på. När olikheter existerar finns alltid flera alternativa vägar att dra slutsatser på. När de som tillhör majoriteten, är mer otåliga eller snabbare är färdiga med sina slutsatser, kan de lätt bortse från eller inte lyssna till de andra. Det kan göra att kompletteringar som andra team-medlemmar behöver för att nå sina slutsatser inte kommer fram.

Fördelar när teamet har vissa skillnader

- Majoriteten i teamet ser situationer på olika sätt och värderar från olika utgångspunkter. Det ger en bredd i perspektiv och uppmärksamhet på alla typer av frågeställningar.
- Mångfald i tänkande, som hanteras på ett bra sätt, ger avsevärda fördelar beroende på frånvaron av dubbleringar i tänkandet och skapar fler idéer.

Nackdelar när teamet har vissa skillnader

- hur ni fungerar i teamet behöver följas upp mycket regelbundet. Det gäller särskilt upplevelsen av att teamet jobbar mot samma mål, på ett överenskommet och bra sätt, med tillräckligt beslutsunderlag samt att öppenhet finns mot alla team-medlemmar.
 - olikheter i tänkandet kan leda till stressfyllda situationer. Teamet har en potential för stress.
- teamskapande åtgärder och extra tid för att dra slutsatser kring hur teamet fungerar behövs också regelbundet.

Teamets Index för Allsidighet



Teamets Allsidighet är medelstor. Det betyder att det potentiella spektrat av skilda perspektiv och ståndpunkter bara till viss del återfinns inom gruppen. Det kan verka som om gruppen har både bredd och variation, men teamet är inte öppet för ett antal olika perspektiv. Det är omedvetet om en del faktorer som i vissa lägen är nödvändiga för att nå framgång. Teamet har tillgång till ca 50% av alla möjliga perspektiv. Det här innebär att teamet har förutsättningar att:

1. Förstå hälften av värddimensionerna och därför kan använda sig av en del av de verktyg som är nödvändiga för att nå resultat.
2. Utveckla ett framgångsrikt arbetssätt genom stabilitet, erfarenhet och konsekvens.
3. Med viss lätthet utveckla konsensus.

Fördelar med att ha medelstor Allsidighet

- Olikheter kan skapa spänningar men gruppen har medelstor Allsidighet (den samlade, totala förmågan att uppfatta och värdera information). Det betyder att teamet gränsar till att tänka likartat och har därför lätt för att utveckla och bibehålla ömsesidig respekt.

Nackdelar med att ha medelstor Allsidighet

- Teamet har inte automatiskt förmåga att se alla de faktorer som är viktiga för att nå framgång. Dessa identifieras i avsnittet "Krav på ledarskap". Påståenden som har koppling till de tankemönster som teamet delar, visar inom vilka områden teamet riskerar att bortse ifrån.

Kraven på teamledaren varierar

Genom att medlemmarna i teamet är tämligen lika varandra i sina tankemönster kommer de att reagera på ungefär samma typ av ledarskap från din sida. I den meningen har teamledaren låga krav på sig som ledare. Den ledarstil som fungerar för en medarbetare kommer sannolikt att fungera för de flesta i gruppen. Men teamledaren har också höga krav på sig som ledare av den anledningen att teamet endast har medelstor Allsidighet. Den lilla Allsidigheten och bristen på olika skilda perspektiv gör gruppen sårbar.

Teamets Allsidighet är måttligt stort, vilket betyder att medlemmarna har skilda perspektiv. Det innebär att det är ytterst viktigt för medlemmarna att ta sig tid, kraft och engagemang att lyssna på varandra. De måste också reflektera över de synpunkter som inte ögonblickligen verkar vara begripliga. Om man inte gör detta är risken stor att medlemmarna på sikt kan tappa respekten för varandra.

Motivatorer

Att göra det som krävs, ta ansvar, en strävan att motsvara egna krav och förväntningar, ansvarsfull. (M1)
Se till att: Uttrycka förtroende för honom när han har tagit särskilt stort ansvar.
Lyssna till hans egen uppfattning om sin prestation innan du berättar din.

Teamarbete och spelregler inom teamet, rätt och fel, bakgrund, tydliga uppdrag samt kollegialitet.
Strävan efter rättvisa, logik, framförhållning och planering (bla. löner, möjligheter och förmåner). (M2)
Se till att: Ge honom tydliga förväntningar på sitt och teamets resultat.
Sätt av tid för att lyssna på hans synpunkter på saker som inte är omedelbart brådskande.

En konceptuell problemlösare, tycker om att utveckla genomtänkta lösningar där saker och ting hänger ihop logiskt. (M9)

Fokus

Kommer inte att klaga om han är missnöjd såvida det inte handlar om rättvisa, rätt eller fel – då kommer du att höra av det. Stäm av med Anders för att vara säker på att allt är OK. (F2)

Är inte så skicklig i att hantera sin egen roll eller uppgift och inte heller skydda sig och sina intressen när han hamnar mitt i taktiskt laddade omgivning. Anders behöver dig för taktiskt stöd inom organisationen. (F8)

Innan du tar ett beslut – fråga så tidigt som möjligt Anders om hans råd, särskilt när frågan eller beslutet kommer att beröra honom. (F9)

Om du frustreras över vad han gör, så kom ihåg att otydlighet inte fungerar. Även om det kan tyckas hårt så kan man endera behöva skriva ner synpunkter eller ha en tydlig och rak, saklig diskussion med Anders för att uppnå en effektiv kommunikation. (F15)

Från team-ledarens synpunkt

Du är mer uppmärksam på din egen duglighet, roll och praktiskt/sociala ställning än Anders. Därför kommer du att uppfatta honom som alltför passiv vilket gör att andra ser honom som egennyttig eller alltför självsäker. Använd din förmåga som mentor och hjälp honom att utvecklas. Var mottaglig för icke verbala meningsskiljaktigheter när du beskriver din syn på din roll, det du gör eller folk du känner. Människor som skiljer sig från dig på den här punkten, kan oftast inte uttrycka sina meningsskiljaktigheter eller tydliggöra sina perspektiv på ett tydligt sätt när man talas vid ansikte mot ansikte.

Anders behöver dig för att skapa klarhet i termer av vad hanska ha för förväntningar på sig själv och speciellt hur han ska definiera framgång.

Anders behöver mer styrning än vad du ger och tycker är lämpligt eller nödvändigt. Var säker på att du regelbundet går igenom hans prioriteringar tillsammans med honom.

Var medveten om att Anders har en förkärlek, som du inte delar, kring att värna om system, regler och

Motivatorer

Teamarbete och spelregler inom teamet, rätt och fel, bakgrund, tydliga uppdrag samt kollegialitet. Strävan efter rättvisa, logik, framförhållning och planering (bla. löner, möjligheter och förmåner). (M2)
Se till att: Ge honom tydliga förväntningar på sitt och teamets resultat.
Sätt av tid för att lyssna på hans synpunkter på saker som inte är omedelbart brådskande.

Påtagliga resultat, fokus på nytta, sista raden, kraft, pengar, "se till att få det gjort". (M4)
Tänk på: Ge honom specifika uppgifter med tydliga mål.
Se till att hans arbetsuppgifter är resultatnriktade, energiskapande och dynamiska (inga trista möten).
Uppträd som en ledare - han kommer att inspireras av din energi och ställa upp för dig.

En person som är duktig att genomföra projekt, gillar verkliga och praktiska resultat. (M10)

Fokus

Du måste ge tydliga och genomtänkta utgångspunkter för uppgifterna och vad som ska åstadkommas. Tänk på att tydliggöra dina förväntningar på resultat till Alf. (F1)

Är inte så skicklig i att hantera sin egen roll eller uppgift och inte heller skydda sig och sina intressen när han hamnar mitt i taktiskt laddade omgivningar. Alf behöver dig för taktiskt stöd inom organisationen. (F8)

Innan du tar ett beslut – fråga så tidigt som möjligt Alf om hans råd, särskilt när frågan eller beslutet kommer att beröra honom. (F9)

Om du frustreras över vad han gör, så kom ihåg att otydlighet inte fungerar. Även om det kan tyckas hårt så kan man endera behöva skriva ner synpunkter eller ha en tydlig och rak, saklig diskussion med Alf för att uppnå en effektiv kommunikation. (F15)

Alf är bättre på att jobba med och genomföra projekt än att öka effektiviteten i en process eller en organisation där resultaten inte alltid är uppenbara. Den här typen av tänkare trivs i situationer där han har tydligt angivna mål och ska nå tydliga och påtagliga resultat. (F21)

Från team-ledarens synpunkt

Du är mer uppmärksam på personliga känslor och intressen och uppfattas i hans ögon som att du lägger din näsa i blöt när du försöker visa ditt intresse eller stöd.

Du är mer uppmärksam på din egen duglighet, roll och praktiskt/sociala ställning än Alf. Därför kommer du att uppfatta honom som alltför passiv vilket gör att andra ser honom som egennyttig eller alltför självsäker. Använd din förmåga som mentor och hjälp honom att utvecklas. Var mottaglig för icke verbala meningsskiljaktigheter när du beskriver din syn på din roll, det du gör eller folk du känner. Människor som skiljer sig från dig på den här punkten, kan oftast inte uttrycka sina meningsskiljaktigheter eller tydliggöra sina perspektiv på ett tydligt sätt när man talas vid ansikte mot ansikte.

Motivatorer

Strävar efter att vara ansvarsfull, pålitlig och styrs av inre normer och värderingar. Tar kritik som straff och fördömande om inte hennes trovärdighet och pålitlighet först har bekräftats. Genom att hon styr sig själv genom egna, tvingande värderingar och mål kommer hon att uppskatta andra som gör likadant (höga värderingar är att vara ansvarsfull, lojal och pålitlig). Har man problem med Liisa så vädja till vanligt förekommande värderingar, principer, överenskommelser och ansvar och föreslå att hon fokuserar på att uppfylla dessa på samma sätt som du gör.

Gott självförtroende, vinnarinstinkt, vill bli uppskattad för sina bidrag. Att stå i rampljuset och att ställas inför utmaningar inspirerar henne att försvara sina ställningstaganden, kompetenser och bidrag. Gillar att få saker och ting gjorda och att bli uppfattad som någon att lita på.

Intresserad av att nå resultat som är verkningsfulla och påtagliga. Fokuserar på effektivt utnyttjande av tid, resurser och människor. Möten bör vara produktiva (inte långa och faktaspäckade). Liisa uppskattar människor som får saker och ting gjorda och blir irriterad på dem som insisterar på att analysera, diskutera eller organisera. Är öppen för socialt samspel och taktiska överväganden och gillar människor och aktiviteter som vidgar människors perspektiv och ökar engagemanget hos anställda och kunder.

Team, laganda, rättvisa och enighet i uppdrag och normer är förväntade. Som ansvarig för ett team kommer hon att beskydda teamet från yttre störningar. Ser kollegor som team-medlemmar som förväntas försöka uppnå de ömsesidigt överenskomna målen utan att regelbundet ifrågasätta dem. Ger uttryck för saker som relaterar till vad som är rättvist, rätt eller hur saker ska göras. Kan ha en tendens att undvika diskussioner om inte diskussionen rör absoluta ting (planer, rätt/fel, rättvisa, prejudikat, rutiner, jämlikhet etc.). Därför kan det vara så att hon tar i tu med saker först efter det att de blivit mycket allvarliga.

En person som är duktig att fullfölja projekt med en naturlig fallenhet som projektledare. Gillar verkliga och praktiska resultat. Motsätter sig system som värnar status quo utan att generera resultat. Förväntar sig hennes att medarbetare får jobbet gjort inom fastställda specifikationer och tidtabeller. Beskyddar lojala, pålitliga och kompetenta medarbetare. Har lite tålamod eller sympati för ursäkter. Hon är intresserad av resultat.

Anteckningar

Högre chef: Hanna

Motivatorer

Drivs av en ambition att vara ansvarig och uppfattas som pålitlig och styrs av inifrån kommande normer och värderingar. Förväntar sig också att medarbetarna är självständiga och pålitliga. Sätter värde på medarbetare som har egna mål som de vill förverkliga och som har egna normer att hålla sig till. Värdesätter också dem som tar ansvar för sitt arbete så att andra kan lita på dem. Om du har svårigheter med Hanna, kan du alltid vädja till hennes ansvars känsla och vilja att göra rätt för sig och kom ihåg att hon sannolikt känner press och ansvar som du inte känner till. Den här personen förväntar sig att arbete som förknippas med hennes namn uppfattas som professionellt och förväntar sig att andra är lika initiativtagande och pålitliga som hon själv uppfattar sig vara.

Laganda, ett gemensamt uppdrag och normer är avgörande. Kan ha svårt att ta in ny information, förslag eller idéer som ligger utanför det som förväntats och behöver då tid på sig för att reflektera och anpassa sig. Övriga, avbrott eller oväntade förändringar kan ge upphov till stress. Räkner med att medarbetarna själva ska kunna arbeta mot överenskomna mål utan att dessa ständigt måste förklaras för dem. Är intresserad av att saker är rättvisa, riktiga och acceptabla och av hur saker och ting görs. Kan tendera att undvika diskussioner såvitt gäller saker och ting inte är av absolut karaktär (planer, rätt/fel, rättvisa, klara standards, överenskommelser, jämlikhet etc). Av detta skäl kan det vara så att hon inte går in i frågor innan de har avancerat till ett konkret stadium. Inte sällan har chefer med denna läggning synsättet ”inga nyheter är goda nyheter”. Förväntar sig att medarbetarna fullgör sina åtaganden och stöttar varandra för att det bör vara just så. Föredrar ofta skriven text framför muntliga föredragningar. Förväntar sig att medarbetarna är sanningsenliga när de förmedlar information så att hon inte ska riskera att vara okunnig om vad som händer inom enheten. Förväntar sig att du är pålitlig och förtroendeingivande inom ditt område och att du inte behöver daglig handledning. Framför förslag på lösningar till Hanna och se till att förslagen är genomtänkta.

Har ett gott självförtroende och vinnarinstinkt. Vill bli en del i ett bra lag, och vill bli uppskattad för det hon bidrar med. Tillför initiativ och energi i arbetet för att få saker att hända. Offentlig uppskattning och utmaningar motiverar den här personen att försvara sina ställningstaganden och sitt arbete. Vill bli delaktig i saker och ting och i slutresultatet. Värdesätter initiativ och tillförsikt hos sina medarbetare och uppskattar dem som tar tjuren vid hornen och når resultat. Kan bli frustrerad över människor som inte vågar ta beslut eller ta risker. Ogillar när människor gnäller och beklagar sig.

Intresserad av att nå resultat som är praktiska och tydliga. Fokuserar på den praktiska nyttan av tidsanvändning, resurser och människor. Möten förväntas vara välplanerade och produktiva (inte långrandiga och faktaspäckade). Anser att meningen med utbildning, planering och möten är att få saker och ting att röra sig framåt - medarbetare behöver få saker utträttade. Alltid öppen för att finna ett bättre alternativ och vill se saker utvecklas och förbättras. Lyhörd för vilka syften som finns bakom människors handlingar. Typiskt för Hanna är att hon är mer angelägen om att vara och verkligen ska anstränga sig att nå det önskade resultatet i ett uppdrag, än att allting utförs på ett perfekt sätt. När du presenterar saker och ting för henne är det viktigt att den information du ger är konkret, praktiskt användbar, öppnar möjligheter och inte är tråkigt utformad.

En utförare med goda förutsättningar att hantera projekt. Älskar påtagliga och konkreta resultat. Ogillar system och planer som bevarar status quo utan att leda till resultat. Förväntar sig att medarbetarna gör sina uppgifter enligt vad som sagts och inom uppgjorda tidsramar.

De följande beskrivningarna är exempel på olika typer av motivatorer som personer har och de tankemässiga utgångspunkter, beslut eller faktorer som naturligt ses som bra av dem. Kom ihåg att om ett visst tankemönster är en källa till motivation och energi för en person, så blir också frånvaron av förutsättningar för detta tankemönster en källa till frustration eller brist på motivation. Om till exempel en person är motiverad av ordning och reda (M2 nedan) blir den mycket frustrerad när en chef har favoriter (det är sakligt orättvist), inte ger klara underlag för arbetet (det saknas substans i önskade krav) eller inte tillämpar företagets olika riktlinjer och policier (de har tillkommit av ett sakligt skäl och finns för att tillämpas).

Motivatorer - exempel

M1: DU KAN RÄKNA MED MIG

Att leva upp till sina egna mål, förväntningar, krav och värderingar. Den här motivatorn indikerar att personen ser sig själv som bra när han/hon lever upp till sina egna förväntningar och krav, uppfattas av andra leva upp till vad han/hon tänker om sig själv (jag är pålitlig och därför är det bra när andra ser mig som pålitlig). Han/hon vill också följa sin plan för att nå sina framtida mål och motsvara sina egna ambitioner.

Feedback av det här slaget stimulerar personer som tänker på detta sätt:

- jag skulle vilja att du gjorde det här, därför att jag vet att jag kan lita på dig när du har tagit på dig ett ansvar
- tack för att du gjorde vad du lovade att göra
- eftersom du är _____ (placera in det som personen ser som karaktäristiskt för sig själv tex kompetent, noggrann, ansvarsfull, inte ger dig, målinriktad, snabb analytiker, pålitlig etc) vore det bra om du kunde.

M2: JAG ÄR EN HELHJÄRTAD LAGSPELARE

Att göra vad som är rätt och förväntat, att göra saker enligt plan, överenskomna planer allt inom ramen för organisationens eller företagets idé eller mål. Att förstå hur saker och ting hänger ihop, vara logisk, vilja kunna förutse vad som ska hända. Rättvisa och pålitlighet. Den här typen av motivation handlar om att personen drivs att bevara ordning och reda, att ta reda på vad som är rätt, vad som är uppgiften, kraven, regelsystemet etc. Dessa personer verkar ofta vara 'kontrollanter' fastän många av dem för det mesta inte behöver ha kontroll men de behöver en bestående ordning och reda och vill själva bevara ordningen om det är möjligt (ofta med både personlig risk och besvär). Det kan handla om att korrigera någons felaktiga hantering av ord eller grammatik, att se till att alla kommer i tid till ett möte eller att kritisera ledningen när de upptäcker orättvisor i tex lönesättning eller förmåner.

Följande saker stimulerar personer som tänker på detta sätt:

- Tydlighet kring verksamhetens inriktning och mål samt beskrivningar av hur arbetet ska utföras
- Ledningens konsekventa och övertygade sätt att förverkliga policier och riktlinjer
- Att människor hålls ansvariga för vad de ska göra
- Rättvisa och genomtänkta belöningar och förmåner

M8: JAG SKÖTER MIG SJÄLV

Personer med det här tänkandet kan leda sig själva. De gör sig bäst i sammanhang där individuella insatser är avgörande för framgång. De är motiverade när de känner att allt är under kontroll i deras värld. De leds bäst genom att deras omvärld blir så förutsägbar som möjligt. De stimuleras av att själva få bestämma sina mål och sin väg till målet.

Feedback av det här slaget stimulerar personer som tänker på detta sätt:

- "Vi ska göra allt för att du ska lyckas"
- "Jag ska stötta dig så att du kan nå dina mål/lösa din uppgift bättre än vad någon annan tror du kan!"
- "Om du löser din uppgift, så tar jag hand om taktiken inom företaget"

M9: PROBLEMLÖSARE

Verklighetens problemlösare gillar att hitta lösningar. Den här personen ser betydelsen av att veta hur saker och ting fungerar och får energi genom att komma på varför någonting inte fungerar eller att konstruera något som fungerar. De här personerna har en omedelbar motvilja mot förändring (eftersom det rubbar något som fungerar) men gillar den när de fått tid att tänka efter.

Be den här personen att hjälpa dig analysera problem eller att visa dig hur saker kan fungera bättre. Var förberedd på att den här personen har invändningar när den för första gången ställs inför nya idéer, nya riktlinjer eller nya sätt att göra saker på eller andra förändringar som inte var möjliga att förutse. Ge honom/henne tid att anpassa sig till förändringar och ta inte han/hennes reaktion personligt. I de flesta fall är reaktionen enbart personens initiala reaktion på förändringar. Ofta anpassar sig den här personen till och accepterar förändringar när det är tydligt att det nya är det som kommer att gälla.

M10: PROJEKTARBETAREN

Den här personen är naturligt uppmärksam på att genomföra projekt som har en tydlig början och slut och som leder till påtagliga, tydliga, praktiska resultat. Det är den främsta motivatorn och personen kan ses som projektgenomföraren. Den här personen kommer att göra motstånd mot system, formella krav och möten som leder till försvar för 'status quo' och inte skapar resultat. Han/hon förväntar sig att andra gör sitt jobb inom ramen för fastställda beskrivningar och tidsramar men har obetydligt tålamod eller förståelse när saker inte görs på rätt sätt eller i tid.

M11: PROBLEMFINNARE

Den här personen är en riskanalytiker och ser automatiskt problem och försöker beräkna nackdelar och risker. Han/hon trivs bäst med att använda sin förmåga att se hur saker och ting kan bli perfekta, mer pålitliga eller mer effektiva genom att fixas och förändras på något sätt. Den här personen är naturligt medveten om när saker och ting inte brukar fungera och är därför motiverad av att se vad som gick fel och kan förbättras eller vilka faktorer i olika vägval som skapar risk.

Ge den här personen möjligheter att använda sin förmåga till problem- och riskanalys.

Fokus-exempel

F1: BEHOV AV VÄGLEDNING - GE TYDLIGA DIREKTIV

Den här personen behöver få omvärldens vägledning, tex genom en tydlig beskrivning av arbetsuppgifter, vad arbetet går ut på och skäl till varför vissa beteenden förväntas etc. Detta behövs för att denna person ska våga och kunna gå vidare med sina uppgifter.

F2: BEHÖVER INTE STÅ I CENTRUM

Den här personens önskan att inte ställa till med något och att inte lyfta fram sin egen betydelse ger ofta en ovilja att diskutera problem förrän det är absolut nödvändigt. De blir lätt aggressiva när ämnena handlar om rättvisa, ärlighet eller principer. De är oftast inte aggressiva när det handlar om praktiska eller taktiska förhållanden. De kan därför vara förstående till hur saker och ting egentligen fungerar och kan ta avstånd från hur saker borde vara idealt.

F3: KÄNSLOMÄSSIGT STYRD - FÖRSTÅ OCH SKAPA RELATION

En person med det här tänkandet behöver få en grundad förståelse och en bra känsla inför varje frågeställning/beslut/person. Detta behov av ett känslomässigt accepterande tar tid. När den här personen förstår och känner för frågan/beslutet/personen så blir det mycket svårt att ändra den övertygelsen eller det beslutet.

F4: STARK SJÄLVKÄNSLA - RESPEKTERA INTEGRITETEN

De här personerna verkar ofta vara övertygade, erfarna och kompetenta. Deras känsla inför sig själva (självkänsla) driver dem att överträffa sig själva. De kan också få dem att bli perfektionister, defensiva eller överdrivet försvarande av sitt eget rykte eller anseende. I ledarskapet av dessa personer är det viktigt att vara medveten om att bakom självförtroendet finns en känslig person.

F5: UTVÄRDERAR SIG SJÄLV - VAR FÖRSIKTIG MED OMDÖMEN

Det här tänkandet är mycket vanligt hos dem som lyckas väl. Det är en indikation på att personen är synnerligen självkritisk och alltid värderar sina insatser, val och vad den åstadkommer. Det är vanligtvis bättre att låta den här personen värdera sig själv därför att den inte kommer att överdriva eller ge sig själv beröm. Den bästa feedback-situation för den här personen är att den startar sin egen utvärdering medan ledaren fungerar som uppmuntrare, ser alternativ och skapar motivation. Vanligtvis brukar inte personer som själva brukar utvärdera sig regelbundet ha någon större nytta av att andra gör det åt dem. Det är svårt för den här personen att ta till sig andras uppfattningar om sitt beteende när det inte stämmer med hur han/hon ser sig själv. Var därför försiktig med att ”definiera” den här personen (”du är så här...”). Klassificeringar eller etikettering uppfattas av den här personen som en tvångströja och i de flesta fall kommer den att reagera utan att höra vad du försöker säga.

F18: OMEDVETEN OM HUR MAN UPPFATTAS - HJÄLP TILL INSIKT

Den här personen är inte uppmärksam på eller intresserar sig inte för hur den uppfattas av andra i olika situationer. Han/hon kan därför komma att helt bortse ifrån vad den egna yrkesrollen i vissa lägen kräver, liksom vilket intryck på andra som olika sätt att lösa uppgifterna på leder till. Personen kan också vara omedveten om eller medvetet bortse från hur klädsel och olika 'social kod' sänder signaler som påverkar intrycket av honom/henne. Du kan behöva hjälpa den här personen att se hur andra påverkas av hans/hennes beteende, reaktioner och sätt att närma sig olika situationer samt visa på alternativa sätt. Nackdelen kan annars bli att den här personen anser att andra bör ta ansvaret eller ta initiativ som innebär risker. Det kan slutligen placera ansvaret på fel person eller funktion.

F19: INGA ÖVERRASKNINGAR - FÖRVARNA OCH GE TID

Den här personen fokuserar på hur saker borde vara och ser omvärlden som ett pålitligt och förutsägbart system. De ser inte omvärlden som ett föränderligt och oförutsägbart kaos. Du samarbetar bäst med den här personen om du inte överraskar honom/henne därför att överraskningar finns i förändring och kaos. Du har större chans att få en samarbetsinriktad och fördelaktig respons om du ger honom/henne en förvarning att något kommer att ske eller ger honom/henne tid att tänka över förändringar som inte var förutsägbara.

F20: TAR SAKER PERSONLIGT - SKILJ PÅ PERSON OCH HANDLING

Den här personen ser i sina egna ögon sitt unika värden mycket tydligare än sin betydelse i andras ögon. Det betyder att den bryr sig mest om "vem" hon/han är i stället för "vad" hon/han gör. Upplever sig den här personen avvisad eller "ställd utanför" tar hon/han det personligt tex när någon annan har valts för en uppgift där uttagandet baseras på kompetens för uppgiften. I samarbetet med den här personen är det viktigt att vara medveten om att han/hon kan blanda ihop acceptans beroende på vem hon/han är med hur skickligt han/hon kan klara en viss uppgift.

F21: BEHÖVER TYDLIGA MÅL - DEFINIERA UPPGIFTEN TYDLIGT

Den här personen behöver se hur de resultat som ska uppnås stämmer inom ramen för fastställda affärs- eller verksamhetsidéer, uttalade mål och planer. Han/hon blir därför bättre i att slutföra tydliga projekt eller uppgifter än att leda verksamhetsprocesser eller en organisation där resultaten inte alltid är tydliga. Den här typen av tänkare trivs i situationer där han/hon har tydligt angivna mål och ska nå tydliga och påtagliga resultat. Han/hon blir frustrerad när resultaten försvinner in i företagets övriga verksamhet.

F22: MOTIVERAS AV OFFENTLIGT ERKÄNNANDE - TÄND STRÅLKASTARN

Beröm, komplimanger och offentligt erkännande påverkar inte alla människor. Men på denna person har det en motivationsskapande effekt. Du kanske tror att beröm kan få den här personen att bli "för stor i sina egna ögon", men du kommer att finna att han/hon gör sitt bästa när du uppmuntrar, ger erkännanden och leder honom/henne regelbundet. Trots att den här personen kan motivera sig själv till att göra ett utmärkt jobb, så behöver du vara den som tillför ledning och skapar förväntningar samtidigt som du berömmar och ger erkännande för ett bra utfört arbete.