

Teamutvikling og personlige egenskaper

Den berømte personkjemien er et fenomen som nesten alle har erfaringer med, og som de fleste har et forhold til. Mindre åpenbar er koblingen mellom medfødt temperament og den eventuelt gode eller dårlige kjemien med en annen person. På dette området råder et optimistisk menneskesyn og en sinnelags-etikk som synes å si at bare man tenker positivt nok og vil det beste, så er det mulig å utvikle tankens kraft til å skape gode relasjoner til de fleste.

Min erfaring er at dette er totalt urealistisk. I en arbeidssituasjon er det videre så ressurskrevende både med hensyn til tid og kompetanse at det i de fleste tilfeller er dømt til å mislykkes. Hva gjør vi så? Personlig har jeg to løsninger. Er situasjonen vanskelig,

sier jeg: Ja til endring, men med verdighet for alle parter. Er situasjonen åpen, anbefaler jeg å synliggjøre personkjemien gjennom en teamdag. Påvis det åpenbare og hjelp teammedlemmene til å godta sitt eget temperament og sine egne styrke- og skyggesider i relasjon til de andre. Slik vil gode relasjoner kunne bli enda bedre, og dårlige relasjoner akseptable.

Kristent menneskesyn

En slik prosess krever imidlertid kompetanse og erfaring på samme måte som alle andre kompliserte fagområder krever sin ekspertise. Å drive coaching, rådgiving eller supervisjon ut fra slike forutsetninger, krever på sin side både metodikk, verktøy og modeller som verken er nøytrale eller tidsbestemte. Derfor gjelder det å avdekke verdiene og velge en tilnærming som bekrefter visjon og strategi for det vi ønsker å oppnå. Personlig tar jeg utgangspunkt i det kristne synet på mennesket som en totalitet av ånd, sjel og legeme, og den verdenskjente psykiateren, og alle personlighetstesters far, Carl Gustav Jung (1875-1961) teori om arketyperne som det «kollektivt ubevisste». I hans modell om de fire orienteringsfunksjoner, eller «temperamentsretninger», hevder Jung at personlige egenskaper og atferd beror på hvordan man orienterer og involverer seg mentalt. Denne personlige «rolle-orienteringen» er som regel gitt ved fødsel ut i fra genetiske temperamentsmessige forutsetninger. Den sentrale ideen til Jung er at vi alltid orienterer vår mentale aktivitet i en av to akser som vi av pedagogiske hensyn har beskrevet og fargelagt som henholdsvis en **BLÅ/GUL**-vurderingsakse og en **RØD/LILLA**-persepsjonsakse.

Det hele kan sammenlignes med et mentalt kompass hvor «himmelretningene» alltid står i samme posisjon i forhold til hverandre, mens min egen dominante «pol» vil skifte i henhold til mitt medfødte temperament. Det betyr

Teamarbeid og kommunikasjon

2. artikkel

■ Kommunikasjonsverktøyet SGL bygger på et arketyrisk og almenyldig fargespråk: **BLÅTT** står for det profesjonelle og teoretiske «hode-språket». **RØDT** står for det personlige og sansende «hjerter-språket». **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:** Teamutvalgelse og beslutningsatferd (12. sep.)
- 4:** Teamledelse og nøkkelpersoner (26. sep.)
- 5:** Teamprosessen og suksesskriteriene (10. okt.)
- 6:** Teamverdier og den virtuelle sjel (24. okt.)

at om ikke alle har den samme polen eller orienteringsfunksjonen, så kan alle bli bevisste på å gå mot sin egen pol.

Moro å lykkes

I en autoritær pyramideorganisasjon blir slike tendenser og et slikt menneskesyn undertrykket, mens det motsatte behovet vil oppstå i en flattere matriseorganisering. Å synliggjøre forskjellene og fremelske kompleksiteten i et team krever derfor en sterk rettferdighetssans, og en raus romslighet hos alle parter. Når man lykkes er det imidlertid så moro at de som får oppleve det, aldri glemmer opplevelsen og alltid vil lengte tilbake til å kunne få oppleve det på nytt. Slik får gode prosesskonsulenter nye oppdrag på samme måte som gode fotballtre-

ner blir etterspurt på grunn av sine resultater.

Styrke- og skyggesider

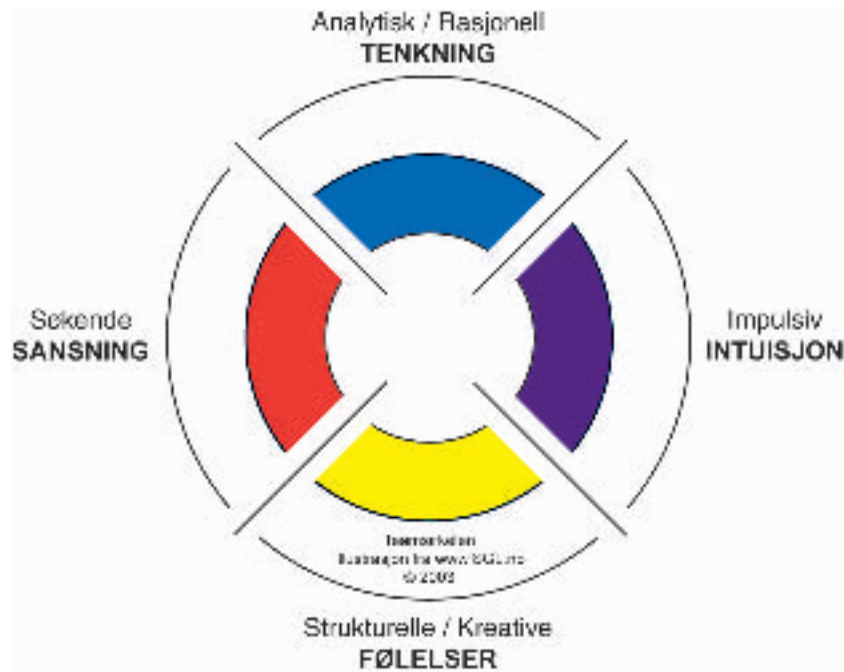
I praksis kan vi tenke oss et mentalt kompass hvor:

Styrkefunksjonen danner pilhodet i den vertikale aksene med sine tilsvarende svake egenskaper, kalt **skyggefunktjonen** som pilhale i den samme aksene, mens **hjelpefunksjonene** blir de to vingefunksjonene i den motsatte vertikale aksene.

Dette synes å ha sammenheng med at hjernen er delt i to halvdelar med følgende funksjoner: Høyre hjernehalvdel som registrerer og skaper lilla visuelle assosiasjoner, symboler eller lysbilder som i sin tur utløser røde kreative fantasier og aktive energier. Venstre hjernehalvdel som reflekterer og skaper blå analyser og vurderinger, eller systemer og hierarkier av verdier som i sin tur utløser gule emosjonelle behov og aktive mestringer.

Hinduistisk tankegang

En annen refleksjon over det samme fenomenet finner vi i hinduistisk tankegang som mener at folk ønsker fire ting ut fra sine iboende behov og legning. Det første er nytelse, det andre er verdslig suksess, det tredje er plikter og det fjerde er frigjøring. Når de veiene hinduismen tegner på kartet er fire, svarer det til at de er beregnet på fire mennesketyper som på en uhyre interessant måte korresponderer med vår egen tids forståelse av hjernen. For noen mennesker, sier hinduismen, er først og fremst reflekterende, andre er følelsesmessige. Andre igjen er aktive og energiske. Og til slutt er det noen som liker å eksperimentere. For hver av disse personlig-



hetstypene foreskriver hinduismen en særskilt yoga som er utformet for å få det beste ut av typens sterke sider. Denne urgamle innsikten bekreftes i dag i de fleste personlighetstester som bygger på jungiansk psykologi, moderne hjerneforskning og eksistensialistisk terapi som sier: «Bli det du er». Jeg tenker derfor at alle mennesker har sin styrke og forankring i en av de fire mentale hovedretninger og dette vil påvirke blant annet deres intellektuelle temperamentsrolle, deres fokus og beslutningsrolle og deres kommunikasjon og språkrolle.

Denne teorimodellen er i Kommunikasjonsverktøyet SGL (Samspill, Gruppevekst og Ledelse) illustrert som en sirkelflate med sektorer for de fire fargene vi alltid bruker (jfr. illustrasjonen av Teamsirkelen øverst på siden). Alle mennesker har sin dominante «pol» og sin plass i en av de fire sektorene i teamsirkelen. En **BLÅ** person som er analytisk og målrettet vil for eksempel være i den blå sektoren, men nærme seg mot den **RØDE**, mens en **LILLA** person som er følsom og rask vil være i den lilla sektoren, men nærme seg mot den **GULE** og så videre. Ved å tegne en personlighetstest for hver deltaker i teamet, og så plote disse inn i teamsirkelen, visualiserer man teamets personkjemie og kreative spenning på en enkel og instruktiv måte. For hovederfaringen er: like barn – eller teammedlemmer i samme akse – leker best. Mens samspill mellom to i hver sin hovedakse som hovedregel aldri blir mer enn «godt nok». Det henger sammen med at «krake søker make». To i samme akse har to tredjedeler av sine interesser felles, mens en tredjedel er så forskjellig at den er spennende og energiskapende å utforske. På samme vis vil to personer med like personlighetstyper være enige om det meste og bare unntaksvis kunne skape noe nytt sammen.

Teamsirkelen

De fire hovedretninger i teamsirkelen utelukker naturligvis ikke hverandre, men de fleste mennesker vil oppdage at de kommer fortere frem i en av retningene enn i de andre, og velger ubevisst å holde seg til dette naturgitte talent, som vi kaller styrkefunksjonen. Ifølge Jung er det en empirisk kjensgjerning at én funksjon eller rolle dominerer over de andre.

Arbeid i team

Følelser og temperament er viktige forutsetninger for tilhørighet og samspill på en arbeidsplass, liksom ellers i livet. Av erfaring vet vi at ulike temperament tiltrekker og supplerer hverandre, mens like temperament enten skaper frustrasjon eller passivitet. Det temperament vi er født med, kan vi heller ikke gjøre så mye med. Heldigvis er det slik at det er bruk for alle, og at mest og størst energi oppstår der alle temperamentsfargene er representert på rett plass og til rett tid i en organisasjon. For en ledergruppe blir det viktig å ha personer som representerer hele skalaen av farger. Det er også viktig at ledergruppen er klar over hverandres temperament og ønsker slik at man bedre kan forstå, akseptere og tilrettelegge hele lederteamet slik at prosjektets suksesskriterier kan oppnås. Ved å bruke teamsirkelen til å plote inn lederteamets fargesammensetning, kan vi illustrere og synliggjøre hvorfor og hvordan en ledergruppe kan oppleves som enten mangelfull eller god.

Mangelfull og gode teamgrupper

Den mangelfulle teamgruppen kjenntegnes ofte av sosial utrygghet og utydelige språkroller. Dermed blir møtelederen dominant og kanskje mer autoritær enn han eller hun selv ønsker å være. Ofte mangler gruppen tydelige medlemmer i en eller to av fargesektorene i teamsirkelen. Motsatt vil en god teamgruppe kjenntegnes av tydelige språkroller, og trygge teammedlemmer i alle fargesektorene i teamsirkelen. Makten vil ligge i samme akse som lederen, men med god og kreativ dialog med medlemmene i motsatt akse. Det viktigste er imidlertid å få kartlagt teamets potensial, for så å sjekke ut om gruppen bruker seg selv maksimalt i forhold til oppgaven som skal løses.



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