

Teamutvelgelse og beslutningsadferd

Spørsmålet «Hvem er jeg?» dukker opp dersom du får forskjellige svar hver gang du prøver å teste deg selv. Dette kan det være to grunner til. Enten er spørsmålene for dårlige, eller du er for dårlig forberedt. Erfaringen er at:

■ Tydelige personer får tydelige svar.

■ Utydelige personer får ulike svar.

Sjekk med kolleger hvordan de opplever deg og sammenlign med følgende erfaringer:

I prosjektteam vil mer enn 80 prosent av arbeidstiden gå med til å ta ulike beslutninger, sier mange veteraner som går fra prosjektledelse til prosjektledelse. Mange av disse beslutningene vil være erfaringsbestemte og rutinemessige, mens andre vil være nye, usikre og risikofylte. Det er i den siste situasjonen at

både språkrollen og temperamentsrollen vår spiller en avgjørende rolle. De fleste har også en umiddelbar og ærlig selvinnsikt til å kunne avgjøre om de fatter raske og operative beslutninger i motvind, eller om de trenger fakta, tid og trygghet til å velge riktig første gang.

For å finne en modell for å kunne bestemme dette på en enkel og sannferdig måte utviklet jeg i sin tid i samarbeid med olje og gass-divisjonen i

Teamarbeid og kommunikasjon

3. artikkel

■ Kommunikasjonsverktøyet SGL bygger på et arketyrisk og almengyldig fargespråk: **BLÅTT** står for det profesjonelle og teoretiske «hodespråket».

RØDT står for det personlige og sansende «hertespråket».

GULT står for det private og følelsesrike «kroppsspråket».

LILLA står for det klarsynte og intuitive «symbolspråket».

■ Oversikt over artiklene:

1: Teamutvikling og språkroller (15. aug.)

2: Teamutvikling og personlige egenskaper (29. aug.)

3: Teamutvelgelse og beslutningsadferd (12. sep.)

4: Teamledelse og nøkkelpersoner (26. sep.)

5: Teamprosessen og suksesskriteriene (10. okt.)

6: Teamverdier og den virtuelle sjel (24. okt.)

Norsk Hydro et annerledes beslutningstre med tilhørende dybdespørsmål som vi brukte i medarbeidersamtaler og ansettelsesintervju.

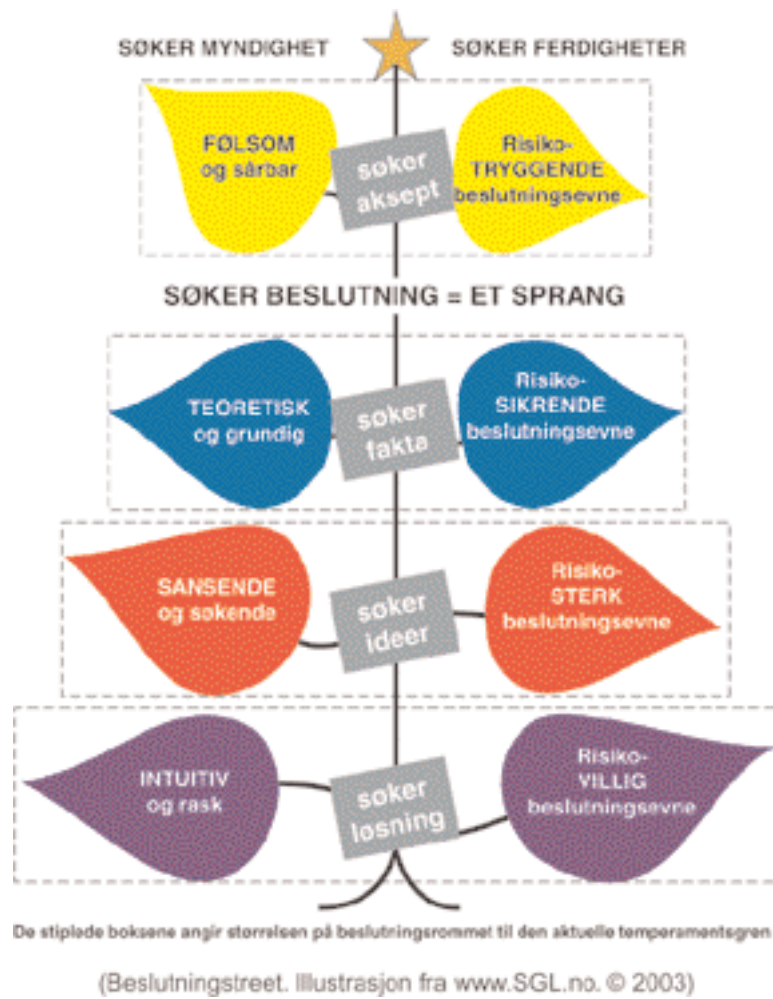
Av figuren (over til høyre) fremgår det hvordan personer med de fire forskjellige styrkefunksjoner (jfr artikkel 2 av 6) naturlig vil utøve: beslutningsadferd = et eksistensielt og uprøvet sprang.

Om vi tenker oss problemer/saker stiger opp fra rotsystemet vil den raskeste beslutningsresponsen være hos lilla beslutningstagerer som er ivrige etter å søke løsninger. Deretter kommer røde beslutningstagerer som gjerne søker ideer, før de blå og faktaorienterte beslutningstagerer. Den mest tidkrevende beslutningsprosessen vil være den aksept- og konsensus søkende gule beslutningstagerer.

I vår illustrasjon markeres dette ved de stiplede beslutningsrommene for raske, usikre og kritiske beslutninger. Hvert beslutningsnivå og beslutningsfarge er videre delt i en myndighetsretning på venstre side og en ferdighetsretning på høyre side. De fleste beslutningstakere vil ha naturlige forutsetninger og interesser for enten den ene eller den andre

retningen.

I et årskull av personer vil fordelingen mellom de forskjellige fargene eller beslutningsrollene erfaringsmessig være: Gul ca. 50%, Blå ca. 10%, Lilla ca. 10%, Rød ca. 30%. – I mange situasjoner vil de to mindretallsgruppene: Blå og Lilla være de naturlige lederne.



Kartlegging av personlige egenskaper

Man trenger faglig ekspertise for å fastlegge personers styrkefunksjon på en riktig måte. Her skal jeg likevel gi to eksempler på hvordan man kan få litt innsikt i hverandres personlighet ved enkle midler. Resultatene må imidlertid brukes med stor varsomhet. Uten sakkyndig veiledning anbefales det at personene selv velger sin «farge» der de føler seg mest hjemme. På den annen side bør denne gjenkjennes og kvalitetssikres på en teamsamling av nære kolleger ut fra deres daglige erfaringer, for å unngå at for mange «lurer» seg selv til å tro at de har et annet beslutningstemperament/farge enn de egentlig har.

A. Spørsmålsprøven.

To enkle spørsmål og det fargelagte beslutningstreet har vist seg som et meget godt verktøy for å synliggjøre medarbeiderne enten i den Blå-Gule vurderingsaksen, eller i den Rød-Lilla persepsjonsaksen. Hvert spørsmål skal besvares med Ja eller Nei:

1 Er du raskere i usikre og kritiske beslutningssituasjoner enn «folk flest» (minst 6 av 10): JA / NEI

2 Om du er prosjektleder: Ønsker du å være raskere til å gjennomføre nye løsninger enn din selvvalgte «nestleder», i usikre og kritiske beslutningssituasjoner? JA / NEI

Ved besvarelse av disse to spørsmål gis det erfaringsmessig fire tolkninger:

■ NEI / NEI, er de Risiko-tryggende og aksept-søkende «gule» beslutningstakere

■ NEI / JA, er de Risikositrende og faktasøkende «blå» beslutningstakere

■ JA / NEI, er de Risikosterke og idè-søkende «røde» beslutningstakere

■ JA / JA, er de Risikovillige og løsnings-søkende «lilla» beslutningstakere

B. Selvbestemmelse.

Ved å studere figuren over, og sammenlikne med sine tidligere svar kan leseren bli satt på sporet etter sin egen «farge» slik kollegene gjenkjenner ham eller henne.

Søkende SANSNING

Jeg er et typisk «hertemenneske». Som personlighetstype er jeg sansende, analytisk og følsom. Jeg trives med fornyelse og nye ideer og kan være handlekraftig eller fleksibel for å få ting gjort. Jeg kan oppleves både idealistisk, energisk og sosialt kreativ. Mitt beslutningsspråk er rødt, analytisk, aha-søkende og risikosterkt. Min adferd er situasjonsorientert eller styrt av en konsekvensetikk som sier: Alt henger sammen. Som idealpartner foretrekker jeg uortodokse og klarsynte personer som kan være kritiske nyskaper.

Strukturelle / Kreative FØLELSER

Jeg er et typisk «magemenneske». Som personlighetstype er jeg opptatt av å være administrator eller kreativ skapende. Jeg trives med struktur og systemer og foretrekker alltid aksept eller tillatelse for å gjøre nye ting. Jeg oppleves pliktoppfyllende og lojal, og søker nødvendig omstilling eller konflikter. Mitt beslutningsspråk er gult, strukturert, følsomt og risiko-tryggende. Min adferd er regelstyrt og verdiorientert med tro på at jeg blir det jeg tenker. Som idealpartner foretrekker jeg resultatorienterte, nøyaktige og krevende personer som vet hva de vil.



Analytisk / Rasjonell TENKNING

Jeg er typisk «hodemenneske». Som personlighetstype er jeg opptatt av Strategisk tenkning eller Plan og funksjonstenkning. Jeg trives med ansvar og makt og er en sterk gjennomfører av planlagte oppgaver. Jeg kan oppleves dominerende, eller perfektionistisk. Mitt beslutningsspråk er blått, analytisk, målrettet og risikositrende. Min adferd er nytteorientert eller styrt av en pliktetik som sier: Du må fordi at .. Som idealpartner foretrekker jeg lojale, emosjonelle og ekte personer jeg kan stole på.

Impulsiv INTUISJON

Jeg er en typisk nyskaper. Som personlighetstype er jeg intuitiv, reformerende og uortodoks. Jeg trives med utfordringer og egne ideer og arbeider godt selv under press. Ofte foretrekker jeg kompetansmakt fremfor posisjonsmakt. Jeg kan oppleves både kritisk og arrogant eller individualistisk og spesiell. Mitt beslutningsspråk er lilla, analytisk, kritisk og risiko villig. Min adferd er preget av behovet for å være annerledes, uttrykt gjennom idealisme og intuisjonistisk etikk. Som idealpartner foretrekker jeg sansende og karismatiske personer med stor kraft som opptrer selvstendig og støttende.



JAN P. HAGBERG er konsulent, lederutvikler, prest og forfatter. Han har skrevet flere bøker og utviklet Kommunikasjonsverktøyet SGL (Samspill, Gruppevekt og Lederutvikling) www.SGL.no E-post: jan@hagberg.no