Teampsykologi: Adfærd, roller og discipliner

(5. udg.)

© February 2020 by Annemarie Østergaard & Per Østergaard

Kildeangivelse:
Østergaard, A., & Østergaard, P. (2020). *Teampsykologi: Adfærd, roller og discipliner* (5. udg.).

Teampsykologi: Adfærd, roller og discipliner

INDHOLD

TEORETISK KONCEPT 3
Teamets væsen 3
Teamteoriens historik 3
Teamledelse og lederskabets tre adfærdsperspektiver 4
Målsætningsperspektivet 4
Problemløsningsperspektivet 5
Kommunikationsperspektivet 6
Teamledelse – Teamroller – Teamdiscipliner – Organisationsmiljøer 8
Teamroller 8
Teamdiscipliner 9
Organisationsmiljøer 10

TEAMROLLER 11
9 operationelle teamroller 11
9 adaptive teamroller 13
9 proaktive teamroller 15

TEAMDISCIPLINER OG ORGANISATIONSMILJØER 17
9 operationelle discipliner og organisationsmiljøer 17
9 adaptive discipliner og organisationsmiljøer 19
9 proaktive discipliner og organisationsmiljøer 21

TEAMTEORETISK UDGANGSPUNKT 24

KILDER 25

Teoretisk koncept

TEAMETS VÆSEN

Lidt forenklet udtrykt kan et *team defineres* som en gruppe, der samlet træder i karakter for at nå sit mål. Derved forpligter teamet sig samtidig til at gøre brug af relevante ledelsesindsatser med det formål at få teamet til at fungere som en sammenhængende dynamisk organisme. Gennem en fælles målrettet indsats opnår teamet bedre og større resultater end blot summen af hvert enkelt medlems individuelle bidrag.

Som en del af *teamets funktion* er ledelsesprocessen ikke indrettet efter en hierarkisk opbygget magtfordeling, hvor ét medlem af teamet lægger kursen for alle øvrige. I et team sidder ingen enkeltpersoner således for bordenden med et mandat i hånden til at disponere over teamets samlede ressourcer. Ånden i teamledelse handler tværtimod om udveksling af tillid og en kollektiv forståelse for de indre ressourcers optimale anvendelse.

Organisatorisk kan et team forstås som en *organiseret gruppe på 2-9* nogenlunde lige magtfulde medlemmer med et givet formål, som legitimerer teamets eksistens, funktion og levetid (se figur 1). Dette formålsbestemte princip for teamets eksistensberettigelse og nytteværdi frembringer en samlet dynamisk ledelsesadfærd, der befordrer en bevægelse fra en tilstand til en anden. Fra målsætning til målopnåelse.

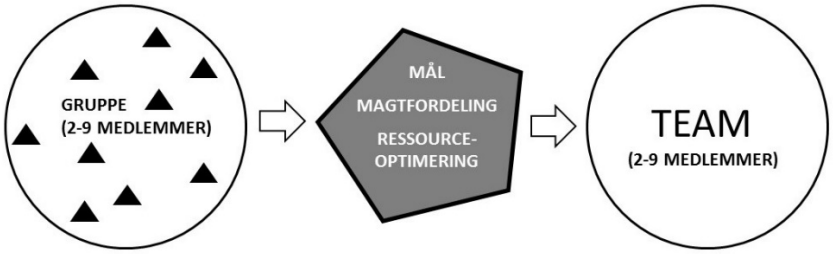


Fig. 1: Dannelsen af teams via målsætning, magtfordeling og ressourceoptimering.

TEAMTEORIENS HISTORIK

Teampsykologi: Adfærd, roller og discipliner tager afsæt i econ.dr., dr.hc. Erik Johnsens *Teorien om ledelse* fra 1975. Teoriens centrale tese var og er fortsat, at ledelse er en sammensat funktion af tre grundliggende adfærdskategorier: målsættende adfærd, problemløsende adfærd og sprogskabende adfærd. Termen sprogskabende adfærd ændredes i 1986 til kommunikerende adfærd, lige som nogle få specifikke adfærdstyper (fx analyse-syntese problemløsning) også gennemgik en terminologisk fornyelse.

Teoriens seneste indholdsmæssige og terminologiske fornyelse fandt sted i 2017 med lanceringen af app'en *Team Key*. Med den seneste revision i 2020 er der foretaget mindre terminologiske ændringer.

Siden ledelsesteoriens endelige konceptuelle udformning i 1975 med Erik Johnsen som eneforfatter har samme teori gennemlevet tre udviklingsfaser. I 1986 publiceredes *Plan i egen udvikling* af Per Oxvig-Østergaard samtidig med *Plan i medarbejderstrategisk udvikling* af Erik Johnsen. Det organisationsteoretiske og erhvervspsykologiske samarbejde bekræftedes yderligere i 1993 med fællespublikationen *Tre i Tredje* af Erik Johnsen & Per Oxvig-Østergaard. Efter Erik Johnsens død i 2013 genoptog efter Erik Johnsens ønske erhvervspsykologerne Per Østergaard (tidligere Per Oxvig-Østergaard) og Annemarie Østergaard den teoretiske innovation (tredje fase i årene 2013-2020) – senest under varemærket *Team Key*.

TEAMLEDELSE OG LEDERSKABETS TRE ADFÆRDSPERSPEKTIVER

Når mennesker går sammen i et team om en ogpave, udøver de hver i sær en form for ledelse. I større eller mindre grad udviser de lederadfærd. Dvs en adfærd, som sigter mod at nå et mål sammen med andre ligestillede (se figur 2), eller som i fx trusselssituationer kan have til hensigt at gøre det modsatte – nemlig at forhindre en målopnåelse, som er ønsket af andre end en selv eller af det pågældennde team.

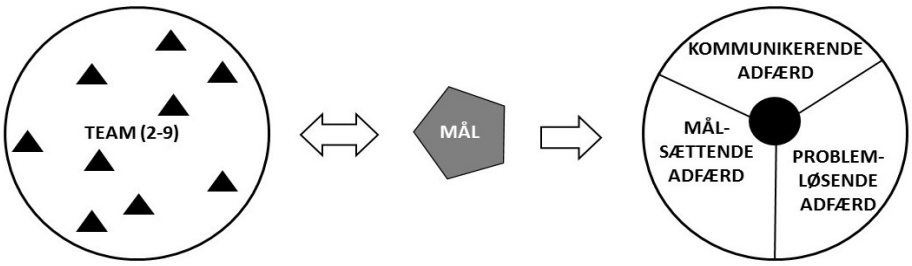


Fig. 2: Teamledelsens tre adfærdsperspektiver

Målsætningsperspektivet

Formålet med ledelsesprocessen er at sikre den nødvendige sammenhængskraft og synergi i teamet som målsøgende organisme. Ud fra et målsætningsperspektiv må ledelsesprocessen:

1. *For det første* sikre effektiviteten i teamets operationelle opgaver, så driften fungerer optimalt.
2. *For det andet* sikre, at teamet løbende formår at tilpasse sig de ændrede vilkår, bestemt af omgivelsernes foranderlighed.
3. *For det tredje* sikre, at teamet proaktivt sætter en sådan dagsorden, at teamet til stadighed og som minimum er et skridt foran tidsfrister og mindstekrav i teamets fortløbende problemløsning.

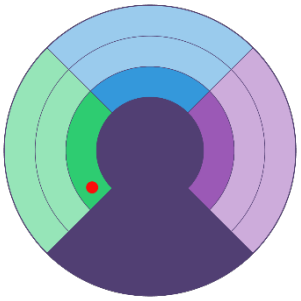
Teamets berettigelse er således alene et styrende formål og ikke, som det kan være tilfældet ved andre typer af relativt passive gruppedannelser, en fælles norm, en fælles reaktion, en fælles interesse eller en fælles rekreativ platform.

Sammenfattende rummer perspektivet "*Målsættende adfærd*" tre adfærdstyper for optimal teamledelse:

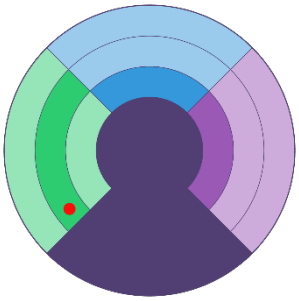
- Operationel målsætning
- Adaptiv målsætning
- Proaktiv målsætning

Operationel målsætning

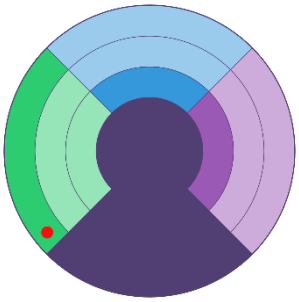
Operationel målsætning har fokus på effektivitet og optimering af den etablerede gruppes situation og funktion. Operationelle målsætninger opleves generelt som overskuelige og stabiliserende.



Adaptiv målsætning
Adaptiv målsætning tager afsæt i gruppens foranderlige vilkår og i den indsats, som kan udnytte mulighederne i disse vilkår. Adaptive målsætninger opleves generelt som foranderlige på grund af kræfter udefra.



Proaktiv målsætning
Proaktiv målsætning sætter aktivt fremtidens dagsorden og er derved på forkant med situationens udvikling. Proaktive målsætninger opleves generelt som forandringskabende på grund af kræfter i os selv.



Problemløsningsperspektivet

Når teamets mål er fastlagt – når teamet ved, hvor det vil hen – har teamets medlemmer i forvejen været gennem en kortere eller længere periode med drøftelser, konsekvensvurderinger, ressourcediskussioner og flere andre afklaringsaspekter. På det grundlag kan teamet sluttelig fastslå, hvad målet helt konkret kan aftales at være. Med andre ord har teamets medlemmer i forvejen kommunikeret om at nå frem til en vis form for enighed om målet.

Derefter melder teamets egentlige udfordringer sig. For vejen til målet er som regel brolagt med både forudsigelige og uforudsigelige problemer. Ingen i teamet ved på forhånd, hvilke og hvor mange problemer der melder sig, før målet er nået. Eller før målet er i sigte.

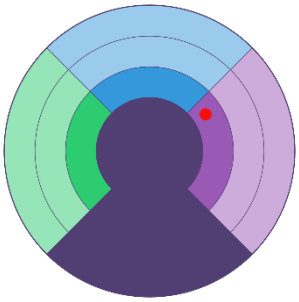
I praksis kan et team betjene sig af tre forskellige typer problemløsning i bestræbelserne på at nå frem til målet:

1. *Den første* problemløsningsmetode har et klassisk lineært forløb. Der startes med at "knuse" problemet i dets forskellige bestanddele. Derved bliver problemets enkelte elementer mere synlige og gennemskuelige. Man analyserer kort og godt problemet, så alle delproblemer bliver kendte. Derefter foretages en syntese, så overblikket genskabes. Og så sammenhængen mellem delproblemerne bliver synlig. Der etableres derved et solidt grundlag for en samlet problemløsningsadfærd.
2. *Den anden* problemløsningsmetode er nok den mest benyttede. Man sætter sig her sammen for i fællesskab at få vendt problemet – at anskue det fra flest mulige vinkler. Bevæger sig i diskussionen mellem analyse, syntese og løsningsmuligheder, mellem mål og midler, og mellem ideale løsninger og reale løsningsressourcer.
3. *Den tredje* problemløsningsmetode er den afprøvende og rammegennembrydende med passende tid til fejltagelser og til nye afprøvninger – tid til både forsøg og fejl. Det kræver flere ressourcer, når der eksperimenteres med anderledes løsninger. Men til gengæld opnås som regel betydelig mere fornyelse i både bredden og kvaliteten af problemløsningsværktøjer.

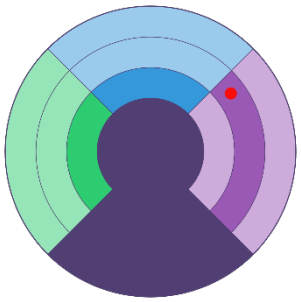
Sammenfattende rummer perspektivet *"Problemløsende adfærd"* tre adfærdstyper for optimal teamledelse:

- Systematisk problemløsning
- Interaktiv problemløsning
- Ekspansiv problemløsning

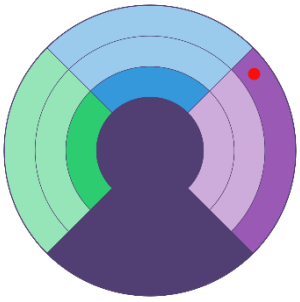
Systematisk problemløsning
Ved den systematiske problemløsning analyseres og gennemtænkes situationen, før der skrides til handling.



Interaktiv problemløsning
Den interaktive problemløsning er en problemløsningsmetode, hvor man diskuterer med andre for at opnå fælles indsigt i problemets løsning.



Ekspansiv problemløsning
Med den ekspansive problemløsning opnås fælles indsigt ved at opsøge og afprøve nye løsningsmuligheder, der kan tilføre flere erfaringer.



Kommunikationsperspektivet

Hvad enten teamet er i færd med at identificere et mål og nå til enighed om målet, eller om teamet kæmper for at overvinde de problemer, der forhindrer målopnåelsen, er kommunikation det helt essentielle værktøj, som teamet kan og må betjene sig af for at lykkes med sin målsætning. Nærmere bestemt handler kommunikationen om tænkning og sprogbrug – om sprogbrug og tænkning. En evig vekslen mellem indre tankevirksomhed og ydre tankeafprøvning, mellem forestilling og adfærd – sammen med andre.

Som mødedeltager opdager man hurtigt, at samtalen eller diskussionen mellem mødets deltagere rummer nogle få helt karakteristiske formmæssige elementer, der går igen fra den ene diskussion til den anden.

1. Hvis fx et byråd drøfter en skolelukning, vil spørgsmålet snart komme på tale om økonomiske præmisser og konsekvenser, afledte transportproblemer eller afskedigelse af lærere. Der tænkes i *kategoriske valg* og aktuelle konsekvenser ved forskellige beslutninger.

2. Under den samme drøftelse i byrådet vil nogle af byrådsmedlemmerne med stor sandsynlighed også inddrage forskellige samtaler og oplevelser, de har haft i kontakten med berørte borgere. Nogle børn vil fortælle, at de ikke kan undvære deres klassekammerater ved en skolelukning. Et par lærere har måske fortalt, at de ikke vil kunne sælge deres hus efter skolelukningen. Andre kan have redegjort for skolens betydning

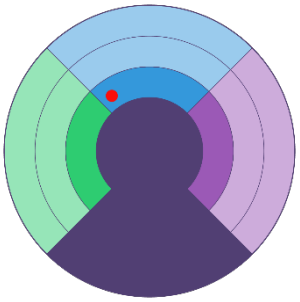
for lokalsamfundet. Der findes ikke nogen facitliste på problemløsningen, men der er masser af menneskelige forhold, som *dynamisk* er flettet ind i hinanden i et samlet problemkompleks.

3. For det tredje vil et af diskussionsbidragene typisk have en mere *abstrakt karakter* og et særligt fokus på principielle afvejninger, på prognoser for udviklingstendenser i lokalsamfund i al almindelighed eller på prioriteringsbalancen i forhold til andre vigtige lokalpolitiske samfundsopgaver.

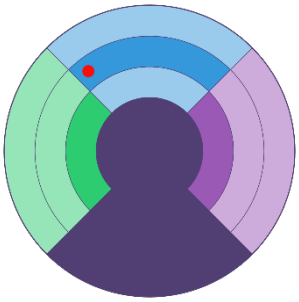
Sammenfattende rummer perspektivet "*Kommunikerende adfærd"* tre adfærdstyper for optimal teamledelse:

- Kategorisk kommunikation
- Dynamisk kommunikation
- Abstrakt kommunikation

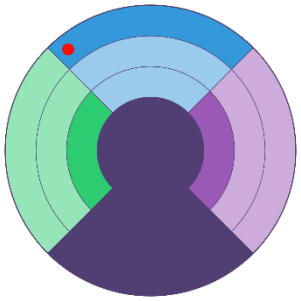
Kategorisk kommunikation
Ved brug af kategorisk kommunikation foretager man et absolut valg mellem flere muligheder (hvis A, B eller C, så vælger jeg A), eller man foretager en følgeslutning (idet A finder sted, så gør jeg følgelig B).



Dynamisk kommunikation
Dynamisk kommunikation er rettet mod en tilbagevendende regulering af individuel og social adfærd. Man kommunikerer løbende om adfærdens forudsætninger, ændringsmuligheder og processer.



Abstrakt kommunikation
Abstrakt kommunikation omhandler principper om virkeligheden. Abstrakt kommunikation er på et generelt og principielt plan rammesættende for, hvordan adfærden finder sted.



I sin enkelhed er formålet med at oprette et team at kunne skabe mere end blot summen af indsatsen fra de enkeltpersoner, der udgør teamet. Med andre ord er teamets formål ved hjælp af interaktiv adfærd at frembringe så megen synergi som muligt (se figur 3). Det formål tilgodeses bedst i det team, der rummer den bredeste vifte og største tyngde af de adfærds-typer, der betyder mest for den konkrete opgaves udførelse.

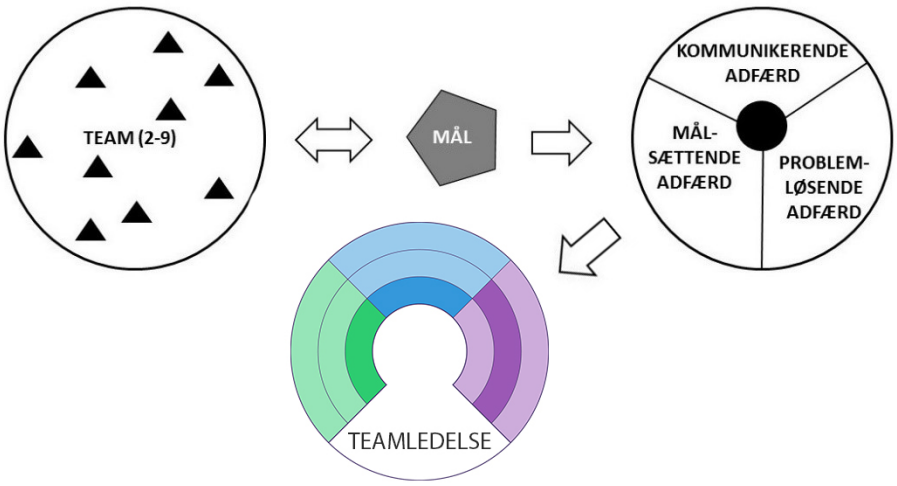


Fig. 3: Teamledelsens tre adfærdsperspektiver og ni adfærdstyper

TEAMLEDELSE – TEAMROLLER – TEAMDISCIPLINER – ORGANISATIONS-MILJØER

Når vi som enkeltpersoner udøver ledelse, afsender vi parallelt hermed bestemte signaler til omgivelserne. Mere konkret afsender vi specifikke adfærdssignaler. Fx kategorisk kommunikerende adfærd eller systematisk problemløsningsadfærd.

Men vi afsender også komplekse adfærdssignaler. Det vil sige signaler, der rummer flere end en enkelt specifik adfærdstype.

I dagligdagen er de fleste sikkert stødt på den persontype, som konstant barsler med nye ideer og tanker om forbedrede løsningsmuligheder. Og hvordan disse løsninger hurtigst muligt kan sættes i værk. Vi modtager i dette eksempel signaler fra tre samtidige adfærdstyper nemlig: proaktiv målsætning, kategorisk kommunikation og ekspansiv problemløsning.

Teamroller

En sådan adfærdskombination med bidrag fra tre forskellige typer teamadfærd udgør en teamrolle. I eksemplet bærer teamrollen navnet eller betegnelsen ”iværksætter” (se figur 4).

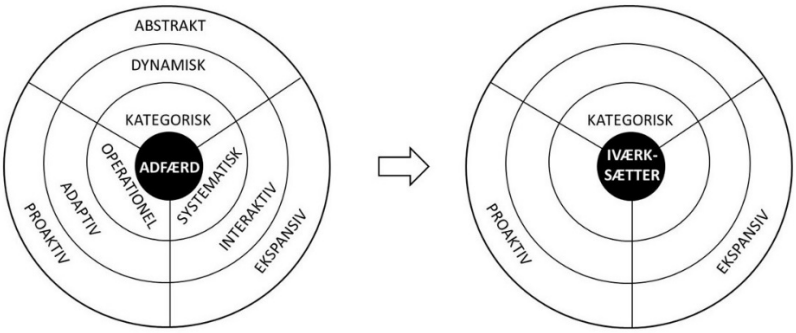


Fig. 4: Teamrollen ”iværksætter” er en kombination af proaktiv målsætning, kategorisk kommunikation og ekspansiv problemløsning-

En anden teamrolle er fx ”administratoren” (se figur 5), der sørger for at få de daglige aktiviteter til at fungere så effektivt som muligt i overensstemmelse med teamets formål og konkret fastlagte mål. Administratoren har mest af alt fokus på den daglige drift og effektivitet uden megen snak om, at opgaverne måske kunne være løst på andre måder. Et teammedlem, der

indtager rollen som administrator, benytter adfærdstyperne operationel målsætning, kategorisk kommunikation og systematisk problemløsning.

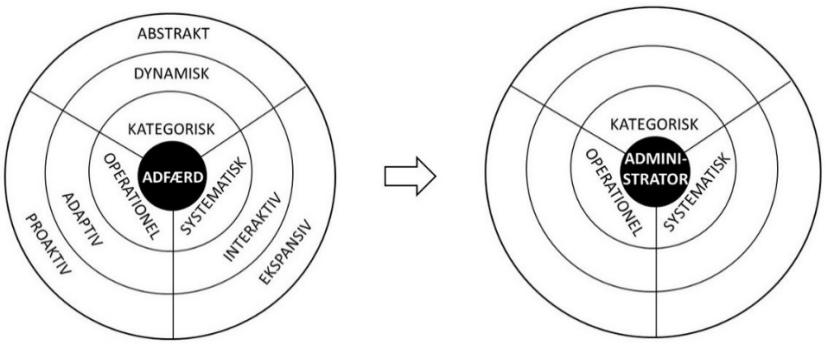


Fig. 5: Teamrollen "administrator" er en kombination af operationel målsætning, kategorisk kommunikation og systematisk problemløsning.

Når et team fungerer i praksis, benytter hvert teammedlem nogle få teamroller, som den pågældende enten i forvejen føler sig fortrolig med, eller som han eller hun er blevet udstyret med i teamets startfase. Teammedlemmet udfylder altså den eller de roller, som skabes ud fra de mest dominante adfærdstyper. Teoretisk kan der dannes 27 roller, når hver af de tre adfærdstyper i en overordnet adfærdskategori (adfærdsperspektiv) kombineres med adfærdstyperne fra de to øvrige adfærdskategorier. Dvs. 3 adfærdstyper x 3 adfærdstyper x 3 adfærdstyper = 27 roller (se figur 6).

Fig. 6: Kombinationsmodel over tre sæt adfærdstyper.

For et teammedlem er 27 teamroller et stort antal at opnå fortrolighed med, idet menneskets opmærksomhedsspændvidde normalt ligger mellem 5 og 9 elementer. Omvendt kommer der sjældent en større erkendelse ud af at overforsimple den virkelighed, man skal forholde sig til. I dette tilfælde beskrives virkeligheden som et rollespektrum, der er defineret ved kombinationen 3 adfærdstyper multipliceret med 3 adfærdstyper multipliceret med 3 adfærdstyper. Svarende til i alt 27 roller.

Teamdiscipliner

Enhver rolle er bl.a. kendetegnet ved, at den udføres eller "spilles" af et individ – af en enkelt person. Et team kan derimod ikke spille eller udfylde en rolle – netop fordi en rolle udføres af ét individ ad gangen. Det giver derfor ingen mening at tale om en rolle i et team som et adfærdsprodukt af tre typer adfærd. Et team kan således hverken kendetegnes ved rollen som iværksætter eller rollen som administrator. Eller ved en hvilken som helst anden rolle.

Men lige som det er tilfældet hos et individ, kan et team også være kendetegnet ved særligt dominerende adfærdstyper. Fx en særlig grad af proaktiv målsætning. Eller en særlig grad af dynamisk kommunikation. Men når det kommer til adfærds*kombinationer*, adskiller

individet og teamet sig fra hinanden i psykologisk henseende. Mens individet kan udfylde eller producere en rolle, producerer teamet en disciplin. Fx disciplinen ”administration” eller disciplinen ”iværksætteri”.

Begrebet disciplin kendes bl.a. også fra sportens verden, hvor man eksempelvis taler om disciplinerne styrtløb eller 200 m butterfly. Altså en aktivitet, som udøverne udviser en særlig kompetence i.

På tilsvarende vis kan vi tale om en teamdisciplin som en kombination af adfærdstyper hos flere personer samtidig. Analogt med den tidligere omtale af individets 27 roller som produkter af adfærdstyper taler vi for teamets vedkommende om 27 discipliner som produkter af individuelle ophobninger af adfærdstyper.

Et team kan derved være kendetegnet ved fx særlige styrker i disciplinerne taktik og procesoptimering, mens det samme team måske står en del svagere i disciplinerne strategi og systemtilpasning.

Organisationsmiljøer

Et team har som nævnt en begrænset medlemsstørrelse, som i denne teori er sat til maksimalt ni personer. Begrundelsen herfor er, at grupper deler sig i flere, når de når en vis størrelse uden samtidig at være udstyret med en formelt udpeget styrende eller regulerende ledertype. Denne teamstørrelse ligger i praksis mellem fem og ni personer.

Når vi har at gøre med større organiserede grupper, skifter som regel den socialpsykologiske terminologi, så man ikke længere taler om teams men i stedet om fx hold, afdelinger, sektioner eller forvaltninger. I nærværende teoretiske sammenhæng benyttes begrebet ”organisation” som betegnelse for enhver gruppe større end ni personer.

Analogt med fx teamdisciplinen ”strategi” benyttes i en organisatorisk sammenhæng begrebet ”strategisk miljø”. På det generelle plan er en organisation således kendetegnet ved et særligt miljø forstået som individuelle adfærdsophobninger med bidrag fra tre forskellige adfærdskategorier.

Mens et team på maksimalt ni personer i praksis vil kunne fungere gennem teamets selvledelse uden formelt udpeget leder, er dette ikke praktisk muligt for en organisation. En organisation har en sådan størrelse, at den kun vil kunne fungere tilfredsstillende gennem et formelt lederskab – ofte kaldet management.

Bl.a. derfor er organisationens funktionalitet afhængig af det rigtige match mellem den konkrete leders mest dominante lederrolle(r) og organisationens signifikante organisationsmiljø. En tilsvarende matchafhængighed eksisterer, når en organisatorisk enhed – fx en salgsafdeling i en privat virksomhed eller en kommunes tekniske forvaltning – rekrutterer nye medarbejdere. I forvejen bør organisationsmiljøet være kendt gennem løbende analyser, så nye medarbejdere derved kan understøtte det ønskede organisationsmiljø.

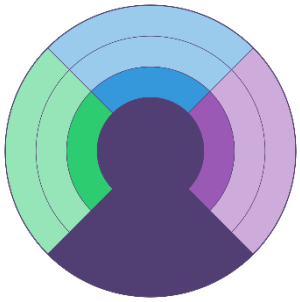
Teamroller

9 OPERATIONELLE TEAMROLLER

Rolle 1: Administrator

Operationel målsætning
Kategorisk kommunikation
Systematisk problemløsning

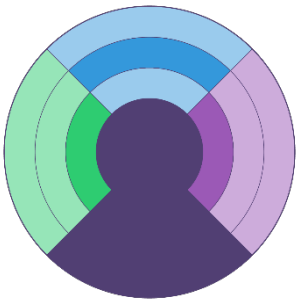
Administratoren sørger for at få de daglige aktiviteter til at fungere så effektivt som muligt i overensstemmelse med teamets formål og fastlagte mål.



Rolle 2: Diagnostiker

Operationel målsætning
Dynamisk kommunikation
Systematisk problemløsning

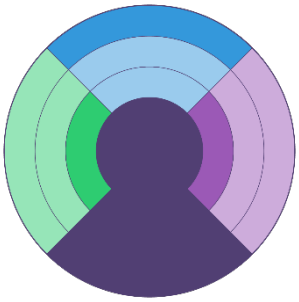
Diagnostikeren koncentrerer sig om objektivt at vurdere og beskrive andres adfærd. Dernæst vurderes og beskrives samspillet mellem forskellige typer adfærd for at opnå størst mulig effektivitet og trivsel i driftssituationen.



Rolle 3: Systemkonstruktør

Operationel målsætning
Abstrakt kommunikation
Systematisk problemløsning

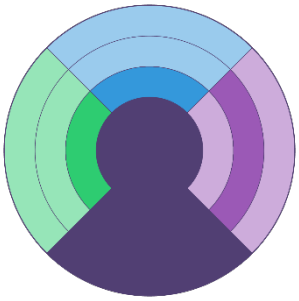
Systemkonstruktøren koncentrerer sig om at ændre uorden eller kaos til orden på et systematisk grundlag. Formålet er at effektivisere den daglige drift. I den proces skabes der samtidig overblik og forståelse.



Rolle 4: Teamleder

Operationel målsætning
Kategorisk kommunikation
Interaktiv problemløsning

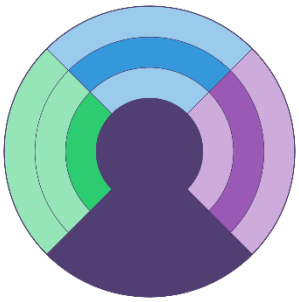
Teamlederen bidrager til, at teamet fungerer så effektivt som muligt i et socialt samspil. Teamlederen koncentrerer sig om, at den enkelte trives i nærmiljøet, og at alle bidrager optimalt til den fælles målopfyldelse baseret på hvert medlems særlige forudsætninger.



Rolle 5: Samtalepartner

Operationel målsætning
Dynamisk kommunikation
Interaktiv problemløsning

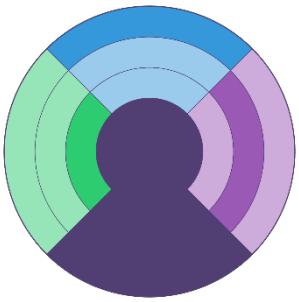
Samtalepartneren formår at få enkeltpersoner eller teamet som helhed til at fungere bedre i forhold til den daglige drift gennem samtaleteknik med aktiv lytning.



Rolle 6: Samtaleleder

Operationel målsætning
Abstrakt kommunikation
Interaktiv problemløsning

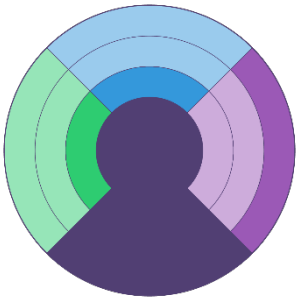
Samtalelederen søger aktivt at håndtere de sociale processer i mødesituationen. Derigennem etableres de bedst mulige forudsætninger for effektivt at indfri de mål, der er sat for mødet.



Rolle 7: Effektivitetsudvikler

Operationel målsætning
Kategorisk kommunikation
Ekspansiv problemløsning

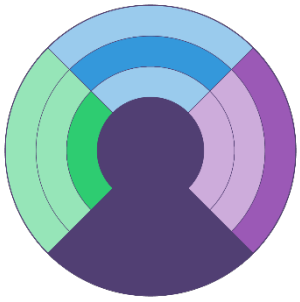
Effektivitetsudvikleren sigter mod løbende effektivisering af teamets eller organisationens drift gennem en selvudviklende læreproces. Det vil sige opnå en forbedret målopfyldelse ved hjælp af nye kategoriske kommunikationsregler.



Rolle 8: Inspirator

Operationel målsætning
Dynamisk kommunikation
Ekspansiv problemløsning

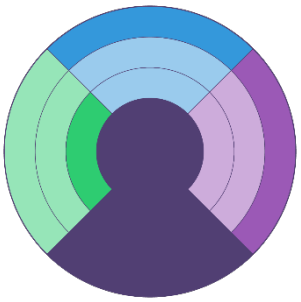
Inspiratoren aktiverer i sit netværk nye handlemuligheder og evner, der hidtil har ligget ubevidst eller har været blokeret af vanetænkning.



Rolle 9: Eksperimentator

Operationel målsætning
Abstrakt kommunikation
Ekspansiv problemløsning

Eksperimentatoren forsøger løbende gennem kontrollerede afprøvninger at forbedre effektiviteten i dagligdagens samlede driftssystem – via mennesker og teknologi.

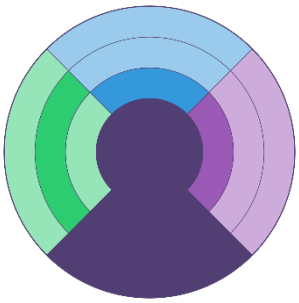


9 ADAPTIVE TEAMROLLER

Rolle 10: Koordinator

Adaptiv målsætning
Kategorisk kommunikation
Systematisk problemløsning

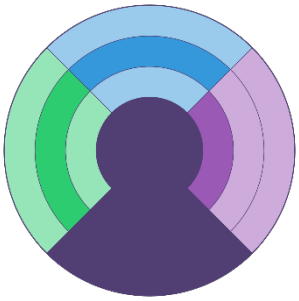
Koordinatoren foretager relevante omfordelinger af ressourcerne gennem indsamling og behandling af information med henblik på nødvendig tilpasning til ændrede vilkår.



Rolle 11: Taktiker

Adaptiv målsætning
Dynamisk kommunikation
Systematisk problemløsning

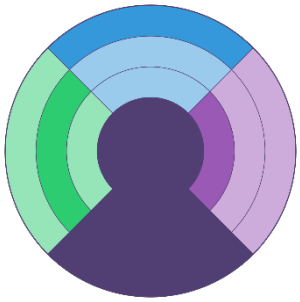
Taktikeren planlægger og gennemfører på et analytisk grundlag en påvirkning af andres adfærd i en sådan rækkefølge og med sådanne effekter, at de fastlagte mål bliver nået.



Rolle 12: Reorganisator

Adaptiv målsætning
Abstrakt kommunikation
Systematisk problemløsning

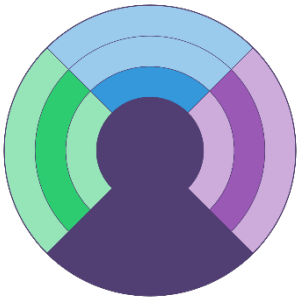
Reorganisatoren koncentrerer sig om at designe tilpasningsdygtige teams, der kan fungere tilfredsstillende under skiftende ydre og indre vilkår.



Rolle 13: Politiker

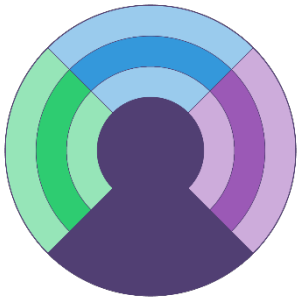
Adaptiv målsætning
Kategorisk kommunikation
Interaktiv problemløsning

Politikeren koncentrerer sig om at få magt og bruge denne magt til at opnå fordele og bedre tilstande end de nuværende.



Rolle 14: Proceskonsulent

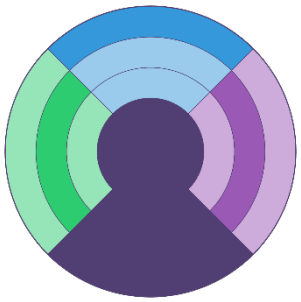
Adaptiv målsætning
Dynamisk kommunikation
Interaktiv problemløsning



Proceskonsulenten medvirker til en hurtigere ændring af individuel adfærd og af samspillet mellem mennesker, også det konfliktladede samspil, for bedre at matche nye ydre vilkår. Vilkår som teamet ønsker mere indflydelse på end hidtil.

Rolle 15: Interessentkonsulent

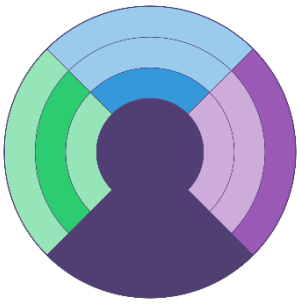
Adaptiv målsætning
Abstrakt kommunikation
Interaktiv problemløsning



Interessentkonsulenten koncentrerer sig om at optimere forskellige interessenters konkrete balance af ydelser og modydelser under nye forhold.

Rolle 16: Idéskaber

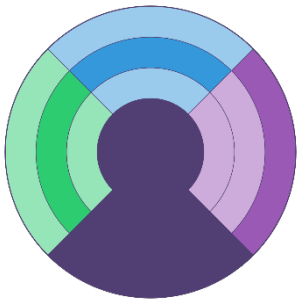
Adaptiv målsætning
Kategorisk kommunikation
Ekspansiv problemløsning



Idéskaberen organiserer et samspil mellem individuel kreativitet, afprøvning af det kreative resultat og den læringsproces, der knytter sig til denne afprøvning, med en løbende tilpasning for øje.

Rolle 17: Miljøskaber

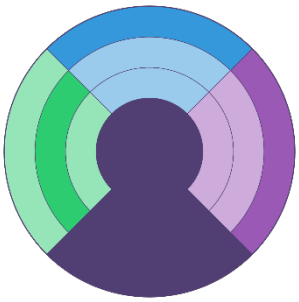
Adaptiv målsætning
Dynamisk kommunikation
Ekspansiv problemløsning



Miljøskaberen forsøger at etablere et vedvarende teammiljø, der kan opfange signaler fra omverdenen og i tide ændre teamets egen struktur og funktion med henblik på en optimal løbende tilpasning.

Rolle 18: Systemtilpasser

Adaptiv målsætning
Abstrakt kommunikation
Ekspansiv problemløsning

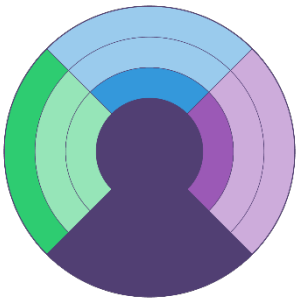


Systemtilpasseren motiverer til løbende måljusteringer, problemløsningsmetoder og ændringer i det omgivende sociale miljø ved at skabe større bevidsthed om det omgivende system.

9 PROAKTIVE TEAMROLLER

Rolle 19: Strategisk planlægger

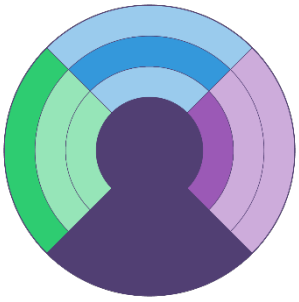
Proaktiv målsætning
Kategorisk kommunikation
Systematisk problemløsning



Den strategiske planlægger formulerer de nødvendige krav til ændring af det system, som teamet eller organisationen er en del af. I denne proces udformer man samtidig planen for den strategiske problemløsning, der bedst sikrer den ønskede udvikling af det omgivende system.

Rolle 20: Interessentanalytiker

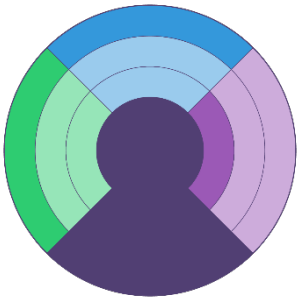
Proaktiv målsætning
Dynamisk kommunikation
Systematisk problemløsning



Interessentanalytikeren har til stadighed fingeren på pulsen i forhold til det, der rører sig i interessentkredsen omkring hele eller dele af organisation. Det vil sige de handlinger og hændelser, der direkte omgiver organisationen, og som er en del af dens liv.

Rolle 21: Filosof

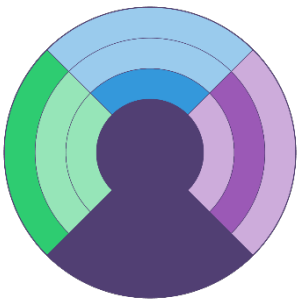
Proaktiv målsætning
Abstrakt kommunikation
Systematisk problemløsning



Filosoffen forsøger til stadighed at finde svaret på, hvorfor teamet og organisationen uden om teamet i det hele taget er til. Og hvis de fortsat skal være der, hvad formålet da bør være med deres virke.

Rolle 22: Organisationsudvikler

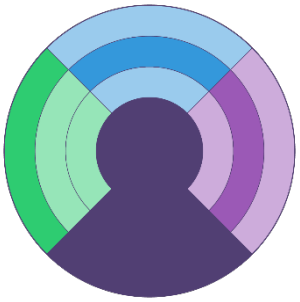
Proaktiv målsætning
Kategorisk kommunikation
Interaktiv problemløsning



Organisationsudvikleren koncentrerer sig om at få flest mulige parter i teamets nærmiljø til at optimere den adfærd, der indgår i parternes indbyrdes samspil. Derved opnår alle en løbende funktionsudvikling.

Rolle 23: Individudvikler

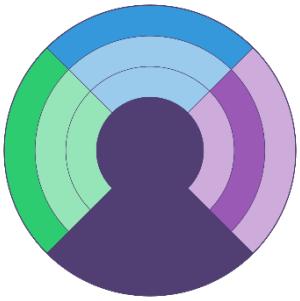
Proaktiv målsætning
Dynamisk kommunikation
Interaktiv problemløsning



Individudvikleren ansporer andre – og for så vidt også sig selv – til aktivt at få en bredere forståelse af egen livssituation ved at opsøge eller skabe relevante kilder til denne nye erkendelse.

Rolle 24: Kommunikator

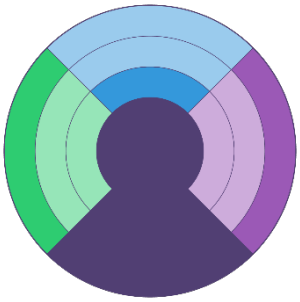
Proaktiv målsætning
Abstrakt kommunikation
Interaktiv problemløsning



Kommunikatoren koncentrerer sig om at optimere informationsudvekslingen mellem et team og dets omgivelser. Formålet er at udvikle nærmiljøet og forbedre ydelser og modydelser.

Rolle 25: Iværksætter

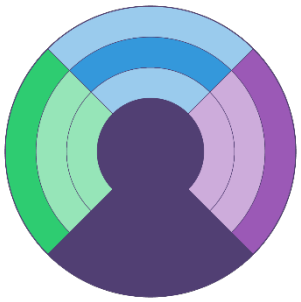
Proaktiv målsætning
Kategorisk kommunikation
Ekspansiv problemløsning



Iværksætteren barsler løbende med nye initiativer og med spekulationer over, hvornår og hvordan disse initiativer kan sættes i værk. Iværksætteren er præget af lysten til at træffe anderledes beslutninger i forsøget på at virkeliggøre en del af visionerne.

Rolle 26: Strateg

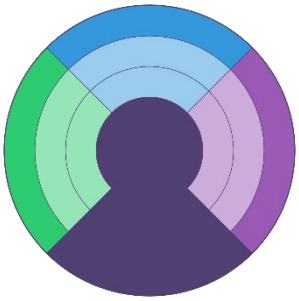
Proaktiv målsætning
Dynamisk kommunikation
Ekspansiv problemløsning



Strategen koncentrerer sig om at opretholde en dynamisk ressourcebalance gennem ændringer i fx teammedlemmernes typer og sammensætning, der kan forbedre teamets eller organisationens evne til at opnå succes og dermed højne tilfredsheden generelt.

Rolle 27: Idealist

Proaktiv målsætning
Abstrakt kommunikation
Ekspansiv problemløsning



Idealisten stræber gennem sin indsigt, legitimitet og troværdighed efter at optimere systemets mission, principper og innovative processer. Det gælder såvel internt i systemet som mellem systemet og dets omgivelser.

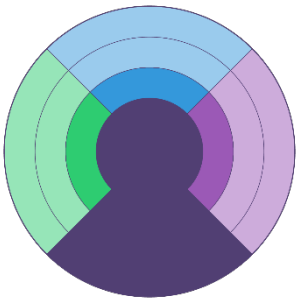
Teamdiscipliner og organisationsmiljøer

9 OPERATIONELLE DISCIPLINER OG ORGANISATIONSMILJØER

Disciplin 1: Administration

Operationel målsætning
Kategorisk kommunikation
Systematisk problemløsning

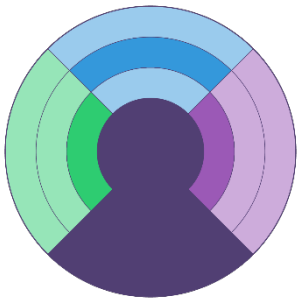
Det administrerende team sørger for at få de daglige aktiviteter til at fungere så effektivt som muligt i overensstemmelse med teamets formål og fastlagte mål.
Teammiljø: Administrativt.



Disciplin 2: Diagnosticering

Operationel målsætning
Dynamisk kommunikation
Systematisk problemløsning

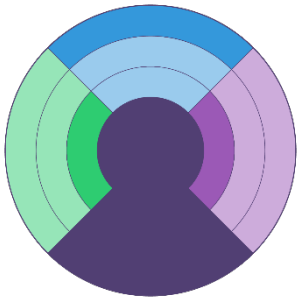
Det diagnosticerende team koncentrerer sig om objektivt at vurdere og beskrive andres adfærd. Dernæst vurderes og beskrives samspillet mellem forskellige typer adfærd for at opnå størst mulig effektivitet og trivsel i driftssituationen.
Teammiljø: Diagnosticerende.



Disciplin 3: Systemkonstruktion

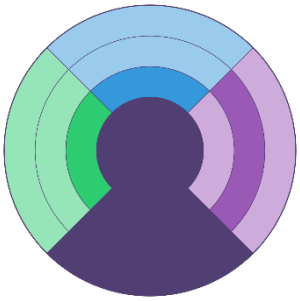
Operationel målsætning
Abstrakt kommunikation
Systematisk problemløsning

Det systemkonstruerende team koncentrerer sig om at ændre uorden eller kaos til orden på et systematisk grundlag. Formålet er at effektivisere den daglige drift. I den proces skabes der samtidig overblik og forståelse.



Disciplin 4: Teamledelse

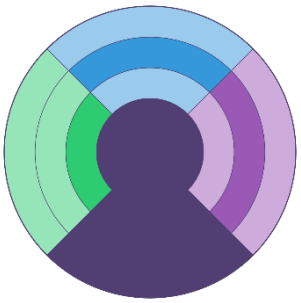
Operationel målsætning
Kategorisk kommunikation
Interaktiv problemløsning



Det ledelsesorienterede team fokuserer dels på høj effektivitet i teamets sociale samspil, dels på den enkeltes trivsel i nærmiljøet, og dels på at alle bidrager optimalt til den fælles målopfyldelse baseret på hvert medlems særlige forudsætninger.
Teammiljø: Teamledende.

Disciplin 5: Samtale

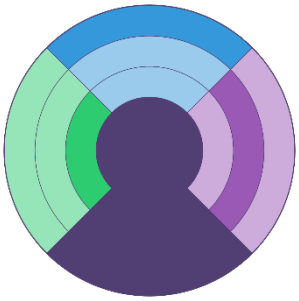
Operationel målsætning
Dynamisk kommunikation
Interaktiv problemløsning



Det samtalende team formår gennem aktiv lytning at få enkeltpersoner og teamet som helhed til at fungere bedre i forhold til den daglige drift.
Teammiljø: Aktivt lyttende.

Disciplin 6: Samtaleledelse

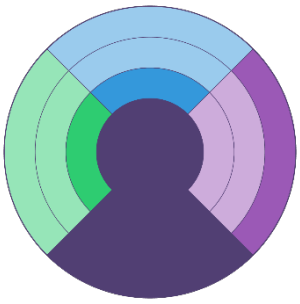
Operationel målsætning
Abstrakt kommunikation
Interaktiv problemløsning



Det samtaleledende team søger aktivt at håndtere de sociale processer i mødesituationen. Derigennem etableres de bedst mulige forudsætninger for effektivt at indfri de mål, der er sat for mødet.
Teammiljø: Kommunikationsskabende.

Disciplin 7: Effektivitetsudvikling

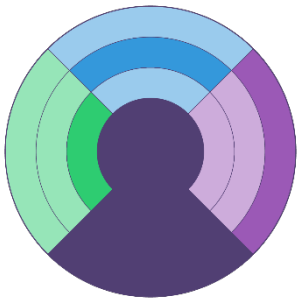
Operationel målsætning
Kategorisk kommunikation
Ekspansiv problemløsning



Det effektivitetsudviklende team sigter mod løbende effektivisering af teamets eller organisationens drift gennem en selvudviklende læreproces. Det vil sige opnå en forbedret målopfyldelse ved hjælp af nye kategoriske kommunikationsregler.
Teammiljø: Effektivitetsudviklende.

Disciplin 8: Inspiration

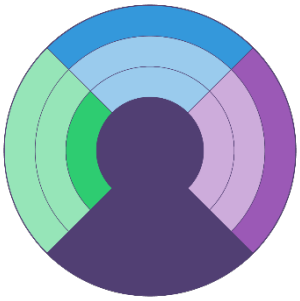
Operationel målsætning
Dynamisk kommunikation
Ekspansiv problemløsning



Det inspirerende team aktiverer i teamets medlemmer nye handlemuligheder og evner, der hidtil har ligget ubevidst eller har været blokeret af vanetænkning.
Teammiljø: Inspirationsskabende.

Disciplin 9: Eksperimentering

Operationel målsætning
Abstrakt kommunikation
Ekspansiv problemløsning

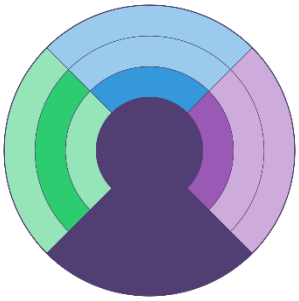


Det eksperimenterende team forsøger løbende gennem kontrollerede afprøvninger at forbedre effektiviteten i dagligdagens samlede driftssystem – via mennesker og teknologi.
Teammiljø: Eksperimenterende.

9 ADAPTIVE DISCIPLINER OG ORGANISATIONSMILJØER

Disciplin 10: Koordinering

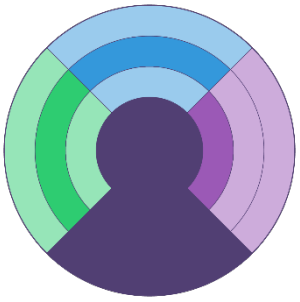
Adaptiv målsætning
Kategorisk kommunikation
Systematisk problemløsning



Det koordinerende team foretager relevante omfordelinger af ressourcerne gennem indsamling og behandling af information med henblik på nødvendig tilpasning til ændrede vilkår.
Teammiljø: Ressourcekoordinerende.

Disciplin 11: Taktik

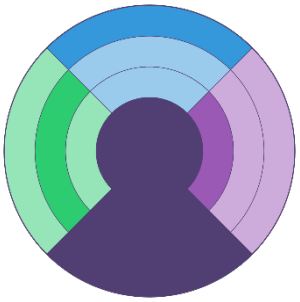
Adaptiv målsætning
Dynamisk kommunikation
Systematisk problemløsning



Det taktiske team planlægger og gennemfører på et analytisk grundlag en påvirkning af andres adfærd i en sådan rækkefølge og med sådanne effekter, at de fastlagte mål bliver nået.
Teammiljø: Taktisk.

Disciplin 12: Reorganisering

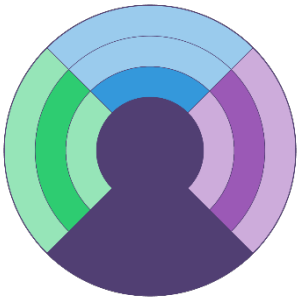
Adaptiv målsætning
Abstrakt kommunikation
Systematisk problemløsning



Det reorganiserende team koncentrerer sig om at designe tilpasningsdygtige grupperinger, der kan fungere tilfredsstillende under skiftende ydre og indre vilkår.
Teammiljø: Strukturtilpassende.

Disciplin 13: Politisering

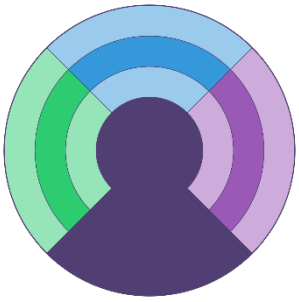
Adaptiv målsætning
Kategorisk kommunikation
Interaktiv problemløsning



Det politiserende team koncentrerer sig om at få magt og bruge denne magt til at opnå fordele og bedre tilstande end de nuværende.
Teammiljø: Politiserende.

Disciplin 14: Procesoptimering

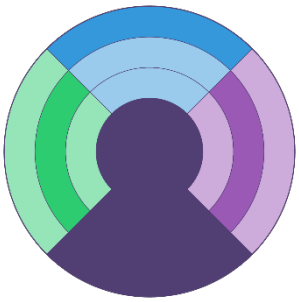
Adaptiv målsætning
Dynamisk kommunikation
Interaktiv problemløsning



Det procesoptimerende team har fokus på en hurtigere ændring af individuel adfærd og af samspillet mellem teammedlemmer, også det konfliktladede samspil, for bedre at matche nye ydre vilkår. Vilkår som teamet ønsker mere indflydelse på end hidtil.
Teammiljø: Procesfaciliterende.

Disciplin 15: Interessentoptimering

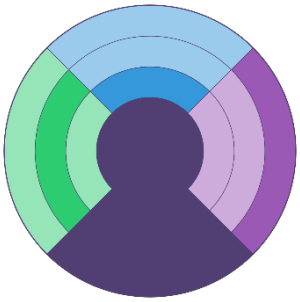
Adaptiv målsætning
Abstrakt kommunikation
Interaktiv problemløsning



Det interessentoptimerende team koncentrerer sig om at optimere forskellige interessenters konkrete balance af ydelser og modydelser under nye forhold.
Teammiljø: Interessentfokuseret.

Disciplin 16: Idégenerering

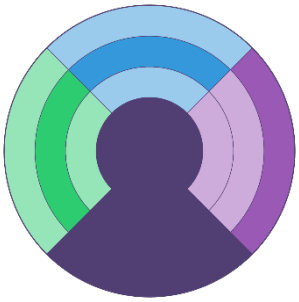
Adaptiv målsætning
Kategorisk kommunikation
Ekspansiv problemløsning



Det idégenererende team organiserer et samspil mellem individuel kreativitet, afprøvning af det kreative resultat og den læringsproces, der knytter sig til denne afprøvning, med en løbende tilpasning for øje.
Teammiljø: Innovativt.

Disciplin 17: Miljøskabelse

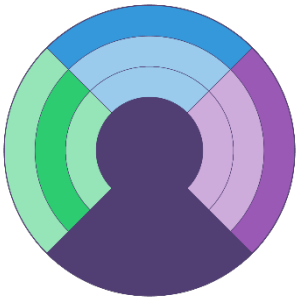
Adaptiv målsætning
Dynamisk kommunikation
Ekspansiv problemløsning



Det miljøskabende team søger at etablere et vedvarende teammiljø, der kan opfange signaler fra omverdenen og i tide ændre teamets egen struktur og funktion med henblik på en optimal løbende tilpasning.
Teammiljø: Tilpasningssøgende.

Disciplin 18: Systemtilpasning

Adaptiv målsætning
Abstrakt kommunikation
Ekspansiv problemløsning

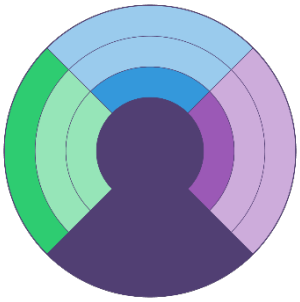


Det systemtilpassende team motiverer til løbende måljusteringer, problemløsningsmetoder og ændringer i det omgivende sociale miljø ved at skabe større bevidsthed om det omgivende system.
Teammiljø: Tilpasningsmotiverende.

9 PROAKTIVE DISCIPLINER OG ORGANISATIONSMILJØER

Disciplin 19: Strategisk planlægning

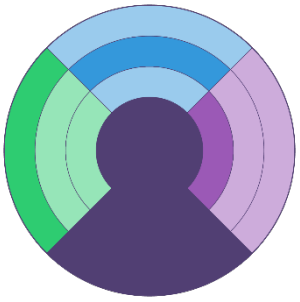
Proaktiv målsætning
Kategorisk kommunikation
Systematisk problemløsning



Det strategiske planlægningsteam formulerer de nødvendige krav til ændring af det system, som teamet eller organisationen er en del af. I denne proces udformer teamet samtidig planen for den strategiske problemløsning, der bedst sikrer den ønskede udvikling af det omgivende system.
Teammiljø: Strategisk implementerende.

Disciplin 20: Interessentanalyse

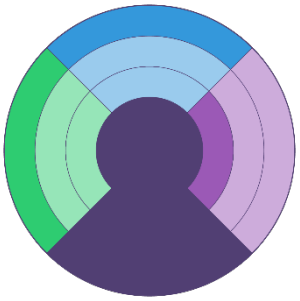
Proaktiv målsætning
Dynamisk kommunikation
Systematisk problemløsning



Det interessentanalytiske team har til stadighed fingeren på pulsen i forhold til det, der rører sig i interessentkredsen omkring hele eller dele af organisationen. Det vil sige de handlinger og hændelser, der direkte omgiver organisationen, og som er en del af dens liv.
Teammiljø: Interessentanalyserende.

Disciplin 21: Filosofering

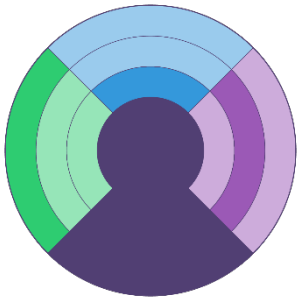
Proaktiv målsætning
Abstrakt kommunikation
Systematisk problemløsning



Det filosoferende team forsøger til stadighed at finde svaret på, hvorfor teamet og organisationen uden om teamet i det hele taget er til. Og hvis de fortsat skal være der, hvad formålet da bør være med deres virke.
Teammiljø: Meningsskabende.

Disciplin 22: Organisationsudvikling

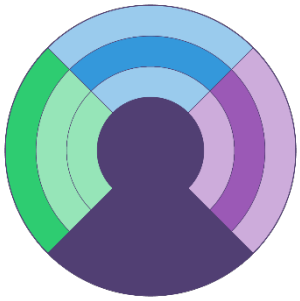
Proaktiv målsætning
Kategorisk kommunikation
Interaktiv problemløsning



Det organisationsudviklende team koncentrerer sig om at få flest mulige parter i teamets nærmiljø til at optimere den adfærd, der indgår i parternes indbyrdes samspil. Derved opnår alle en løbende funktionsudvikling.
Teammiljø: Organisationsudviklende.

Disciplin 23: Individudvikling

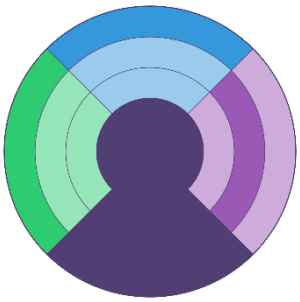
Proaktiv målsætning
Dynamisk kommunikation
Interaktiv problemløsning



Det individudviklende team ansporer sine medlemmer og andre udenfor til aktivt at få en bredere forståelse af egen livssituation ved at opsøge eller skabe relevante kilder til denne nye erkendelse.
Teammiljø: Medarbejderinvolverende.

Disciplin 24: Kommunikation

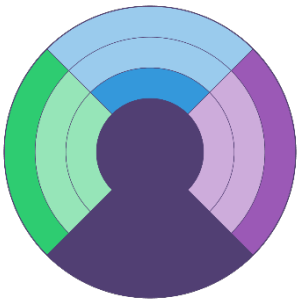
Proaktiv målsætning
Abstrakt kommunikation
Interaktiv problemløsning



Det kommunikerende team koncentrerer sig om at optimere informationsudvekslingen mellem teamet og dets omgivelser. Formålet er at udvikle nærmiljøet og forbedre ydelser og modydelser.
Teammiljø: Strategisk kommunikerende.

Disciplin 25: Iværksætteri

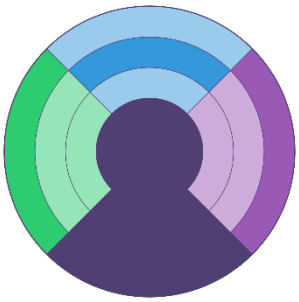
Proaktiv målsætning
Kategorisk kommunikation
Ekspansiv problemløsning



Det iværksættende team barsler løbende med nye initiativer og med spekulationer over, hvornår og hvordan disse initiativer kan sættes i værk. Det iværksættende team er præget af lysten til at træffe anderledes beslutninger i forsøget på at virkeliggøre en del af visionerne.
Teammiljø: Visionsopfyldende.

Disciplin 26: Strategi

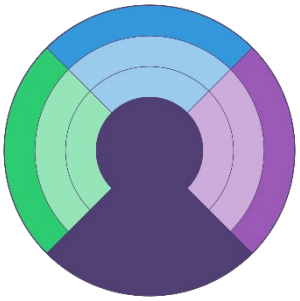
Proaktiv målsætning
Dynamisk kommunikation
Ekspansiv problemløsning



Det strategiske team koncentrerer sig om at opretholde en dynamisk ressourcebalance gennem ændringer i fx teammedlemmernes typer og sammensætning, der kan forbedre teamets eller organisationens evne til at opnå succes og dermed højne tilfredsheden generelt.
Teammiljø: Strategioptimerende.

Disciplin 27: Idealisering

Proaktiv målsætning
Abstrakt kommunikation
Ekspansiv problemløsning



Det idealiserende team stræber gennem dets indsigt, legitimitet og troværdighed efter at optimere systemets mission, principper og innovative processer. Det gælder både internt i systemet og mellem systemet og dets omgivelser.

Teammiljø: Strategisk idealiserende.

Teamteoretisk udgangspunkt

Siden vi mennesker for rundt regnet en halv million år siden blev til det homo sapiens, vi kender i dag, har vi især udviklet to helt unikke kvaliteter.

Den ene kvalitet er sproget, der sætter os i stand til at tænke, huske og planlægge. Og som også gør det muligt for os at kommunikere med andre mennesker om både livsvigtige områder og almindelige hverdagsbegivenheder.

Den anden kvalitet er evnen til at samarbejde i grupper og samfund om fælles værdier og fælles mål. Med samarbejde skal her bl.a. forstås, at vi ikke skader andre eller tilsidesætter andres interesser under den proces, hvor vi stræber efter et givet mål. Ved hjælp af sproget har vi mulighed for at drøfte, hvordan vi bedst får skabt resultater sammen i forhold til de fælles mål, vi sætter os. Lige som vi også har mulighed for sammen at drøfte, hvilke mål der har størst betydning, og hvornår vi sammen skal søge mod dem.

Mens samarbejde er et udtryk for en samlet harmonisk adfærd, der bygger på en kollektiv forståelse for en fælles aktivitets betydning og nødvendighed, er ledelse den målrettede og motiverende synkronisering af samarbejdets store vifte af komponenter.

Mennesker kan ikke samarbejde uden samtidig at udøve ledelse. Ledelsesprocessen er helt afgørende for, at samarbejdet ikke smuldrer – at samarbejdet ikke blot bliver ved snakken om det mulige, ved ønsket eller håbet.

Det teamteoretiske udgangspunkt er, at ledelse og samarbejde går hånd i hånd. Det er to forskellige fænomener, der i et moderne demokratisk og intenst kommunikerende samfund ikke kan undvære hinanden. God ledelse fremmer samarbejdet og motivationen til i fællesskab at frembringe resultater. Dårlig ledelse gør det modsatte.

Formålet med teamledelse er at tilføre teamets samlede adfærd og samarbejdspotentiale en ledelsesoverbygning, der sikrer den nødvendige sammenhængskraft og synergi i teamet som målsøgende organisme.

Kilder

Johnsen, E. (1975). *Teorien om ledelse*. København: Nyt Nordisk Forlag.

Johnsen, E. (1986). *Plan i medarbejderstrategisk udvikling*. København: Civiløkonomernes Forlag.

Johnsen, E. (2002). *Managing the Managerial Process*. København: Djøf Publishing.

Johnsen, E. (2006). *Ledelseslicens*. København/Frederikshavn: CAMS-Copenhagen/CBS & Dafolo Forlag.

Johnsen, E., & Østergaard, P. O. (1993). *Tre i Tredje*. København: Børsens Forlag / Frederikshavn: Dafolo Forlag.

Østergaard, P. O. (1986). *Plan i egen udvikling*. København: Civiløkonomernes Forlag.

Østergaard, P. O. (1996). *Plan i egen udvikling*. Frederikshavn: Dafolo Forlag.

Østergaard, A., & Østergaard, P. (2018). *Team Key* (App). https://teamkey.dk/