



SGL eksamen

desember 2003

fra kandidat



Sigmund Sørensen

Eksamensbesvarelse:

SGL konseptets oppbygning og virkemåte
i forhold til foreslått program for eksamens bedriften
AS Reklamasjon

SGL handler om en visjon...

*En tro på at livskvalitet skaper samspill og effektivitet.
En erfaring om at ord skaper hva de nevner.
En innsikt i at ledelsesatferd avspeiler et menneskesyn.
En verdiorientering og en samtalestrategi for å fremme*

KOMMUNIKASJON - KREATIVITET - KVALITET



Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG OG AVGRENSNINGER.	3
DETALJNIVÅ.	3
Litteraturliste.	4
Gjennomført trening.	5
AKTUELT.	8
AS REKLAMASJON – EN BEGRENSET BESKRIVELSE.	9
MENNESKET I SENTRUM.	10
DET USYNLIGE BALANSEREGNSKAPET.	10
SGL METODIKKEN KOMMUNISERER FORSTÅELSE BÅDE BEVISST OG UBEVISST VED LÆRING GJENNOM SYMBOLER BASERT PÅ FARGER.	11
Ubevisst læring.	11
Bruk av felles språk i organisasjoner og næringsliv.	12
Kommunikasjonssvikt.	12
Trygghet.	12
Innlæring av fargespråket er essensielt for forståelsen og bruk av SGL verktøyene.	12
Innlæring av SGL.	13
De fire mentale hovedretningene.	14
Prosesskonsulentens rolle (Coach).	16
LØSINGSFORSLAG TIL UTVIKLINGSPROGRAM FOR AS REKLAMASJON.	17
SAMTALETEMA 1.	17
KOMMUNIKASJON / RESPONS / MÅLSETTING.	17
SAMTALETEMA 8.	19
HANDLING / VERDISKAPNING.	19
Krav til SGL konsulent.	21
Samtaletema 6.	22
Samtaletema 2.	26
Samtaletema 11.	27
Etikk.	27
Hva er hensikten med å <i>prate om det</i> ?	29
Symbolene (<i>og det ubevisste!</i>).	30
Hva er SGL?	32



Sammendrag og avgrensninger

Denne eksamenbesvarelsen har til hensikt å forklare og dokumentere bruken av SGL konseptet som utviklingsverktøy ved eksamensbedriften AS Reklamasjon. I denne forståelsen ligger at direktøren er utsikker på om SGL er det rette verktøyet, og hvilke resultater det vil gi.

Oppgaven skal ikke dokumentere hele konseptet, men kun de delene av konseptet som er tenkt brukt som utviklingsgrunnlag for eksamensbedriften.

Besvarelsen beskriver de første tiltakene for å sette i gang prosessene som bidrag til bedriftens utvikling, men det gjøres ingen beskrivelse av hele utviklingsprosessen bedriften må igjennom for å løse sine utfordringer – som antagelig tar flere år.

Artikkelen om Leo Burnett danner en motpol med tanke på menneskelig og kulturmessig utvikling i organisasjoner i reklamebyråer.

Detaljnivå

For at detaljnivået ikke skal bli for stort, baserer besvarelsen seg på å dokumentere SGL konseptets virkemåte ved å henvise til andre kilder. Disse kildene er gjengitt i teksten, og skal danne godt nok grunnlag for leseren til å kunne forstå tiltaket som foreslås.

Besvarelsen er skrevet som et tilbudsbrev til direktøren, hvor konseptets generelle virkemåte er beskrevet og de spesifikke tiltakene dokumentert.



Litteraturliste

Fra SGL Konseptets litteraturliste:

Positiv Angst Symbolene og det ubevisste I samme båt Fra Pepsi til Apple Markedsføringsledelse	Paul Moxnes Carl Gustav Jung Jan P. Hagberg John Shully Rune Framnes, Hans M. Thjøme	Paul Moxnes Gyldendal Gyldendal Norsk Forlag Dagens Næringsliv Forlag Universitetsforlaget
Kunnskapsbedriften Århundrets lederutfordring	Sveiby / Risling	Cappelen Forlag

Sidestilt litteratur

Dyproller, Helter, Hekser, Horer og andre mytologiske roller i organisasjon	Paul Moxnes	Paul Moxnes
Lederutvikling Situasjon, virkemidler, belønning	Morten E. Berg	Cappelen Akadem. Forlag
Coaching	Morten E. Berg	Universitetsforlaget
Team som lykkes Praktiske råd for vellykket teamarb.	Harvey Robbins Michael Finley	Egmont Hjemmets Forlag
Psykologi i organisasjon og ledelse	Geir Kaufmann Astrid Kaufmann	Fagbokforlaget
Effekt, Falske smil & ekte ørefiker	Bente Marie Ihlen Heidi Ihlen Johann Olav Koss	Cappelen
Vis meg ditt kroppsspråk – og jeg skal si deg hva du oppnår	Live Bressendorf Lindset	Kondor AS Forlag
Et hode foran	Tony Buzan	Hilt & Hansten
Personlighetstyper C.G. Jungs typologiske modell	Daryl Sharp	Paul Moxnes
Typeforståelse (JTI) Jungs typepsykologi – en praktisk innføring	Hallvard E. Ringstad Thor Ødegård	Optimas Organisasjonspsy.
Hvem tok osten min? Hvordan du forholder deg til forandringer i livet ditt – privat og på jobben	Dr. Spencer Johnson MD	Forlaget WEM3 AS



Gjennomført trening

Supervisjon	10 samtaler a 2,5 timer	25 timer
Møteledelse	2 møter a. 4 timer	8
Teamdager	6 dager a 10 timer	60
Fagmøter	5 samlinger a 3 timer	15
SGL-innføringssem.	2 ganger a 2 dg.	40
Sem: Kommunikasjon	1 gang a 4 dager	40
Sem: Kreativitet	2 ganger a 4 dager	80
Sem: Kvalitet	1 gang a 3 dg	30
Eksamensoppgave	ca. 2 uker	80
Eksamen	1 gang	3
Litteratur	Ca. 1000 sider	
TOTALT		381 timer



AS Reklamasjon

Att: Direktøren

Høvik 20.11.03

Vedr løsningsforslag og tilbud på utviklingsprogram.

Viser til hyggelig møte med dem og kommer som avtalt tilbake med forslag til utviklingsprogram ved bedriften.

Dette forslaget er å anse som en start, da det er nødvendig å gjøre en mer inngående analyse i bedriften for å kunne si noe eksakt om hvilke prosesser som må gjennomgås.

Det er ikke tatt hensyn til en spesifikk lederutvikling i denne omgang, utover de generelle tiltakene. Dersom det er ønskelig med en egen lederutvikling så kan undertegnede tilby dette fra 2004. Dette opplegget baseres på SGL konseptets forståelse av mennesker i organisasjoner, og ledelse knyttet til dette.

Jeg ser frem til å høre fra dem.

Med vennlig hilsen
Sigmund Sørensen

Vedlegg neste side, oversikt over tilbudet



Oversikt over tilbudt program til AS Reklamasjon.

Coaching samtaler med samtlige ansatte i bedriften;

Samtaletema 1 Kommunikasjon / Respons / Målsetting
Samtaletema 8 Handling / Verdiskapning

Teamsamling, hele bedriften, to dager med to konsulenter:

DAG 1

Samtaletema 1

Presentasjon i fargespråket med *egen målsetting med eget arbeid* fra coachingsamtale

- øvelse: fantasireise, tegne arbeidsplassen "når alt er bra" og "når ingenting fungerer"
- gjennomgang av tegningene med utfyllende forklaring fra den enkelte

Samtaletema 6 Kreativitet / Teamroller / Samspill

- øvelse: Tegne etter musikk for å bestemme teamrolle-farge
- tolkning av tegninger
- øvelse: fantasireise, tegne dyr i landskap
- tolkning av tegning
- utfylling av Kompetanseprofil som kvalitetskontroll – to og to

DAG 2

Samtaletema 2 Kunnskap / Kompetanse

- øvelse: innplassering i teamsonen etter subjektiv opplevelse – to og to
- overføring til felles teamsone og foredrag rundt dette
- Samtale – to og to – "Påvis det åpenbare" Samtaletema 2, side 2

Samtaletema 11 Kvalitet / Verdier / Etikk

- øvelse: to og to – gjennomgang av etikk-nivåer
- gjennomgang i plenum med kobling til fargene
- foredrag om Kvalitetstrappa og Egget knyttet til personlig og organisatorisk vekst

Gjenstående tid benyttes til samtale / speiling i sirkelen.

Sigmund Sørensen



<http://www.ukeavisenledelse.no/artikkel.asp?ID=2034>

AKTUELT



Reklameledelse i krisetiden

Magne Lerø

De kjepphøye i reklamebransjen er i krise. Leo Burnett er en saga blott og nå må Dinamo selge hovedkvarteret for ikke å bli rammet av livstruende vekstsyke. Reklamebyråene må lære seg nøkternhet ellers kan det bli verre enn det er, skriver redaktør Magne Lerø.

Vi hadde rykte på oss for å være arrogante, selvhøytidelige og blærete, men flinke, sier tidligere kreativ leder i Leo Burnett, Erik Hersoug, til Dagens Næringsliv som sist lørdag brettet ut historien om det prestisjefylte reklamebyråets vekst og fall. Leo Burnetts skjebne er en studie i hvordan man går i grøfta når en skal lede en kunnskapsbedrift. Leo Burnett er en internasjonal reklamebyråkjede med en ledende posisjon i det norske markedet. De har all den kompetanse en kan tenke seg til analyse, organisering, teambygging og ledelse. Allikevel gikk det galt.

Reklamebyråer som andre kunnskapsorganisasjoner som lever i et betalingsdyktig marked opplever med jevne mellomrom at nøkkelmedarbeidere bryter ut og starter konkurrerende virksomhet. Da en av gründerne, Nils Petter Nordskar, sluttet og startet Virtual Garden, valgte Terje Torkildsen en offensiv strategi. Han kjøpte opp de beste i bransjen og Leo Burnett endte opp som det største, og mange vil si det beste reklamebyrået. De satt standard. Da krisen rammet bransjen i 2001, satt Leo Burnett igjen med en god del høytlønnede primadonnaer som hadde problemer med å innse hva som holdt på å skje.

Leo Burnett hadde skapt en vinnerkultur. De var prisbelønte og kjepphøye. Da det ble nødvendig å gå til oppsigelser, begynte kulturen å råtne innenfra. Store, veltilfredse og tungroddede organisasjoner får som regel alvorlige problemer når kriser rammer den bransjen de hører til. Når man må nedbemanne i et sviktende marked, blir fordeler vendt til ulemper. Leo Burnett hadde en periode fire ledere på et år. Det fortelles at det ikke har vært enkelt å ta grep som både ansatte og eiere har kunnet leve med. Til slutt bestemte eierne seg for å lukke for godt. Leo Burnett forsvinner ut av det norske markedet.

Det kan godt være at ledelsen i ettertid ser hva man skulle gjort. Å satse på rask vekst og legge seg til et høyt kostnadsnivå er farlig. En sterk kultur bygget på suksesser er ofte mindre endringsvillig enn nødvendig er når tidene blir annerledes. Vellykket kultur fungerer da ofte som vaksine mot nødvendig omstilling. Dinamo har nå tatt Leo Burnetts plass. På få år har de vokst til Norges største kommunikasjonsbyrå der reklamebyrået utgjør kjernevirksomheten. Også de ser nå farene ved å vokse for raskt. Dagens Næringsliv skriver i dag at de vil selge sitt fasjonable bygg på Snarøya. De kan ikke leve med lån på 250 millioner og en bokført egenkapital som ikke er på mer enn 30 millioner. Det gir en egenkapitalandel på 17 prosent. De store reklamebyråene Bates, McCann-Erickson, Leo Burnett og Grey har tapt 216 millioner i inntekter siden de var på toppen. Så langt har alt pekt oppover for Dinamo og de har passet på å holde kostnadene nede. Ved å selge hovedkvarteret, har de brakt seg i en situasjon der de står bedre rustet for å kunne ta tap i en nødvendig omstillingsperiode.

Dersom dynamiske Dinamo makter å bygge nøkternhet og realisme inn i sin bedriftskultur, kan de styrke sin posisjon i det norske kommunikasjonsmarkedet.

ML
red@ukeavisen.no



AS Reklamasjon – en begrenset beskrivelse

Reklame bedrift med 15 ansatte og omsetning på ca. 15 mill pr. år.

Bedriftens basis omsetning baserer seg på faste kunder som har fastlagte markedsplaner. I dette ligger det at de kreative i AS Reklamasjon danner uformelle prosjekter for å gjennomføre de større oppgavene.

I tillegg har bedriften en kundeportefølje med mindre og mellomstore bedriftskunder som jevnlig kommer med oppdrag. Selgeren i bedriften jobber med oppsøkende virksomhet for å sikre fremtidig omsetning og stabil økonomi gjennom nye oppdrag fra eksisterende og nye kunder.

Faglig leder har bakgrunn fra kunst og reklame.

7 kreative personer står for utvikling av de kreative løsningene, kampanjer og materiell som kundene ønsker, samt 2 personer som sørger for produksjon og oppfølging av planlagte oppgaver. Bedrifter utvikler materiell som mangfoldiggjøres utenfor bedriften,

Samtlige ansatte har høy kompetanse innenfor sine respektive områder. Tidsfrister og kostnadsrammer på oppdrag overholdes i stor grad hvor kundene i hovedsak er fornøyd med utført arbeide.

Direktør, økonomisjef og faglig leder danner ledergruppa i bedriften. Direktøren sitter med 100% av aksjene i bedriften.

Bedriftens situasjon her-og-nå basert på direktørens egne muntlige fremstilling:

Det benyttes mye ressurser (først og fremst tid) til møtevirksomhet internt i bedriften for å sikre deltagelse og innflytelse fra flest mulig. Bedriften gjennomfører derfor 2 møter hver uke med de 7 kreative personene, faglig leder og sekretær – til sammen 9 personer. Møtene har en tendens til å bli lange og diskuterende om "riktig kreativitet" med flere underliggende konflikter – tilnærmet maktkamper. Kommunikasjonen har en tendens til å handle om riktig markedsforståelse snarere enn hvordan oppgavene kan løses.

Den senere tid har noen av de kreative satt i gang innsamling av markedsdata fra forskjellige kilder for å underbygge eget ståsted i diskusjonene, noe som har resultert i at produktiviteten har gått betydelig ned i hele bedriften ved at "frontene" har tilspisset seg. Faglig leder har ikke vært i stand til å løse situasjonen og direktøren selv har ved flere anledninger gått inn og tatt reklamefaglige avgjørelser for "noen må bestemme".

Målet for å ta inn en konsulent er å utvikle bedriften til å bli mer strømlinjeformet slik at det brukes mindre tid til brannslukking og konflikter, og mer tid til produktivt arbeid.



Mennesket i sentrum ¹

I kunnskapsbedriften er det mennesket som står i sentrum – ikke finanskapitalen eller produksjonsprosessen. Kunnskapsbedriften blir derfor en helt annen bedrift enn den tradisjonelle industrivirksomheten. Det er kanskje lettest å beskrive ulikhetene i form av noen begrepspar. Den venstre kolonnen viser kunnskapsbedriftens vokabular, og til høyre står de ordene som best beskriver begrepet i den gamle industribedriften.

Kunnskapsbedriften	=	Industribedriften
Informasjon	=	Omsetning, vareflom
Mennesket	=	Maskin
Kunnskap	=	Kapital, etableringsmuligheter
Utdanning	=	Forbedringsinvestering
Rekruttering	=	Nyinvestering
Oppsigelse	=	Deinvestering
Informasjonsbehandling	=	Produksjon
Tid	=	Råvare

Kunnskapskapitalen vokser for hvert år ettersom menneskene stadig tilegner seg ny kunnskap og innsikt. Kunnskapsbedriftens balanseregnskap blir positivt påvirket av utdanning, erfaring og foranstaltninger som gjør at menneskene trives bedre og utvikler seg raskere. Den negative påvirkningen skjer når dyktige mennesker forsvinner eller ikke trive.

Det usynlige balanseregnskapet ²

Lønnsomhet, da? Det er vel ikke mulig å måle bedrifter på denne måten hvis de ikke er lønnsomme, vil bedriftsøkonomene innvende. Hvor tar for eksempel pengene veien?

Selvsagt har hver kunnskapsbedrift også et vanlig balanse- og resultatregnskap. Selvsagt må hver kunnskapsbedrift også være langsiktig lønnsom etter tradisjonelle mål for å kunne overleve. Naturligvis vil også aksjeeierne, som har satset kapital, være mest interessert i rentabiliteten på sine investeringer.

Bedriftslederne i kunnskapsbedrifter er imidlertid lite hjulpet ved å prøve å oppnå høy rentabilitet på monetær kapital. For ham eller henne er det betydelig viktigere å ha det andre balanse- og resultatregnskapet under kontroll, det vil si avkastningen på den usynlige kapitalen.

Å forstå den menneskelige kapitalen kan være vanskelig for ledere som er utdannet i økonomiens og teknikkens tidsalder. Det settes ofte fokus på at *man skal produsere mer*, istedenfor *hva skal til for å produsere mer* sett gjennom et humanistisk filter. Man kommer aldri utenom at næringslivet er til for å tjene penger. Spørsmålet blir heller om hvor store kostnadene skal være knyttet til de menneskelige ressursene.

For å utvikle organisasjonene må man utvikle menneskene i den. Ofte vil dette medføre motstand og *undergrunns virksomhet*, når en leder sier til en gruppe mennesker; *"Nå må vi utvikle oss – det vi gjorde i går holder ikke i morgen"*. Dette indikerer også at; *"Vi er ikke gode nok"*. Ingen mennesker liker opplevelsen av å bli satt under lupen for å bli *avluset*.

Å drive *bedriftsterapi* er som å drive individuellterapi ganger antall mennesker pluss litt til! Bevisstgjøringsprosessene kan være smertefulle rent følelsesmessig, men også med tanke på at personlige idealer kanskje blir kastet - og nye må etableres.

¹ Karl Erik Sveiby, Anders Risling; Kunnskapsbedriften – Århundrets største lederutfordring, S: 46

² Karl Erik Sveiby, Anders Risling; Kunnskapsbedriften – Århundrets største lederutfordring, S: 49



SGL metodikken kommuniserer forståelse både bevisst og ubevisst ved læring gjennom symboler basert på farger.

Ved all form for utvikling av læremateriell, står forfatteren ved utfordringen med å benytte eller skape en pedagogisk modell som kombinerer bruk av tekst og symboler/figurer til å bringe budskapet til leseren på en ryddig og strukturert måte. Leseren trenger "knagger" til å henge kunnskapen på etter hvert som stoffet gjennomgås, slik at det er mulig å gruppere de informasjons elementene som hører sammen.

Hjernen opererer i strukturer, og klassifiserer ny informasjon inn i allerede kjente strukturer (læringsstrategi). Dette har den fordelen at man benytter et læremønster som er kjent, men ikke nødvendigvis det beste mønsteret til den nye informasjonen som skal læres!

Ubevisst læring

*Det vi kaller et symbol er et ord, et navn eller for den saks skyld et bilde som kan være velkjent fra dagliglivet, men som besitter spesifikke konnotasjoner i tillegg til sin konvensjonelle og åpenbare mening.*³

Menneskets ubevisste lærer symboler og kobler informasjonene knyttet til dem uten videre behandling, mens det bevisste vil vurdere og analysere en logisk sammenheng før ny informasjon aksepteres. Derved vil både det logiske og symbolske innholdet læres samtidig. I tillegg vil all ny informasjon knyttet symbolet bli plassert *riktig*. Denne mekanismen slår til når forståelse læres og knyttes til en av de fire fargene i SGL konseptet. Dette kan kalles å "*pakke informasjon*", fordi det kan være vanskelig å bevisst forstå "*hvorfor jeg forstår*". Det oppleves mer som en fornemmelse av at "*jeg oppfatter helheten*". Skal detaljene hentes frem igjen, må informasjonen "*pakkes ut*" ved for eksempel å assosiere rundt fargene og symbolene. Det virker som om ubevisst oppmerksomhet arbeider ustanselig med å

³ Carl Gustav Jung, Symbolene og det ubevisste, S:36

finne mening med informasjon på mange forskjellige plan, selv etter at et nivå av forståelse er på plass. Dette nivået av oppmerksomhet både mottar og forstår metafor/symboler.

Ved å benytte en klassifiserings metode som henger sammen med stoffet som skal læres, blir klassifiseringen (strukturen/fargespråket) en del av stoffet og det oppnås en betydelig større læringseffekt på svært kort tid. SGL konseptet benytter farger som klassifisering av informasjonen, og dette er gjennomført i hele konseptet slik at den samme fargen har den samme betydningen overalt.

Tony Buzan's beskrivelse av de synergiske funksjonene i hjernen forteller om denne forståelsen;

Hjernen er synergisk.⁴

I tusenvis av år har mennesket trodd at tankeprosessene deres var basert på et enkelt, adderende matematisk prinsipp – hver gang man la en ny enkeltinformasjon eller tanke til hjernens datamaskin, ble rett og slett én ny ting lagt til på harddisken.

I annen halvdel av det 20. århundre oppdaget man imidlertid at dette ikke var tilfelle, og at hjernen faktisk fungerer synergisk. I et synergisk system er helheten større enn summen av enkeltfaktorene. Med andre ord vil 1 + 1 være lik mer enn 2. I et slikt system kan "mer" være uendelig. Noe av det første beviset for dette kom fra Roger Sperrys arbeid med venstre og høyre hjernehalvdel, som han fikk nobelprisen for. Sperry hevdet at hjernen var en multipliserende mekanisme snarere enn en adderingsmaskin.

Tabellen viser Sperry's oppdagelser satt inn i SGL konseptets fargespråk, i blå-gul og rød-lilla akse.

Den dominerende hjernehalvdel (som regel venstre side) Sekvensiell a-b-c-d... Språk Regning Symbolsk – bruker én del for å representere det hele Klokketid Logisk Analytisk Lineær Digital Eksplisitt Fokuset Intellekt Aktiv operasjons frekvens ca. 10-30 Hz (beta – alfa bølger)	Den recessive hjerne halvdel (som regel den høyre side) Simultan – Gjenkjenning Nonverbal Syntese – setter ting sammen Konkret – opplever det som er Analogisk Rytmsk Metaforisk Evighet, tidløs Ikke rasjonell, dømmer ikke Geometriske funksjoner Intuitiv – kreativ Holistisk Diffus Aktiv operasjons frekvens ca. 4-13 Hz. (Alfa – Theta bølger)
--	--

⁴ Tony Buza, Et hode foran S:XXX



Bruk av felles språk i organisasjoner og næringsliv.

Alle små eller store grupper som jobber sammen i team eller prosjekt mot felles mål trenger et felles språk for å nå langt. Dette kan synliggjøres gjennom forståelsen av at alle mennesker oppfatter virkeligheten i sin subjektive opplevelse. Missforståelser og konflikter er som oftest et resultat av mangelfull forståelse eller innsikt i andres *opplevelse av verden*. For å oppnå innsikt i hverandres opplevelser, kreves det felles språk for å oppnå tilstrekkelig trygghet i kommunikasjonen.

SGL konseptet består av erfaringer og "selvfølgeligheter" fra lærende organisasjoner, organisert i;
et pedagogisk språk
preget av felles symboler, farger og illustrasjoner
en gjennomarbeidet metodikk
et ledelsesverktøy for å realisere det vi ønsker

Kommunikasjonssvikt ⁵

Bedriften din insisterer på at den ønsker storartet teamarbeid. Hvor du enn snur deg er det team-meg-her og team-meg-der. Alle hører budskapet sterkt og klart. Men det er det eneste budskapet de får. Med én gang de har "teamet", føler de det som om de har klatret opp i et høyt tre, opp til de høyeste greinene, og så langt øye rekker er det ingenting å se. Ingen postbiler, ingen telefonlinjer og ingen røyksignaler. De sitter der i tretoppen og koper, overlatt til seg selv.

Selv om du lager et team ved hjelp av en tryllestav, må det holdes gående på den gammeldagse måten, med mye ULK – Undervisning, Læring og Kommunikasjon.

Hele hensikten med SGL konseptets kommunikasjonsforståelse er at mitt *JEG* skal møte ditt *DU*, gjennom forståelsen at vi kommuniserer i fire forskjellige nivåer. I dette ligger også forståelsen at forskjellige oppgaver trenger forskjellige kommunikasjons nivå.

Ingen medarbeidere tør kommunisere sine tanker og idéer på en konstruktiv måte med mindre de er trygge på at de blir respektert og akseptert i miljøet.

⁵ Harvey Robbins & Michael Finly, Team som lykkes, S:146

Trygghet

Team mislykkes ikke fordi folk er dumme. Heller ikke fordi de ikke verdsetter dyder som å gjøre kundene fornøyde, kvalitet og hele greia. Team mislykkes når medlemmene ikke føler at det er trygt å etterstrebe sine egne erklærte mål. ⁶

Utrygghet kommer fort til uttrykk gjennom kommunikasjon. Det kan være så banale ting som *ironi* – noe som virker helt ufarlig og ofte humoristisk. Samtidig er ironi ofte tildekket negativ kritikk. Senderen tør som regel ikke å kritisere åpent og direkte, og pakker budskapet pent og pyntelig inn en morsom innpakning – med sløyfe på – og sender over bordet. Hvem kan vel "ta" noen som gir fra seg pene pakker?

Innlæring av fargespråket er essensielt for forståelsen og bruk av SGL verktøyene.

Uten kjennskap til farge-koden kan det være vanskeligere å oppfatte metodikken i SGL konseptet.

Blått står for det profesjonelle og reflekterende "hodespråket" på det verbale plan. Innholdet i

kommunikasjonen er upersonlig, saks og faktaorientert og gir uttrykk for hva vi mener og tenker.

Kreativiteten blir hovedsakelig beskrivende og repeterende om det bevisst kjente.

Rødt står for det personlige og motiverende "hertespråket" i relasjoner til andre. Innholdet er fantasirikt, visualiserende og energifylt.

Kreativiteten er søkende om det ubevisste ukjente.

Gult står for det private og følelsesorienterte "kroppsspråket" som håndterer våre erfaringer. Innholdet er preget av sjelens bilder, smerte, glede og verdier knyttet til sterke opplevelser.



⁶ Harvey Robbins & Michael Finly, Team som lykkes, S:159



Kreativiteten er åpen, leken, emosjonell og nyskapende om det ubevisste skjulte.

Lilla står for det klarsynte og intuitive *symbolspråket* som oppfatter det tidløse. Innholdet er assosierende, sannhetssøkende og gjenkjennende om det vi innerst inne vet. Kreativiteten søker den gode illustrasjon til jeg'ets åndelige innsikt, kraft og visdom.

Innlæringen av fargespråket gjøres best gjennom øvelser i grupper som begynner med en teoretisk innføring om betydningen av hver farge med påfølgende praktisk øvelse som gir "*å lære er å oppleve*".

Innlæring av SGL

En vanlig øvelse er "*Egenpresentasjon*" med bruk av fargemetodikken.

Deltagerne i en gruppe presenterer seg med **blå** fakta om navn, alder yrke sivilstand og lignende. Deretter beskriver deltageren hva som gir ham kick i det **røde** energifylte språkvarianten.

For å presentere seg i det **gule** følelsesorienterte språket, kan han besvare spørsmål som; "Hva er det din sjel ikke kan være foruten?"

Tilslutt kan deltageren fortelle om et symbol som betyr mye, i det **lilla** symbol språket.

På denne måten lærer medarbeiderne fargekoden, symbolet og innholdet både bevisst og ubevisst og får vite noe om hverandre som virker på samme dybdenivå som fargen det presenteres i.

Et eksempel;

I **blå** fakta:

Jeg heter Sigmund, er 38 år, er skilt og har startet egen virksomhet som coach.

I **rødt**, om hva som gir meg energi eller kick:

Å fly paraglider å kjenne at jeg løftes med de varme luftstrømmene mens øye rekker lenger og lenger utover landskapet gir meg lyst til å gjøre det om igjen og om igjen.

I **gult**, om hva jeg ikke kan unnvære;

Tilbaketrekning til stillhet og refleksjon gjerne med god musikk. Jeg kan heller ikke unnvære den gode samtale om livets finurligheter og opplevelser.

I **lilla**, om et symbol som betyr mye;
For meg er Leonardo da Vinci's Manpower figur et symbol om menneskers muligheter gjennom aktiv innsats.

Denne presentasjonsformen gjør at medarbeiderne blir kjent med sider av hverandre som sjeldent kommer frem, og muliggjør kommunikasjon i de fire nivåene.

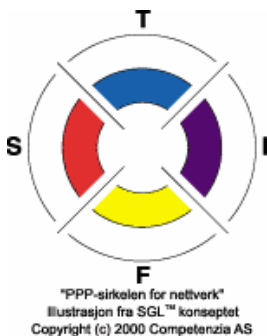
Dette danner også et viktig trygghetsgrunnlag for videre kommunikasjon ved at det finnes kjente *kommunikasjonsregler*, og kan sågar være en *nivåjustering* mellom to mennesker ved å sende fargen det kommuniseres i sammen med budskapet.



De fire mentale hovedretningene

Utgangspunktet for fargeforståelsen er også knyttet til SGL konseptets forståelse av de fire mentale hovedfunksjonene i mennesket;

Sansning, Tenkning, Intuisjon og Følelse. Ut fra dette benytter konseptet **rød for sansning**, **blå for tenkning**, **gul for følelse** og **lilla for intuisjon**.



Sansning refererer seg til det som kan oppdages her og nå gjennom sansene, som er synlig og som kan forklares "objektivt". Sansene registrerer mennesker, gjenstander og hendelser.

Intuisjon henspeiler vår evne til å se mulighetene som ligger innkapslet i det som skjer – det som er sjult. Intuisjon beskrives som evnen til å se eller oppdage det som ikke er her og nå.

Tenkning henspeiler på vår kognitive tankeprosess som gir oss sammenheng og forståelse. Vi benytter tenkning til å analysere og konkludere etter gjennomgang og behandling av en "mengde" stoff. Konklusjonen forteller at noe er logisk eller rasjonelt.

Følelse i denne sammenhengen henspeiler det på vår rasjonelle evne til å vurdere og bestemme verdier, hvor en verdi kan ha høyere eller lavere rang enn en annen. Det dreier seg ikke om emosjonelle følelser.

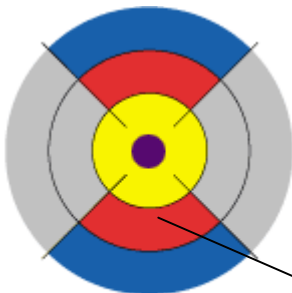
Ut fra dette hevder SGL konseptet at alle mennesker foretrekker, eller tendenserer til å benytte én av disse funksjonene mest, kaldt *hovedfunksjon*. Denne hovedfunksjonen er styrt fra våre grunnenergier og vil derved være et av flere personlige karaktertrekk, også forstått som *personlighets temperament*. (temperament = blanding)

Ut fra forståelsen om at vi tendenserer til å benytte noen spesifikke ressurser (tenkning, sansning, følelse, intuisjon), så kan dette også forstås som kvaliteter ved mennesket. Disse kvalitetene kommuniseres i SGL's fargespråk ved at det i konseptet henvises til den aktuelle kvaliteten i fargen.

Ved å ta denne forståelsen enda lenger, oppdager man at utviklingsprosesser må gjennomgå noen trinn, og de forskjellige trinnene har forskjellig prosessmessige innhold som forstås gjennom fargen det aktuelle trinnet har.

Tilsvarende forståelse er det knyttet til ledelses og kultur *kvalitet* avhengig av målet som skal realiseres. Dette kommuniseres gjennom kvalitetstrappa som bygger på konseptets etikkforståelse.

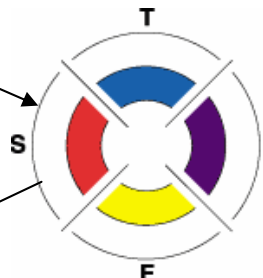
Når SGL grunnlaget (fargene og tilhørende kvaliteter) undervises på en pedagogisk god måte ved å bygge sten på sten gjennom *å lære er å oppleve*, oppnås denne effekten vist gjennom den **røde** fargen på neste side:



"Kommunikasjonssirkelen"
Copyright © Competenzia AS
- www.SGL.no -

Rødt språkforståelse:

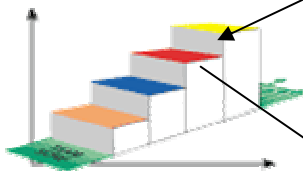
Rødt står for det personlige og motiverende "hertespråket" i relasjoner til andre. Innholdet er fantasirikt, visualiserende og energifyllt. Kreativiteten er søkende om det ubevisste ukjente.



"PPP-sirkelen for nettverk"
Illustrasjon fra SGL™ konseptet
Copyright (c) 2000 Competenzia AS

Røde personlighetstyper:

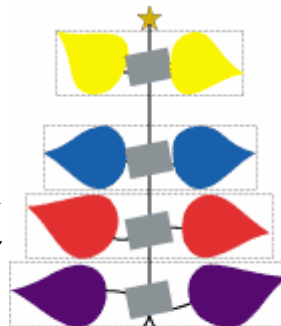
Sansning refererer seg til det som kan oppdages her og nå gjennom sansene, som er synlig og som kan forklares "objektivt". Sansene registrerer mennesker, gjenstander og hendelser.



"Kommunikasjonstrappen"
Illustrasjon fra SGL™ konseptet
Copyright (c) 2000 Competenzia AS

Rødt kommunikasjonsnivå:

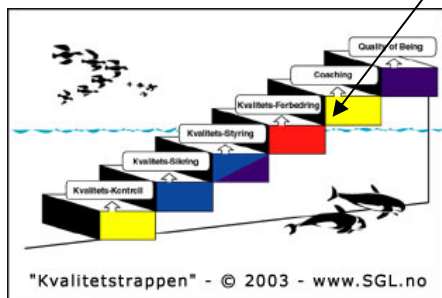
står for det kreativt ukjente og utviklende. Kommunikasjonen er lyttende/stimulerende om ideer.



"Beslutningstreet"
Illustrasjon fra SGL™ konseptet
Copyright (c) 2000 Competenzia AS

Rød beslutningsevne:

Risiko-sikrende beslutningstakere er best til konkurranseutsatte, idealistiske og kunderelaterte oppgaver hvor målet er å vinne tillit.



"Kvalitetstrappen" - © 2003 - www.SGL.no

Rødt kvalitetsnivå:

Fokus på de ansvarlige valg i øyeblikkets her og nå. Krever "best mulig" Situasjon / Konsekvensetikk



Prosesskonsulentens rolle (Coach)

*Det er lederen som setter dagsorden for samarbeidet med coachen. Hensikten med coaching-relasjonen er å bevege seg mot de mål lederen ønsker. Det kan dreie seg om jobben, personlige forhold eller livet generelt. Hvis vi sammenligner livet med en seilas, vil coachen ha rollen som styrmann, mens lederen er skipperen som bestemmer hvor ferden skal gå. Coachen må føye seg etter det lederen vil.*⁷

Denne forståelsen om at coachen er en midlertidig styrmann, kan være god i situasjoner hvor det kun er en leder som er i coaching prosessen.

Dersom oppdraget handler om utvikling i en gruppe, stiller dette helt andre krav til prosessen, og derved også til coachen.

Hvis oppgaven er å frigjøre potensiale i det enkelte individ, blir coachens rolle å være prosessvakt – og så får det skje det som skjer! I en gruppe er det betydelig flere underliggende prosesser.

Skal coachen virkelig kunne være en ressurs for leder og organisasjon, må man være *fri* og kunne sette seg ved siden av navigatøren, styrmannen, maskinisten og telegrafisten og veilede skipperen fra disse posisjonene – uten å ta plassen til de som allerede sitter der. Derved blir coachens rolle å være Los. En coach skal fungere som en prosesspådriver i retning av målene. Da vil leder og organisasjon bli bevisst konfrontert til å bruke egne ressurser på nye måter slik at reell utvikling skjer.

Følgende utklipp kan illustrere en seilas uten en Los:

Endre kurs, takk!

Dette er et autentisk utdrag fra en radiosamtale mellom et skip fra den amerikanske marinen og kanadiske sjøfartsmyndigheter utenfor kysten av Newfoundland 10. oktober 1995:

Amerikanerne: Vennligst endre din kurs 15 grader nordover for å unngå kollisjon!

Kanadierne: Anbefaler deg å endre DIN kurs 15 grader sørover for å unngå kollisjon!

Amerikanerne: Dette er kapteinen på et ameri-

Dette er hentet fra en omfattende europeisk arbeidsstudie utført av Gallup for StepStone, blant 8.000 arbeidstakere i syv europeiske land.

Hva er mest viktig for deg når du skal velge din neste jobb?

Personlige utviklingsmuligheter	91
Muligheter for å lære noe nytt	89
Kompetent ledelse	80
Selskap med god finansiell situasjon	74
Selskap med god kultur	65
Høyere lønn	58
Muligheter for mer ansvar	54
Selskap med et godt rykte	54
Muligheter for fleksibel arbeidstid	54
Flere andre goder	20
Mer ferie	15

kansk marinefartøy. Jeg sier igjen: Endre DIN kurs!

Kanadierne: Nei, jeg sier igjen, du bør endre DIN kurs!

Amerikanerne: Dette er hangarskipet USS «Lincoln». Det nest største skipet i USAs atlantehavsflåte. Vi er støttet av tre torpedobåter, tre kryssere og en rekke støtteskip. Jeg anmoder DEG om å skifte DIN kurs 15 grader nordover, eller regn med at nødvendig handling vil bli tatt for å sørge for dette skips sikkerhet!

Kanadierne: Dette er et fyrtårn. Over.

⁷ Morten Emil Berg, Coaching, S:115



Løsningsforslag til utviklingsprogram for AS Reklamasjon

Coaching samtaler med alle:

SAMTALETEMA 1, egen målsetting med eget arbeid

15 timer á kr. 850.-

kr. 12.750.-

Dokumentering av tiltaket

SAMTALETEMA 1

KOMMUNIKASJON / RESPONS / MÅLSETTING

AS Reklamasjon mangler konkrete målsettinger som hver enkelt medarbeider kan kjenne seg igjen i, og eie.

Målstyring⁸

Lederen og en eller flere av de underordnede kommer sammen for å diskutere seg frem til de mål de(n) underordnede skal prøve å nå i kommende periode. Dette kan dreie seg om 3-12 måneder. I og med at den underordnede selv er med på å fastsette målene, er det trolig at han eller hun vil satse mye på å nå dem. Målene skal være realistiske og ønskelige, sett både med sjefens og den underordnedes øyne.

Det er "vanlig praksis" i mange organisasjoner å tro at blå måloppnåelse kommer automatisk bare målene er kjent blant medarbeiderne. Det er også vanlig å tro at medarbeiderne kaster seg inn i arbeidsoppgavene og kommer i mål til riktig tid, bare de blå målene er motiverende nok!

Ofte opplever ledere og bedrifter at måloppnåelsen er liten - selv om målene er kjent og motivasjonen skulle ha vært tilstede. Hva kan grunnen være?

Også i arbeidsliv har vi sett mange eksempler på at mennesker går rundt med et ønske om å bli sett og oppdaget av sine nærmeste medarbeidere. De ønsker seg anerkjennelse uten å bli tydelig på egne behov. (egen understreking)

Det å ta ansvaret for å skaffe seg den aksepten man trenger ved å be om den, oppleves ofte som rene juks og bedrag. For, som sagt, når du må be om tilbakemelding, risikerer du jo at giveren lyver; han gir deg det fordi du trenger det og da er det kanskje ikke sant.⁹

Mange ledere, personalansvarlige og medarbeidere er ukjente til viktigheten i begrepet "what's in it for me?". Da er det snakk om helt andre faktorer enn bonuser og lønnsøkninger for å sikre innsats og arbeidsglede mot målene.

Å hente frem og bli tydelig på egne dypere behov som aksept, viktigheten av å bli sett og et trygt og åpent miljø kan fortone seg som å være bløt og ineffektiv i kunnskapsbedrifter. Utbrent statistikken er god nok dokumentasjon på dette.

⁸ Lederutvikling, Morten E. Berg, S:194

⁹ Effekt Falske smil & ekte ørefiker, Bente Marie Ihlen, Heidi Ihlen, Johann Olav Koss, S: 181



Ved å bevisstgjøre arbeidstakere viktigheten av kjennskap og eierskap til egne **røde** og **gule** behov som suksessfaktorer, oppnåes en reell sjanse for resultatoppnåelse av **blå** resultater.

Det norske skøytelandslaget med Johann Olav Koss i spissen er et sterk vitnesbyrd om dette;

Jeg står på startstreken foran det første løpet i OL – 5000 m (1994). Jeg kjenner viljen og den indre styrken til å gjøre det bra. Skuddet smeller og løpet starter. Roberto Sigel starter i indre bane og jeg i ytre. Jeg ser ham komme på innsiden av meg opp den første langsiden og vi passerer likt på 18.6. Dette er en god passeringstid på de første 200m.

Neste runde gikk av seg selv, 30.9 i rundetid. Runden opp til 1000 m passering er kritisk, da er det rytmen skal passe og det skal ikke brukes for mye krefter. Rundetiden er 31.6, helt håpløst, nå går det på dunken! Alt arbeid har vært forgyves og Dagbladet hadde rett! Dette er et nytt Davosløp.

Alle disse negative tankene strømmer igjennom hodet mitt mens jeg går i svingen. *Da skjedde det!* Den eneste kommentaren jeg hører fra Hans Trygve (treneren) under hele løpet – ” Du går bra utganger ”.

Hans Trygve gir meg ros når jeg går en dårlig runde.

Er det sant? tenker jeg. Ja! *Det er sant!* Jeg tar ham på alvor og jeg kjenner det jeg også igjen, *jeg har gått gode utganger.*

Finn Hodt står som nestemann på vekslingsida. Han skriker: ”Det er en flott rytme du har, Johann, bare fortsett!”

Nytt mestringsfokus!

Ja, Finn – du har rett! Du har drevet med skøyter i en mannsalder. Det er en god rytme og jeg har lyst til å gjøre den enda bedre for deg! Dette var tanker som gikk i hodet mitt da jeg passerte opp vekslingsida og inn i svingen. Borte var de negative tankene, jeg hadde fått to nye fokus som gikk på hva jeg *mestret*. Bare fortsett sa jeg til meg selv, det er nå du kan vise alt det du har lært og øvd på. De neste rundene gikk på 30.9 og 30.9, og det gikk flott inn – ny verdensrekord og OL-gull.

*To strategisk plasserte kommentarer i et utrolig viktig øyeblikk gjorde at verdensrekorden og gullet ble mitt.*¹⁰

De strategiske kommentarene var et resultat av at teamet rundt Johann Olav Koss kjente til hans behov for **gule** og **røde** tilbakemeldinger på **blå** prestasjoner.

¹⁰ Effekt Falske smil & ekte ørefiker, Bente Marie Ihlen, Heidi Ihlen, Johann Olav Koss, S: 282



Her er det viktig å ta med perspektivet om at individuelle idrettsutøvere kun har sine egne presentasjoner å ta hensyn til, mens et team sees på som en gruppe mennesker som har felles mål og deler gleder og sorger. Eksempelet er tatt med for å illustrere effekten av behovtilfredsstillelse.

SGL konseptet tilbyr en enkel og effektiv tilnærming til de dypere behov som må fylles for at medarbeidere skal kunne yte mye. SAMTALETEMA 1 danner grunnlaget for å synliggjøre måleparametere i tillegg til økonomiske eller produksjonsmessige resultater – og muliggjør at disse løftes til overflaten.

SAMTALETEMA 8,
Handling/Verdiskapning
Trippel-T test

15 timer á kr. 850.-

kr. 12.750.-

SAMTALETEMA 8
HANDLING / VERDISKAPNING

Hvordan fremmes resultater du vil realisere?

*Hvor kommer verdier fra?*¹¹

.....

Verdier læres over tid og henger nøye sammen med utviklingen av vår personlighet. Sosialisering gjennom påvirkning fra samfunnskulturen og familien er her viktig.

Når det gjelder kulturformidlingen er visse verdier utviklet over tid og blir gjerne kontinuerlig forsterket. Norsk arbeidsmiljølovgivning og arbeidsmiljøarbeid er forankret i og uttrykker en rekke ulike verdiorienteringer som kan fortolkes på følgende måte:

- **Demokratiske verdier**, som medbestemmelse, rettferdighet og ytingsfrihet
- **Humanistiske verdier**, som frihet, personlig læring, utvikling og skaperglede
- **Helseverdier**, som frihet fra smerte og sykdom, trygghet for skader, fysisk og mental mestring og det å ha overskudd
- **Sikkerhetsverdier**, som sikring mot farer for mennesker, materiell og miljø
- **Økonomiske verdier**, som ressursutnyttelse, effektivitet og konkurranseevne

Våre verdier lærer vi også mer spesifikt gjennom sosialisering i primærgrupper (for eksempel familien) og sekundærgrupper (for eksempel venner og skole). Både foreldre, søsken, en større familieenhet, lærere og venner vil derfor være viktige sosialiseringssagenter. Et viktig aspekt ved verdier er også at de ofte læres på enten/eller-basis: Enten lærer man å være snill og lydig, eller man lærer å protestere og opponere.

Jobbverdier¹²

Med jobbverdier mener vi personlig ønsker om hva man vil ha ut av arbeidet sitt og hvordan man skal oppføre seg på arbeidsplassen.

¹¹ Psykologi i organisasjon og ledelse, Geir Kaufmann, Astrid Kaufmann, S:295

¹² Psykologi i organisasjon og ledelse, Geir Kaufmann, Astrid Kaufmann, S:298



Slike verdier er relativt stabile hos individet. Verdier vil også være rettleidende for den etiske jobbatferden. Jobbverdier kan inndeles i to hovedkategorier:

- *Indre jobbverdier.* Med dette menes verdier som har med selve jobben å gjøre, for eksempel ønske om utfordringer, om å lære nye ting, om å kunne bidra med noe viktig, utvikle ens potensiale, være kreativ, få ansvar eller være selvstendig. Det er vanlig å tro at andre mennesker har de samme verdiene som en selv. Men her kan man ta grundig feil, og dette er viktig for ledere å være klar over. Selv "styres" man kanskje den indre verdien likeverd, og da blir man skuffet når man opplever at andre medarbeidere for eksempel "boikotter" kvinner i sjefsstillinger.
- *Ytre jobbverdier.* Slike verdier har med *konsekvensen* av ens arbeid å gjøre. Eksempelvis kan dette dreie seg om å tjene mest mulig penger, oppleve jobbtrygghet, få frynsegoder, ha status i nærmiljøet, sosiale kontakter og ha tid til familien og til hobbyer.

.....

Ved omstillinger i organisasjoner er det spesielt viktig å være oppmerksom på og ta hensyn til medarbeidernes verdier. Om de ikke er så lette å diagnostisere og finne ut av, er det likevel viktig at lederne er klar over at medarbeiderne vil ha forskjellige verdiprioriteringer og sine egne verdihierarkier. Dette er spesielt betydningsfullt hvis det dreiser seg om kjerneverdier. Dersom ledere setter seg inn i medarbeiderens verdier, gjerne gjennom medarbeidersamtaler, kan dette bidra til å øke jobbmotivasjon hvis omstillingen passer med medarbeiderens verdier.

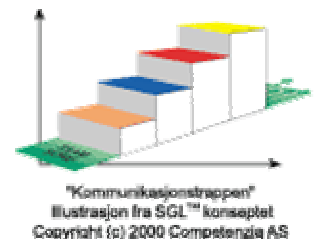
Gjennom en praktisk Trippel-T test (**Trygghet, Tilhørighet, Tillit**) som medarbeideren fyller ut på en skala fra 0 til 3, måles den enkelte medarbeideres behovoppfyllelse.

SGL konseptet speiles alle undersøkelser i tallet 45. Ut fra dette kan man si noe om den enkeltes subjektive opplevelse kommunikasjons nivået i bedriften, og regne seg frem til gjennomsnittet i bedriften – sett i relasjon til bedriftens kommunikasjonsbehov for å oppnå ønskede resultater. Jo større utfordring er, desto større krav stilles det til trygghet for den enkelte medarbeider. Dette anskueliggjøres gjennom kommunikasjonstrappa slik:

Det **blå** språknivået krever 23 – 30 poeng og kjent kreativitet.

Det **røde** språknivået krever 31 – 36 poeng, og åpner for ukjent kreativitet.

Det **gule** språknivået krever 37 – 45 poeng og åpner for skjult kreativitet.



"Kommunikasjonstrappa"
Illustrasjon fra SGL™ konseptet
Copyright (c) 2000 Competenzia AS

Dersom bedriften ønsker å være nyskapende og samspillende om nye løsninger, må kommunikasjons tryggheten løftes til minst 37 poeng.

Ut fra direktørens beskrivelse av situasjonen i bedriften antas det at nivået i dag ligger mellom 23 og 30 poeng.



Teamsamling, 2 dager
med hele bedriften og 2
prosesskonsulenter.

2 dager, 2 konsulenter

kr. 40.000.-

Teamsamling og innhold

Teamsamlingen gjennomføres ved at alle sitter i ring med ansiktene mot hverandre. Dette har den fordelen at alle kan følge med på det som skjer og alle ser alle.

Når mennesker møtes i grupper ¹³

For meg har det alltid vært en utfordring å sitte i en gruppe. Jo større gruppe, jo større utfordring. Kontakten med enkeltpersoner har ikke kostet meg så mye. Men å sitte i en gruppe og gjøre seg gjeldende der, har kostet meg atskillig selvovertinnelse og angstkamp. Grupper har skremt meg – og gjør det vel for så vidt enda. Organisasjoner har skremt meg enda mer – og gjør det ennå. Og blant livets mange paradokser så er da også dette: Jeg er blitt ”spesialist” på det jeg i bunn og grunn er reddest for. Jeg har en misstanke om at dette gjelder mange mennesker, og ikke minst psykologer. Og det finnes et faguttrykk for det: kontrafobi – dvs. å gjøre det man frykter mest.

Gruppedynamisk vekstfaktor ¹⁴

I enhver gruppe er ulike prosesser med og påvirker selve atmosfæren i gruppen. Det kan være krefter som ødelegger og det kan være krefter som gir vekst og utvikling. Men ikke alltid er det like lett å avgjøre hva som er hva; før vi samler våre erfaringer og forsøker å se det hele i et litt større perspektiv.

Arbeidsmåten ved å sitte i sirkel har sin effekt ved at ingen får anledning til å ”gjemme” seg bak bord, og at ingen ser i nakken på de foran.

Et annet viktig aspekt er at energien i gruppen rettes innover, både glede og utvikling, og frykter og sinne. Hensikten er å se og bli sett – på godt og vondt.

Krav til SGL konsulent

SGL er et prosessverktøy og en metodikk for Samspill, Gruppevekst og Ledelse. Enhver som har påvirkning på sin egen arbeidssituasjon utøver ledelse. Derfor blir den felles metodikken og det felles språket som SGL kan være med på å skape så viktig for organisasjoner som vil
¹⁵
mye.

SGL konseptet setter store krav til prosess konsulenten, ved at man i stor grad må kunne utvise ferdigheter i alle fire disipliner (farger) spesielt i kommunikasjonen, og ha utviklet ferdigheter som muliggjør at gruppen har en trygghet, selv når den er utrygg.

I tillegg omfatter konseptet arbeid på alle fire fargenivåer, ikke bare blå teoretisk fremføring i rød energi. For å kunne arbeide i gule følelsesområder og kanskje lilla åndelighet, berøres deler av mennesket og psyken som kan være skjør, og kreve mye trygghet. Autorisasjonsprogrammet knyttet til konseptet er kvalitetsstempleet kunden har til at konsulenten er kompetent til oppgaven.

¹³ Positiv angst i individ, gruppe og organisasjon, Paul Moxnes, S: 27

¹⁴ I samme båt, Om gruppevekst og egenutvikling, Jan P. Hagberg

¹⁵ SGL konseptets forord, Redaktør Geir H. Hagberg



Teambygging:
fargespråket, egen
målsetting med eget
arbeid

Samtaletema 6
Kreativitet /
Teamroller /
Samspill

Tiltakene er beskrevet tidligere.

På teamsamlingen vil fargespråket bli gjennomgått på nytt som repetisjon og som grunnlagspedagogikk for samlingen.

Den enkelte inviteres til å gi uttrykk for "egen målsetting med eget arbeid", fra coaching samtalen, Samtaletema 1.

Samtaletema 6
Kreativitet / Teamroller / Samspill

Kan du beskrive din idealpartner?

Det er en kjent sak at personkjemi er avgjørende for godt samspill.

Det er mange faktorer som avgjør om man opplever å ha god kjemi med en annen, eller ikke. Grunnleggende karaktertrekk er selvfølgelig viktig, men politiske holdninger, troer, tilhørighet til forskjellige fellesskap og egen livsutvikling mm. kan *forstyrre* opplevelsen av god eller dårlig kjemi. Det er også vanlig at det stilles spørsmål om å *sette folk i bås!*

De primære dyprollene – familien¹⁶

Å finne dyproller er som å avdekke grunnstoffene – det er trolig et visst antall av dem som venter på å bli oppdaget. Jeg har selv hevdet at det er 12⁴. Kanskje er det flere. De føyer seg inn i et enkelt mønster – omtrent som grunnstoffene i det periodiske system. Dyproller finnes der mennesker er sammen i et målrettet og meningsfullt fellesskap – som individer i en organisasjon. En organisasjon behøver, for å kalles dette, minst tre roller og et felles mål. Dyproller tjener som beskyttelser mot forvirring, angst og organisatorisk ubehag. (egen understrekning)

Vi er alle "personlighetspsykologer"¹⁷

I hverdagslivet opptrer vi sjeldent som naturforskere som for eksempel registrerer hvilke steiner vi kommer over, og som vi lurar på hvordan vi skal klassifisere! I psykologi – og kanskje særlig i personlighetspsykologi – er det annerledes. De fleste av oss er aktivt opptatt av å finne mening i samhandling med andre mennesker: Vi er opptatt av hva som skiller oss fra andre mennesker og hvordan vi best kan forstå hverandre. Vi beskriver ofte hverandre med personlighetskarakteristikk og kategorier basert på vår personlige vurdering. Vi betegner personer som "innadvendte" eller "utadvendte", "intelligente/uintelligente". Andre får stempel som "uærlige" eller "aggressive", atter andre settes i båser som "deprimerte" eller "engstelige". Noen ganger har vi rett, andre ganger tar vi feil. I våre forsøk på å forstå personer vi omgås med, tilskriver (attribuerer) vi dem visse personlighetstrekk.

... ..

Norges første professor i psykologi, Harald Schjerlderup, har formulert kjernen i fagpsykologiens personlighetsbegrep slik: "Vi forstår med personlighet den mer eller mindre *fast organiserte helhet* av de for et individs *karakteristiske måter å reagere på*, tankemessig, følelsesmessig og ytre adferd". Med "karakteristisk" menes i denne sammenheng at reaksjonene mer er et uttrykk for individets egenart enn for den spesifikk og umiddelbare ytre situasjon. Ut fra denne nokså omfattende definisjonen forstår vi at personlighetspsykologien er opptatt av det typiske og *regelmessige*. Her mener vi det som særpreger og representerer et gjennomgående mønster hos en person, og som gjør det lett å kjenne ham eller henne igjen fra gang til gang.

¹⁶ Dyproller: Helter, hekser, horer og andre mytologiske roller i organisasjonen, Paul Moxnes, S: 121

¹⁷ Psykologi i organisasjon og ledelse, Geir Kaufmann, Astrid Kaufmann, S:103



SGL konseptets teamrolle forståelse er bygget opp på bakgrunn av forfatterens iakttagelser fra transaksjonsanalysen og mytologisk rolleforståelse. Det har ikke lyktes å få tak i underliggende litteratur som bekrefter modellens *riktighet*.

Det er for omfattende å gi et detaljert bilde av konseptets personlighetsforståelse i denne beskrivelsen. Det er allikevel interessant å vise noen forskjeller og likheter mellom SGL's rollebeskrivelse og tilsvarende rollebeskrivelse fra *Jungiansk Type Index (JTI)*¹⁸ utviklet av Optimas, Bergen.

Den største forskjellen mellom disse to modellene er at JTI benytter *introvert* og *ekstrovert* forståelse fra Jung's teori, noe som gir modellen 16 roller. Med ekstrovert og introvert forstår modellen hvor mennesket henter sin energi fra.

SGL benytter *introvert* (Barn) og *ekstrovert* (Foreldre) i forhold til kommunikasjon fra transaksjonsanalysen, og således har denne forståelsen en annen vei mot det samme målet. SGL benytter 8 roller, noe som gjør at modellen er mindre, og mer grovsortert.

Modellene kan ikke legges rett over hverandre siden det benyttes forskjellige grunnlag for modellene, men sluttresultatet skal stemme så lenge begge modellene har i seg de fire mentale hovedretningene, tenkning, følelse, sansning og intuisjon.

Som utgangspunkt for denne sammenligningen benytter jeg SGL konseptets rollebeskrivelse av den **røde** typen (BSH) *Pedagogen*. I JTI henter denne ISFP (introvert sansning med følelse) og ESFP (ekstrovert sansing med følelse). Sammenligningen tar utgangspunkt i SGL konseptet.

SGL - BSH	JTI - ISFP	JTI - ESFP
Sansende og følsom . Søker ideer . Fleksibel og diplomatisk . Ser en sak fra mange sider . Opplevs sosialt kreativ . Populær og verdiorientert. Behov for å behøves. Ofte talsmann for helhet/grønne verdier og en konsekvensetikk uttrykt ved at " Alt henger sammen "	Tillitsfull Stille Spontan Forståelsesfull Harmonisk Omtenkstom Mild Beskjeden Fleksibel Følsom Observant Samarbeidsvilling Lojal	Samarbeidsvillig Grei Tolerant Rett på sak Behagelig Entusiastisk Tilpassningsdyktig Lekende Vennlig Omgjengelig Livlig Pratsom Sosial

Fargene antyder sammenheng mellom ordene som er brukt til å beskrive typen. Flere ord kan match avhengig av leserens opplevelse av ordene.

¹⁸ Typeforståelse, Jungs typepsykologi – en praktisk innføring, Hallvard E. Ringstad og Thor Ødegård



Denne lille sammenligningen viser at JTI er betydelig mer nøyaktig enn SGL på typeforståelse. Det viser også at SGL modellen har både den introverte og ekstroverte i samme rolle.

Sammenligningen viser at forskjellen mellom den introverte og ekstroverte typen i JTI modellen er svinnende liten, og de færreste klarer å skille mellom "spontan" hos en introvert og "rett på sak" hos en ekstrovert, i det praktiske dagliglivet.

De to konseptene har også vesentlig forskjellige tilnærminger med tanke på hvordan man finner frem til den enkeltes type.

Mens JTI benytter spørreskjema med mange spørsmål, benytter SGL hovedsakelig en tegneøvelse etter musikk, men den samme informasjonen kan også hentes gjennom *KompetanseProfilen* som benyttes i konseptet. Igjen har begge deler fordeler og ulemper:

- Ved å benytte spørreskjema kommer utfordringen ved forståelsen av spørsmålene hos den enkelte under utfyllingen/avkryssingen. På den annen side; når forståelsen hos leseren er slik konseptet *ønsker*, så er spørreskjema-metoden svært nøyaktig.
- Ved å benytte tegning etter musikk, og denne tegningen tolkes etter *symbolbruken* i tegningen, blir det umulig for den som har tegnet å "benekte" at "dette er mitt verk". Spørsmålet blir evt: er tolkningen som fører til typebestemmelsen riktig?

SGL konseptet trenger to tegneøvelser (evt. resultatet fra *KompetanseProfilen*) for å avgjøre om personen kommuniserer som *Forelder* eller *Barn*, og derved sette den endelige typen.

Den manglende detaljrikdommen i SGL konseptets rolleforståelse, tas igjen ved at det er et konsept som forholder seg til mennesker i organisasjonen, og ledelse knyttet til dette. JTI har kun til hensikt å beskrive mennesketyper og kan sågar oppleves som *for komplisert*.

En betraktning: SGL konseptet har en vesentlig bedre metode for å finne frem til grunnkarakteren, ved at det ubevisste får fortelle sin forståelse gjennom egne symboler (tegning), og symboler er det ubevisstes språk, ref. Jung.



Myten om personlighetstype ¹⁹

Opplevelseslæring benyttet seg av fjellklatring og andre utendørsaktiviteter for å tilføre teammedlemmene ny forståelse av dem selv. Myers-Briggs personlighetskategorier tilfører også hvert teammedlem fascinerende ny innsikt i dem selv, og et sett forbokstaver (f.eks IGTD,UNTM) som forklarer hva slags person de er. For entusiastene er Myers-Briggs-instrumentet mer enn et stykke papir – det blir prinsippet som livet deres organiseres rundt.

Ifølge denne teorien har vi alle to sterke sider og to vikende sider. Psykologien deler oss i virkeligheten inn i en masse tilleggskjennetegn, med mange slags bindestreker og klammer, overegenskaper og underegenskaper og alter ego – i en desperat streben etter å dele oss inn i stereotyper i all vår sammensatthet.

Hvorfor tar vi med typologien i våre teammyter? Fordi typologi, akkurat som opplevelseslæring, så å si ikke har noe å gjøre med team.

Det er ikke det at personligheter er uviktige. I kapitlet om adferdsforskjeller fastslo vi at personligheter er svært forskjellige – og når de støter sammen på jobben, i et team, er det et dårlig varsel.

Men Myers-Briggs Typeindikator måler ikke noe av betydning for team. Team står og faller ikke med hvordan folk er (enten i virkeligheten eller slik de oppfattes) i sin sjels innerste. De står og faller med hva de faktisk gjør, hvordan de egentlig oppfører seg overfor hverandre på utsiden.

Adferd, *si*, typologi, *no*.

Den feilaktige forestillingen Myers-Briggs gjør seg, er at personligheten regelmessig og med stor sikkerhet åpenbarer seg i ytre adferd. Slik er det bare ikke. Det er altfor mange sammensatte livserfaringer som påvirker hvordan hva vi er, blir til hvordan vi opptrer. Det er også et stort segment av befolkningen som narrer seg selv med hensynet til hvordan de oppfattes av andre. De sier til seg selv: "Jeg er innadvendt!". Kanskje de kjører rundt i nabolaget og roper "Jeg er innadvendt!" i en megafon. Men de tar feil (innadvendte gjør ikke slikt).

Alt som betyr noe for team er det du *gjør*, i virkeligheten, slik det ses med de andre teammedlemmenes øyne. Hva du er på innsiden, er din egen sak.

Hele øvelsen har til hensikt å vise den kreative spenningen i bedriften/teamet, og hvordan denne påvirker situasjonen i bedriften her-og-nå. Ut fra denne forståelsen kan man si noe om flere mulige sammenhenger til at ting er som de er, basert på konseptets forståelse. Men det vil aldri gi *sannheten!*

¹⁹ Harvey Robbins & Michael Finly, Team som lykkes, S:212



SAMTALETEMA 2 Teamsonen

Samtaletema 2 **Kunnskap / kompetanse**

Hvordan kan vi si at kunnskap kan læres, mens kompetanse må erfares?

Hensikten med teamsonediagrammet er å tydeliggjøre den enkeltes selvbylde i forhold til egen kompetanse.

Å utvikle de ansatte²⁰

Det finnes bare en ressurs som er noe verdt i kunnskapsbedriften, og det er menneskene. De profesjonelle organisasjonene er bevisst på dette, og tar vare på menneskene i den. Det finnes derfor også bare en måte å utvikle kunnskapsbedriften på, og det er å utvikle menneskene i den. Litt satt på spissen kan man si at bedriftsledelse i den profesjonelle organisasjonen dreier seg om å ansette, utvikle og avvikle mennesker.

Samtaletema 2 kan benyttes som en bevisstgjøring av den enkelte, og ledelsen, om den subjektive tilstanden her-og-nå med tanke på utfordringer i jobben sett i relasjon til personlige ferdigheter.

Ved at hver medarbeider setter sitt eget kryss i teamsonen ut fra subjektiv vurdering, vil dette gi et klart bilde av hele organisasjonen.

Å skape et miljø for teamdannelse²¹

Organisasjoner som ønsker teamenes samarbeidsånd uten de strukturelle omdannelsene, bør vurdere å gå løs på sin eksisterende samarbeidsfiendtlige kultur med hammer og tang. Måten å skape en samarbeidsatmosfære eller "et miljø for teamdannelse" på er verken mystisk eller dyr. Du begynner med å sende et enkelt, men umiskjennelig signal gjennom organisasjonen: Slutt med å belønne destruktiv, konkurransepreget, ta-rotta-på-adferd, og begynn å belønne gruppeinnstilt adferd. Så går du så redelig som mulig etter i sømmene nøyaktig hvordan organisasjonen din egentlig fungerer. Gransk adferd, ikke notater fra ledelsen. Driver folk å samler og sanker informasjon og holder den borte fra hverandre? Lar de hverandre mislykkes, uten å gripe inn for å yte hjelp eller oppmuntring? Er det en organisasjon der ikke bare funksjonene ligger i siloer, adskilt fra hverandre gjennom saksområde, men der hver især er en lukket silo, adskilt fra hverandre gjennom frykt? Om så er tilfelle, kunne dere ha godt av en dose samarbeid.

Eller, hvis det ikke finnes, napalm.

Ofte er sammenhengen med en tilstand i en organisasjon, og den enkeltes forståelse av den samme situasjonen, avvikende. Vi tendenserer til å finne teoretiske forklaringer om forretningsmåter, arbeidsorganiseringer og lignende, mens svaret gjerne finnes i det enkelte individ.

Teamsonediagrammet bevisstgjør denne sammenhengen, og ut fra dette kan organisasjonen fatte tiltak som sørger for at den enkelte kommer inn i den sunne delen av diagrammet.

²⁰ Karl Erik Sveiby, Anders Risling; Kunnskapsbedriften – Århundrets største lederutfordring, S: 130

²¹ Harvey Robbins & Michael Finly, Team som lykkes, S:131



Teamsonediagrammet vil også tydeliggjøre ledelsens plass – på godt og vondt.

Kanskje en så enkel øvelse som denne kunne ha gitt viktig informasjon til ledelsen i Leo Burnett?

SAMTALETEMA 11 Kvalitet / Verdier / Etikk

Samtaletema 11 **Kvalitet / Verdier / Etikk** Er du ditt eget budskap?

Øvelsen har til hensikt å gi innsikt i hvordan sammenhengen er mellom teamrolle/personlighet, kvalitetsnivå i organisasjon med tilhørende ledelse, basert på etisk forståelse.

Etikk

SGL konseptet benytter en etikkforståelse som kan oppleves i utakt med etikk-forståelsen i næringsliv, og hos folk flest. Etikk assosieres ofte med moral eller holdninger, hvor for eksempel god forretningsetikk forstås som gode handlinger knyttet til forretningsdrift.

SGL konseptet forstår god ledelse som forholdet mellom situasjonen som skal ledes, målet som skal oppnås og de personlige egenskapene til den som skal lede.

Sagt på en annen måte – myten om den fødte leder kan ha noe for seg! For at myten skal holde stikk må man se på hva situasjonen krever for å vite hvilken lederpersonlighet som mestrer situasjonen best i seg selv.

Personlighet og ledelse²²

Det er imidlertid vanskelig å finne presise egenskaper som skiller ledere fra ikke-ledere. Dog tenderer ledere som gruppe til å være mer intelligente, mer utadvendte, mer selvsikre og dessuten høyere en ikke-ledere. Selv om millioner av mennesker har disse egenskapene, blir de fleste ikke ledere. Vi finner også eksempler på ledere som har de motsatte egenskapene. Napoleon var kort av vekst. Lincoln var innadvendt av natur.

Det er også mulig at mennesker kan bli mer utadvendte og selvsikre etter at de har vært i en lederposisjon. Den personlige egenskapen blir dermed et resultat og ikke en årsak.

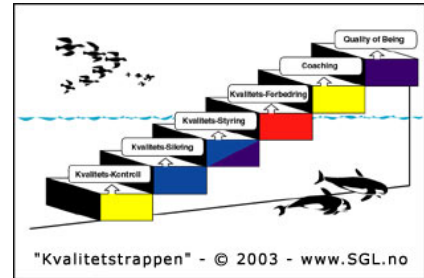
Det er også vanskelig å finne presise egenskaper som skiller effektive ledere fra ineffektive ledere. Likevel fant en studie at det var en sammenheng mellom intelligens, initiativ og selvsikkerhet og ledelse på høyt nivå og resultater. Den viktigste årsaksvariabelen i denne studien var lederens evne til å lede medarbeiderne gitt den situasjonen de var i. Konklusjonen i de fleste av denne type undersøkelser er at effektiv ledelse ikke er avhengig av spesielle egenskaper ved personligheten, men hvor godt lederens personlighet passer i den situasjonen lederen står overfor. Med andre ord hvor godt den konkrete atferd til lederen passet i den konkrete situasjonen han/hun var i.

Generelt er det neppe grunnlag for å hevde at effektive ledere har personlige egenskaper som ineffektive ledere ikke har. Det sentrale blir i hvilken grad lederen kan bruke seg selv og finne frem til atferd som er tilpasset den situasjon han/hun er i.

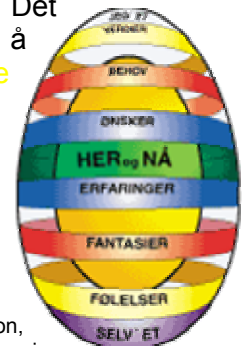
²² Lederutvikling, Situasjoner – Virkemidler – Belønning, Morten E. Berg



SGL konseptet har tatt denne forståelsen enda lenger, ved å påvise den åpenbare sammenhengen mellom personlige egenskaper og ledelse på et gitt kvalitetsnivå, knyttet til underliggende etisk forståelse.



Ut fra beskrivelsen av AS Reklamasjon, kan det virke som at bedriften i dag ligger på det **røde** Oppgaveteam nivået med Best mulig kvalitet, ihht kvalitetstrappa. Det kan også virke som at det gjøres forsøk på å komme opp til neste nivå, det **gule** Kompetanseteam-nivået.



Utvikle egen lederstil tilpasset situasjonen ²³

"Den ene beste lederstil" finnes ikke. Lederens atferd må tilpasses den situasjonen han/hun er i.

Situasjonstilpasset ledelse

På bakgrunn av medarbeidernes motivasjon, kompetanse og situasjon for øvrig, må lederen velge sin lederstil. Lederen må altså variere sin lederstil med situasjonen han eller hun står overfor. Samtidig må lederen være seg selv. Det er trolig grenser for hvor meget lederen kan variere sin lederstil, gitt lederens personlighet. Det å endre en leders personlighet høres umiddelbart både dramatisk og vanskelig ut. Tenker vi oss at enkelte ledere bør bli dyktigere til å ta upopulære avgjørelser, løse konflikter, delegere, gi ros, lede møter og lytte til andre, syntes dette noe mer overkommelig. Det er dette vi forventer skal skje gjennom lederutvikling.

"Polarbetsmodellen"
Illustrasjon fra SGL™ konseptet
Copyright (c) 2000 Competenz AS

Å klatre et nivå i kvalitetstrappa, kan virke krevende og uoverkommelig. Man blir konfrontert med seg selv og egen situasjon her-og-nå i følelser, tanker og egen tro på hva som er mulig.

Uttrykk som "Hvorfor skal vi forandre oss, det har jo gått så bra før" er et tydelig tegn på motstand i det enkelte menneske.

For å få vekst trenger den enkelte i bedriften å "vokse dypt for å vokse høyt".

Å vokse dypt betyr å forankre seg selv i seg selv, og å vaske ut alt det som omverdenen har pålagt individet gjennom historien så lagt.

Å vokse høyt betyr i all enkelhet å realisere sitt dypere JEG.

²³ Lederutvikling, Situasjoner – Virkemidler – Belønning, Morten E. Berg



Administrasjon
Rapportskriving
Forberedelser

10 timer á kr. 850.-

kr. 8.500.-

**Total investering for
dette opplegget:**

kr. 74.000.-

+ mva

Hva er hensikten med å *prate om det*?

Det finnes mange ironiske vinkliner på det å sitte i ring å *snakke om det!*

Jeg minnes en teamsamling jeg var med på i Åsgårdstrand tidligere i år med litt over 20 personer, hvor et kvinnelig medlem av gruppen kom *etter* at gruppen var etablert. Hun valgte å sette seg på utsiden av ringen og vente på første pause. Selv etter en direkte invitasjon fra gruppelederen ønsket hun å sitte på utsiden.

Denne situasjonen illustrerer to ting:

- en gruppe har en stor styrke i seg selv, og den forsterkes ytterligere ved at gruppen sitter i ring.
- det kvinnelige medlemmet kjente seg ikke inkludert i gruppen ved at hun setter seg på utsiden. Når hun heller ikke etterkommer invitasjonen *til å ta plass*, så forteller dette noe om hennes opplevde situasjon der-og-da.

Å samles i grupper og bruke dette som utviklingsverktøy er effektivt - og kan oppleves svært skremmende.

Kommunikasjon i grupper ²⁴

.....

Hva består så en effektiv kommunikasjon, en kommunikasjon som skaper mellommenneskelig forandringer, av? Når vi bare snakker om det som alle vet fra før, det som står i avisen, det som er på TV, sporten og været, altså om det som ligger utenfor vårt *selv*, da er ikke dette en kommunikasjon som er egnet til å skape endringer. Tvert imot – det er en kommunikasjon som bevarer status quo. Det er ikke vanskelig å tenke seg at hvis en som går i terapi bare snakker om slike ting, da har det liten terapeutisk verdi. For at noe skal endres må en av partene i kommunikasjonsforholdet si noe om seg selv som *den andre ikke vet*. Dette kan bety to ting: enten at man sier noe om *seg selv* som den andre ikke kunne forestille seg på forhånd (noe privat/personlig), eller at man sier noe om *den andre* som denne ikke visste på forhånd (gir feedback). Man sier med andre ord noe som er ukjent for den andre. Gjennom en slik åpen og personlig kommunikasjon er det mye å lære både for en selv og den andre. Den kunnskap en slik åpenhet gir, er riktignok en utfordring for det bestående, for den truer både den enkeltes maktbasis og de etablerte mellommenneskelige forhold. Men den er nødvendig for å skape endringer. Ved hjelp av metoder som gruppeterapi, gruppeintrospeksjon og gruppeobservasjon, er det mulig å få kontakt med det som ligger på den andre siden av grensen for gruppens samlede nåværende kunnskap om seg selv. Dermed kan man begynne å snakke om ting det før ikke var mulig å snakke om, fordi dette rette rett og slett var ukjent stoff for alle parter. All bevisstgjøring, ressursutvikling, kontakt med tidligere ubevisste motiver, følelser og behov, er eksempler på en ny for åpenhet innover – og dermed muliggjøres også en ny åpenhet og kontakt utover. Et gammelt ord i psykologien sier at uten *identitet* ingen *intimitet*. Det betyr på vanlig norsk at den som ikke har kontakt med seg selv, heller ikke får god kontakt med andre. Dette er hovedprinsippet i psykoterapi. Det burde også være en målsetting for arbeidsplasser og bedrifter. Bedriften må lære seg selv å kjenne og ha åpne kanaler innover om den skal lykkes å få gode kontakter utover. Det samme kan vi si om en leder for at han skal lykkes i sin lederfunksjon. Uten kontakt innover til egne medarbeidere blir han avskåret fra informasjon – og dermed også en mindre pålitelig person for sine eksterne kontakter.

²⁴ Positiv angst i individ, gruppe og organisasjon, Paul Moxnes, S: 68



Symbolene (og det ubevisste!)

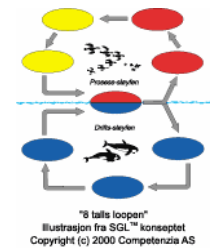
SGL konseptet er et komprimert verktøy av denne forståelsen fra Paul Moxnes, og gir praktiske verktøy gjennom enkle og effektive øvelser, tester og temperaturmålere gjennomillustrert med symboler som kommuniserer på et ubevisst nivå gjennom sine farger.

Jeg skal avslutningsvis gi en enkel beskrivelse av noen av disse symbolene sett i retning av det foreslåtte utviklingsarbeidet:

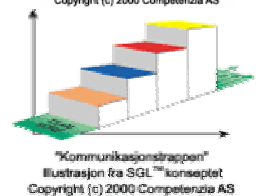
KOMMUNIKASJONSSIRKELEN viser at vi kommuniserer på flere frekvenser, og at hver frekvens har sitt eget budskap. Alle frekvensene må ivaretas for å få til reell forandring.



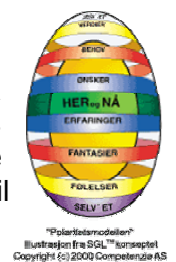
8-TALLSLOOPEN viser forskjellen på den daglige driften, og hva som må til for å få til endringer, som i neste omgang blir det nye grunnlaget for driften – på gruppe / organisasjonsnivå.



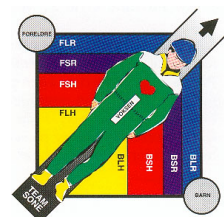
KOMMUNIKASJONSTRAPPA viser hvilket nivå kommunikasjonen må være på for å få til en spesifikk oppgave, eller nå spesifikke mål.



EGGET viser hva den enkelte må gjøre på individnivå for å være delaktig i organisasjonens utvikling. Dersom grunnlaget for forandringene ikke forankres dypt i det enkelte menneske, vil det før eller siden slå sprekk på organisasjonsnivå / gruppen.

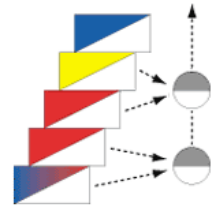


TEAMROLLEMATRISEN forteller om forskjeller i den menneskelige grunnkarakteren, kaldt *temperament* (blanding). Den sier også noe om hvilke grunnbehov de forskjellige typene har.



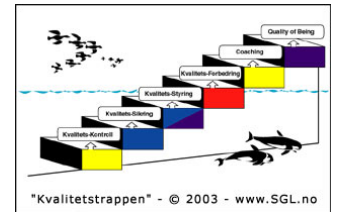


PROSESSTRAPPA viser hvilke faser utviklingen må igjennom for å lykkes. Den viser også hva som skjer dersom enkeltindividet eller organisasjonen ikke klarer omstillingen.

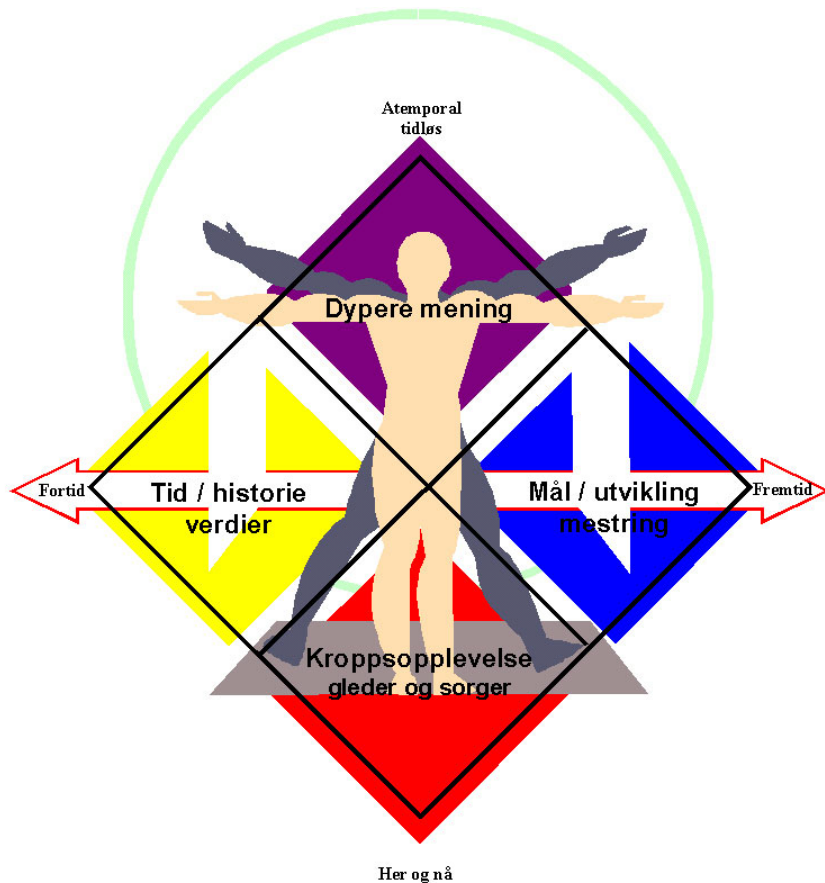


"Gruppevekst og egenutvikling"
Illustrasjon fra SGL™ konseptet
Copyright (c) 2000 Competenzia AS

KVALITETSTRAPPA viser hvilket nivå en bedriftskultur må ha for å realisere spesifikke mål. Den forteller også om hvilken lederkvalitet det aktuelle trappetrinnet trenger.



"Kvalitetstrappen" - © 2003 - www.SGL.no



Hva er SGL?

SGL er ca. 5.000 års menneskeforståelse om individ og gruppe, satt sammen i et konsept basert på symboler, kommunisert gjennom en fargepedagogikk for å fremme

SAMSPILL, GRUPPEVEKST OG LEDELSE