



HumanGuide® och FIRO-teorin för teams utveckling

En blåtråd mot livsbalans i ditt livsrum...

www.humanguide.eu

<mailto:info@humankonsult.se>

© 2007 H.E. HUMANKONSULT AB, Rolf Kenmo

07-08-01

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

HumanGuide® och FIRO-teorin för teams utveckling .. 3

| | |
|---|----|
| Introduktion | 3 |
| Effektiva team..... | 5 |
| Allmänna tips för agerande i team | 6 |
| Allmänt om HumanGuide och FIRO-teorin | 8 |
| Individen och teams utveckling enligt FIRO-teorin | 9 |
| Ledaren och teams utveckling enligt FIRO-teorin | 11 |

OBS! Det finns även kompletterande HumanGuide®-skrifter för nerladdning på webbplatsen enligt nedan:

Situationsanpassat Ledarskap

Stress

Konflikthantering och Personkemi

Coaching

Ägaren till HumanGuide®-koncepten är H E Humankonsult AB. Mera information om företaget och koncepten finns på webbplatsen www.humanguide.eu

På webbplatsen går det att ladda ner ytterligare information om personlighetsteorin Åtta boxar via länkar på webbsidan, som har en light-version av konceptens grundläggande personlighetstest för nerladdning utan kostnad.

HumanGuide® och FIRO-teorin för teams utveckling

Introduktion

HumanGuide®-koncepten har som huvudsyfte att stödja utveckling av individer och team. FIRO-teorin är en utvecklingsmodell, som kan vara ett stöd för ett teams ledare OCH medlemmar att agera på bästa sätt för att underlätta utvecklingsprocessen för hela teamet, så allas resurser tas tillvara på bästa sätt. I den här dokumentationen finns kunskap, som syftar till att båda koncepten ska förstärka varandra, dvs att 2 + 2 blir minst 5;-)

Kärnan i HumanGuide®-koncepten är personlighetsteorin Åtta Boxar, som beskriver åtta olika faktorer (drivkrafter) som människor har mer eller mindre av. De åtta faktorerna i vars och ens personlighet har stor påverkan på deras agerande under teamets utvecklingsprocess.

Huvudbudskapet i FIRO-teorin av Will Schutz är att alla team på ett mer eller mindre tydligt sätt går igenom ett antal "faser" under sin utvecklingsprocess, dvs från det att man vill vara med i teamet tills teamet fungerar effektivt. De mer eller mindre tydliga faserna kan beskrivas på följande sätt (från UGL 2000)

| | 1-Tillhörafasen | 2-Rollsökningsfasen | 3-Samhörighetsfasen |
|------------------------|---|---|--|
| Teamets fokus | Medlemskap (in/ut)? | Ansvar (topp/botten)? | Relationer (nära/långt ifrån)? |
| Agerande | Tillfällig förening | Konfrontation | Samarbete |
| Grundkänsla | Beroende | Oberoende | Tillit (=författarens tillägg) |
| Självrannsaktionsfråga | <ul style="list-style-type: none"> • Är jag accepterad? • Accepterar jag de övriga? | <ul style="list-style-type: none"> • Är jag tillräckligt kompetent? • Är de andra tillräckligt kompetenta? | <ul style="list-style-type: none"> • Är jag omtyckt? • Tycker jag om de övriga? |
| Viktiga frågor | <ul style="list-style-type: none"> -Passar jag in i teamet? -Vilka är de övriga? -Vill jag vara med dem? -Får jag vara med dem? | <ul style="list-style-type: none"> -Vem är ledaren eller ledarna? -Hur stort inflytande har de? -Hur stort ansvar får jag ha? -Är jag stark nog att hävda mina krav? -Inser, uppskattar och respekterar man min kompetens och tvärtom? | <ul style="list-style-type: none"> -Hur stor närhet är tillåten? -Hur starka känslor kan jag visa? -Är teamets medlemmar lojala mot mig och teamet? -Hur stor öppenhet är tillåten? -Får jag min del av värmen? |

| | 1-Tillhörafasen | 2-Rollsökningsfasen | 3-Samhörighetsfasen |
|-----------------|---|---|--|
| Vanligt betende | -Prata för mycket eller vara överdrivet öppen -Dra sig undan och vara tyst -Kontrollera ledarens och de andras behörighet och kompetens -Berätta "fiskehistorier" -Ifrågasätta teamets mål och normer | -Försöka uppnå eller undvika ledarskapet -Atackera ledaren och teammedlemmarna -Bilda undergrupper -Plåstra om och skydda -Välja den äldsta eller minst inflytelserika medlemmen till ledare -Genomföra majoritetsval när ledare ska utses | -Känna tillit i teamet -Kunna uttrycka både positiva och negativa känslor -Minska det fysiska utrymmet och öka kroppskontakten |

Det är viktigt att inse att processen inte alltid är så klockren och att man tydligt kan urskilja de olika faserna, men teorin är praktisk för att inse processen i stort och från den utgångspunkten inse vad som kan vara lämpligt agerande. Likaså minskar det risken att bli "upprörd", när man förstår att ett "olämpligt" agerande beror på det och det. Vidare måste man beakta att det blir en "återstart" i faserna när det tillkommer/försvinner medlemmar eller inträffar andra större förändringar. Med andra ord ska man inte se processen som om den har en början och ett slut utan att den är mera är en uppåtgående (helst;-) spiral.

En ofta "besvärlig" fas är rollsökningsfasen, eftersom det där uppstår konflikter såväl öppna som dolda. Ett trick är då att "ta innerkurvan", dvs inte strida om vem som är störst, bäst och vackrast utan i stället visa varandra respekt – med bibehållen självrespekt förstås. Överhuvudtaget är det förstås bäst att sträva efter vinna-vinna-lösningar eller mera nyanserat: Lösningar som kan accepteras av alla involverade parter.

Ett genomtänkt team-ledarskap innebär att man tar hänsyn till faserna, så att man väljer olika ledarstil beroende på teamets fas, på följande sätt

| | 1-Tillhörafasen | 2-Rollsökningsfasen | 3-Samhörighetsfasen |
|--------------------|---|---|--|
| Lämpligt ledarskap | Här är det viktigt att teamledaren tar en aktiv roll och bidrar med struktur och klargör vad som ska åstadkommas. | Här ska teamledaren sträva efter att lyfta fram vars och ens starka sidor samt utveckla individerna, relationerna, öppenheten och tilliten. | Teamledaren kan här börja tona ner sin roll och uppmuntra till större självständighet och att allas potential tas till vara mer och mer. Delegera i ökad utsträckning. Värna om respekt och självrespekt i teamet. |

En god förståelse för de åtta faktorerna i Åtta Boxar innebär att man kan ytterligare förbättra sitt team-ledarskap och team-deltagande, eftersom att man då även beaktar att personligheten påverkar teamets utvecklingsprocess. Inte nog med det utan ledarens personlighet påverkar även kapaciteten att agera på bästa sätt i de olika faserna. Slutligen bör ledaren även göra sitt bästa för att beakta personkemin mellan sig och teamets medlemmar och medlemmarna sinsemellan. Det senare finns det kunskap och tips om i häftet *HumanGuide kan förbättra på jobbet och i livet*.

Här nedan följer en systematisk genomgång faktor för faktor enligt Åtta Boxar avseende faserna i teamets utvecklingsprocess dels hur den typiska individen ”känner sig” och rekommenderat förhållningssätt för ledaren. Därefter följer en systematisk genomgång på samma sätt för ledaren i teamets utvecklingsprocess.

Först kommer dock lite reflektioner på vad som karakteriserar effektiva team och även allmänna tips om arbete i team.

Effektiva team

Vad karakteriserar effektiva team? Enligt Mac Gregors forskning är det främst följande beteenden

Avspänd atmosfär

Man har respekt och förståelse för varandras sätt att vara och utgår i första hand från att alla vill bidra positivt.

Mycket diskussion inom uppgift

Ett annat sätt att uttrycka samma sak är att det är högt i tak. Uppgiften blir belyst ur många olika perspektiv – särskilt om det gäller något viktigt.

Teamets uppgift är accepterad

Man har pratat om målet och blivit överens om vad det innebär samt att alla accepterar målet.

Lyssnar till varandra

Lyssnande är självklart och att när man inte förstår så frågar man. Likaså har man förstått att lyssnande inte innebär att man ska vara tyst utan att man lyssnar aktivt med fördjupande frågor, summeringar (kwitteringar), mm

Finns skilda meningar

Man vågar föra till torgs skilda meningar – även de som kan vara impopulära. Man inser värdet av att något belyses från flera håll och att om det läggs fram öppet, så finns det en bättre grund för ett kommande konsensusbeslut – mera nästa punkt.

Konsensusbeslut

Beslutsprocessen bygger på ett medvetet val av beslutsform med hänsyn till beslutets omfattning och prioritet. För enklare beslut används auktoritära beslut t ex om få är berörda och små ekonomiska effekter. För mera omfattande beslut används konsensusbeslut, dvs de hushållas med eftersom de kräver mera tid – såväl effektiv tid som kalendertid.

Konstruktiv feedback

Man ger både ris och ros, men alltid med syftet att feedback ska vara en gåva till mottagaren, dvs stödja den personliga utvecklingen.

Stor öppenhet

Överlag vågar man visa osäkerhet och egna svårigheter utan att det ses som ett svaghetstecken. Man vågar även lägga fram ofärdiga tankar och idéer med förhoppningen att få hjälp av de andra att utveckla dem vidare.

Klara beslut och ansvarsfördelning

När man väl har fattat ett beslut så är alla i teamet klara över vad det innebär. Till och från får någon sammanfatta beslutet för att testa att alla har uppfattat innebörden på samma sätt. Från möten dokumenteras i en uppgiftslista vad som har bestämts, vem är ansvarig och när det ska vara klart (prioritet). Förslagsvis finns även en kort kommentar om status för uppgiften.

Stödjande teamledare – varierande rollfördelning

En självklarhet kan det tyckas, men så är inte alltid fallet, dvs teamledaren ska inte bara se till att teamets uppgifter blir hanterade utan även verka för att stödja den personliga utvecklingen för teamets medlemmar.

Att vara stödjande innebär även att kunna stiga åt sidan ibland, när någon annan team-medlem är mera kunnig i en viss uppgift och då låta den personen driva frågan till en bra hantering. Ibland kan det förstås också förekomma att någon får pröva den rollen som en del av den egna personliga utvecklingen.

Självkritisk syn på teamets process

Samtliga i teamet är uppmärksamma på vad som fungerar bra och vad som borde utvecklas. Ofta avslutas möten med en kort "laget-runt", där var och en meddelar hur mötet har fungerat och vad som var bra och vad som borde utvecklas. Ibland kompletteras det med feedback till teamets ledare och ibland även till teamets medlemmar.

Allmänna tips för agerande i team

Förutom specifika tips för agerande beroende på vilken personlighet någon har, så finns det en del allmänna tips för effektivt agerande i team.

Ringteam eller stjärnteam

Jag lyssnade en gång till en kursledare som beskrev FIRO-teorin. Hans syn var att teamets medlemmar skulle ta varandra i händerna under samhörighetsfasen och därmed bli ett starkt team. Det låter bestickande bra med ett sådant team – ett ringteam, men jag anser att ett stjärnteam (mera om det nedan) blir en bättre målbild att sträva efter.

Ett ringteam kan lätt leda associationerna till ett slutet system som säger: Hurra vad vi är bra, men andra är inte... Ringteamet blir då ett slutet system, som inte är benägna att ta in synpunkter och tankar från omvärlden. I ett stjärnteam däremot har teamets medlemmar bara en hand ihop med varandra och den

andra är öppen (inbjudande) mot omvärlden. Det som förenar i stjärnteamet är gemensamma viktiga värderingar.

En ytterligare liknelse för att jämföra skillnaderna mellan ett öppet och slutet system är att om man stänger en dörr till omvärlden, så blir den egna världen alltid mera begränsad på alla sätt och vis. Man kan även se exempel på detta när man jämför människor som bor på öar jämfört med de som bor på stora landområden, där många olika människor möts. På öar är man oftast mycket mera konservativ, varför gamla traditioner lever kvar mycket längre. Självklart kan man isolera sig på ett liknande sätt genom att t ex bara umgås med de som tillhör en viss religion, parti, etc..

Ett annat perspektiv: Vad är det som gör att t ex grädde och alkohol gör mat godare? Jo, de har många fria bindningar och blir därmed smakförstärkare;-)

Istapparnas motto

För några år sedan skulle en släkting gifta sig med en amerikansk pilot. Min fru gick då och köpte två istappar i svenskt kristallglas som bröllopsgåva. Sedan tyckte hon att vi skulle skriva något på gratulationskortet, eftersom vi brukar göra det. Det tyckte jag var en utmaning. Istappar och bröllop – går det ihop? Jag funderade och till slut kom jag fram till ett förslag, som vi nu kallar istapparnas motto, dvs hur ska de vara för att skina fint och behålla sin lyster? Jo: Var klar och sann, med varann! I praktiken betyder det att man ska vara konstruktivt uppriktig med varandra. Lika viktigt är att man uttrycker sig klart och tydligt, så att det inte missuppfattas. Dessutom finns det en ytterligare innebörd av ”klar”, dvs att det inte ska finnas saker som är obehandlade eller ej fullföljda, vilket påverkar relationen negativt.

”Finsk” VD ville slåss

Jag läste följande uttalande av en finsk VD: Jag kom hit för att slåss, jag kom hit för att få saker att hända! Jag kom inte hit för att diskutera mål hit och dit!” Det råkade vara en finsk VD, men det skulle självklart kunna vara en VD från vilket land som helst. Många ledare i den positionen har uppfattningen: Om man inte vinner, så förlorar man... Det finns inte positionen/attityden ”vinna-vinna” bland deras värderingar, vilket gör att det blir svårt att få någon med den uppfattningen att sträva efter en lösning som på ett bra sätt balanserar de olika parternas intressen. Om det ska lyckas måste man först ändra en sådan persons vinna-förlora-attityd.

Laget är större än jaget

Rent matematiskt är det så, men om inte samverkan fungerar, så blir det inte så. Det kan vara någon som vill dominera och inte släpper fram andras tankar. Det kan vara någon som har utvecklingsbart självförtroende och därmed inte vågar ge sina synpunkter. Det kan vara att man inte lyssnar på varandra, inte respekterar varandra, inte uttrycker sig klart och begripligt, etc.

Sträva efter att var och en ska komma till sin fördel

Jag deltog för flera år sedan i en forskning som gällde militärens arbetsförhållanden. En av arbetsplatserna som jag besökte var en milostab, där den högste chefen var general. Det var påfallande hur nöjda alla officerarna i staben var med samarbetet – från lägsta rang till generalen. Till slut kom jag på

vad huvudorsaken var till det goda samarbetet: Alla insåg hur de behövde varandra och därför hade de stor ömsesidig respekt. Slutsatsen bekräftas även av konfliktforskning, där man har kommit fram till att den enskilt bästa förutsättningen är att de berörda parterna inser att de behöver varandra för att nå sina mål.

Det pragmatiska rådet blir därmed att sträva efter att var och en ska vara "världsmästare" på något i teamet.

Uppmärksamma omgående framsteg med beröm

Många har svårigheter att såväl ge som få beröm. Det är synd eftersom beröm skapar så mycket energi. När det gäller att ge beröm är det viktigt att inrikta sig på att uppmärksamma framsteg – inte bara ge beröm, när någon är bättre på något. Precis som vid kritik är det extra bra om man är så specifik som möjligt, när man ger beröm. Då vet mottagaren exakt vad det var som man tyckte var bra. Berömmer man dessutom just när det händer, så stabiliserar berömmet framsteget och framgång föder som bekant framgång;-)

Koncentrera den personliga utvecklingen

Att bara lägga till det ena efter det andra för att bli duktig på alla sätt och vis är inte framgångsrikt, för då plöttrar man bort sina förändringsresurser på för många områden. Man måste ställa upp mål och koncentrera sig på att utveckla det som är mest angeläget och då främst på de starka sidorna. Egna tillkortakommanden är ofta baksidor på det som är starka sidor, dvs man överdriver det man är bra på eller "fel-levererar". Varje mål man har kan liknas vid en gummisnodd och då är det lätt att inse att man inte kan hålla så många spända åt gången.

Det gäller att inse att utveckling kräver förändring och då finns många motkrafter. Exempelvis vill inte hjärnan ändra, eftersom en förändring kräver mycket energi. Omgivningen kan även motarbeta, eftersom en förändring hos någon kan innebära att andra måste ändra på sig...

Återfall till gammalt negativt beteende

När det blir återfall, så gäller det att ta det sakligt och inte överdriva motgången. Det gäller då främst att stoppa beteendet omgående och snabbast möjligt fixera det önskade beteendet, så att återfallet försvinner ur fokus.

Tänk på vad du har att vinna

Om man fokuserar på vinsten av en utveckling, så blir det mera energi till utvecklingen.

Allmänt om HumanGuide och FIRO-teorin

Innan vi kommer in på faktorbeskrivningarna för agerande i de olika faserna i grupperns utveckling, bör man beakta några allmänna aspekter. Först det självklara att alla inte gillar samma uppgifter, eftersom vi människor är olika. I häftet, som nämndes ovan, finns även rubrikerna Jobbkemi, Metodkemi och Kulturkemi. Där kan man få idéer om hur väl en uppgift passar en individ. Om matchningen är dålig ska man förstås undvika den, men ibland har "nöden ingen lag", utan någon måste göra en uppgift trots att det inte innebär så god

matchning. Det är då väldigt bra att inse problemet och hantera det på bästa sätt.

Allmänt kan man även säga att vissa faktorer i personlighetsteorin Åtta boxar kan acceptera en direktiv stil (man är då rakt på sak) medan andra har mycket svårt för det. För de senare - faktorerna Kraft och Fantasi passar det bäst med en non-direktiv stil (man agerar då indirekt t ex med frågor). När det gäller Kraft så har dessa individer ett stort behov av att klara sig på egen hand. De är ofta så ivriga att de heller inte lyssnar på instruktionerna, vilket gör att det är smartare att styra via frågor. Självklart är det bra för alla med frågor, för då lär man sig mera, men de flesta vill först att någon förklarar och visar. Fantasi har ett stort behov att känna sig fri och göra på eget vis. Slutligen är Exponering något av ett gränsfall, dvs å ena sidan vill Exponering göra rätt (för att inte riskera "att göra bort sig"), men å andra sidan inte "känna sig dum" – om någon är "överpedagogisk".

Vidare finns i ovannämnda häfte en uppställning över varje faktors ok, vilket också är bra att beakta, så att man inte i onödan triggar oket.

Generellt gäller förstås även det allmänt förstådda att berömma så mycket man kan. När man berömmar är det viktigt att inte jämföra mot sig själv utan se om individen har gjort framsteg. Har det inträffat så ska det uppmärksammas och "stabiliseras" med beröm, som förstås ger energi att stimulera en god utveckling av teamet.

Individen och teams utveckling enligt FIRO-teorin

I det följande kommenteras kortfattat faktor för faktor enligt Åtta Boxar hur en faktortypisk individ känner sig och passande förhållningssätt. OBS! Tänk på att ingen bara har en faktor utan hur man agerar på alla faktorer tillsammans och förstås även på många andra saker – även om personligheten har en stor påverkan.

Sensibilitet (tidigare kallad Relation)

Den som har mycket på Sensibilitet ligger oftast lågt. Sensibilitet låter först andra ta för sig, vilket gör att Sensibilitet ofta är en resurs med stor potential. Det är klokt av teamledaren att ha god kontakt med Sensibilitet, som observerar mycket som är värdefullt att beakta t ex av det som pågår i teamet.

Under de två första faserna så har Sensibilitet en låg profil, men under samhörighetsfasen kan Sensibilitet "blomstra", eftersom det då är en god stämning. Däremot kan Sensibilitet tycka att det är obehagligt under rollsökningsfasen, eftersom det då kan förekomma revirstrider.

Sensibilitet koncentrerar sig på att bidra med lyhördhet, omtanke och diplomati. Sensibilitet bidrar gärna hela tiden till att det är en god stämning i teamet och de gör det "i det tysta".

Kraft

Om Kraft har bestämt sig för att tillhör ett team, så går Kraft in för det med besked. Kraft kan bli besviken och därmed aggressiv mot de som inte agerar enligt Krafts strävan. Överhuvudtaget kan Kraft-personer vara besvärliga i ett team, dvs när de misstycker i något avseende. Å andra sidan utträttar de mycket och tillför mycket energi, när de är med på noterna.

Kraft bidrar mest med initiativ, handlingskraft och resultatorientering.

Kvalitet

Kvalitet är ofta lite avvaktande i början för att bilda sig en egen uppfattning om teamets deltagare, uppgift, mm. Sedan kan det komma en hel del och omfattande åsikter från Kvalitet. Om det kommer upp frågor som är mot Kvalitets värdesystem, så kan det bli en het debatt. Kvalitet värnar verkligen om att det ska gå rätt till och då förstås enligt Kvalitets värdesystem.

Kvalitet kan ibland ha alldeles för hög ambitionsnivå och även vara långsint.

Bidragen från Kvalitet avser främst hög ambition, hjälpsamhet och idoghet.

Exponering

Exponering kan också vara lite besvärlig att ha med i ett team, eftersom de andra medlemmarna kan tycka att Exponering överdriver. När man lärt sig att ”kalibrera” Exponerings uttryck till mera normal skala så går det mycket bättre. Självklart underlättar det för Exponering att tillhöra ett team med ett gott anseende. Likaså är det uppenbart att det kan bli en del grynnor att passera under rollsökningsfasen. Däremot kan det bli stor skillnad när man är i samhörighetsfasen, eftersom Exponering då kan minska sitt försvar i och med att alla har tillit till varandra.

Exponering bidrar mest med information, presentation och kontaktyta.

Struktur

Struktur är oftast avvaktande i början, dvs vill bilda sig en bild av läget och hur uppgiften bör hanteras. Struktur är noga med ord och formuleringar, så att det bli distinkt och kan t ex fokusera mycket på att målet är klart, rollfördelning är optimal och liknande. Den som har mycket på Struktur kan vara besvärlig att ha och göra med om den ”eget utformade strukturen” spricker, för då tappas fotfästet och det är inte uppskattat. Då gäller det att bli överens om det nya ”struktur-bygget”, så det blir stabilt igen.

Struktur bidrar förstås gärna med struktur, men även analys, förutseende och planering.

Fantasi

Faktorn Fantasi kan innebära att man är lite avvaktande i början och funderar över om man vill vara med och vad då villkoren blir. Fantasi bevakar mycket sin

frihet att få vara på sitt sätt. Kommer Fantasi med så kan det bli många skiftande bidrag. Ibland är inte bidragen så genomtänkta. Likaså kan det vara svårt att hänga med i resonemangen. Då gäller det att utveckla Fantasi genom att våga fråga, när man inte förstår. Det ökar kvaliteten på Fantasis kommande idéer...

Fantasi bidrar självklart med kreativitet, men även med intuition, nyheter och visioner. Notera att en form av kreativitet är att ifrågasätta och en annan att se frågor ur andra perspektiv.

Stabilitet

Stabilitet är förstas avvaktande i början av teamets utveckling och inför större förändringar. Stabilitet bevakar att lösningar är säkra och har inget mot att följa rutiner, som t ex Fantasi kan ha svårt med.

Stabilitet är oftast skeptisk samt vill att det ska vara konkret och ekonomiskt. Ett särskilt bra bidrag är att ”uppfinna hjulet igen”, dvs kan vi inte använda det som vi redan har?

Kontakter

Kontakter trivs självklart i att arbeta i ett team, särskilt om man har en god (inkl kul) stämning. De bidrar en hel del till att tillhörafasen kommer igång. Vidare bidrar de på ett påtagligt sätt till att det är en god stämning i teamet. Ibland kan Kontakter sträva efter att muntra upp lite väl mycket och stundtals vid fel tillfällen.

Kontakter bidrar uppenbart med humor samt nätverk och kommunikation.

Ledaren och teams utveckling enligt FIRO-teorin

I det följande kommenteras kortfattat faktor för faktor enligt Åtta Boxar hur en faktortypisk ledare känner sig och passande förhållningssätt per faktor. OBS! Tänk på att ingen bara har en faktor utan hur man agerar på alla faktorer tillsammans och förstas även på många andra saker – även om personligheten har en stor påverkan.

Sensibilitet (tidigare kallad Relation)

Den som har mycket på Sensibilitet och är ledare kan i starten ligga lite väl lågt, så att t ex Kraft-personer tycker att det är för osäkert eller lamt. Det gäller för Sensibilitets-ledare att ”ta sig lite i kragen” i starten, så man kommer igenom tillhöra-fasen. Samtidigt har Sensibilitets-ledaren en tillgång här med sin sensibilitet och omtänksamma attityd, vilket gör att alla känner sig välkomna och uppmärksammade. Det gäller dock för en sådan ledare att inte bara ha den positionen.

Sensibiliteten är förstas en tillgång under alla faser. Det gäller dock att ta fram den fasthet, som behövs i en del situationer. Som ledare måste man komma ihåg

att man är ansvarig för att sköta en viss uppgift/funktion och då måste man ta det ansvaret även om det innebär att man måste hantera konflikter.

Styrkan för Sensibilitets-ledaren blir sensibiliteten och det varma sättet, som kan locka fram det bästa hos teamets medlemmar.

Kraft

Ledare med Kraft de leder! Samtidigt finns risken att det går för fort, så alla är inte riktigt med på tåget. Därför blir det viktigt för Kraft-ledare att kolla att alla är med i början. Tillgången för Kraft-ledare – i motsats till Sensibilitet – är att de har lätt för att ta itu med saker – även svårigheter. De till och med gillar i sig att ta sig över hinder;-) Rollsökningssfasen kan bli lite besvärlig i och med att de kan i sig gilla konfrontation och strid – främst om de har attityden – vinna eller förlora. Har de kommit in på spåret vinna-vinna eller mera nyanserat: Att sträva efter att balansera intressen så bra som möjligt, så är mycket vunnet att ta sig igenom denna fas utan alltför mycket resursslöseri.

Den största tillgången för ledaren med Kraft är förstås den stora initiativ- och handlingskraften. Det gäller bara att den inte övergår i dess ok – prestationsoket.

Kvalitet

Kvalitet-ledaren gillar att ta ansvar för sitt team och teamets uppgift, men risken finns att ribban läggs för högt på många fronter. Exempelvis kravet ledaren ställer på sig och andra. Ambitionsnivån för uppgifter kan också bli för hög. Den höga ambitionen kan göra att det svårt att bli klar i tid och även att hålla budget. Det är viktigt för Kvalitet-ledaren att lära sig att delegera.

Eftersom Kvalitet-ledaren har hög ambition, så har en sådan ledare lätt för att ta feedback – även negativ. Självklart under förutsättning att den är rättfärdig. Risken med är dock att ledaren blir som ett läskapper och lägger ytterligare ”stenar i sin ryggsäck”.

Kvalitet-ledaren är en tillgång för såväl sina uppdragsgivare som teamets medlemmar, eftersom en sådan ledare tar stort ansvar.

Exponering

En ledare med Exponering gillar förstås att vara just ledare. Det gäller dock att tänka på att andra ska komma till tals och utvecklas. Gör ledaren det och i stället koncentrerar sig på att använda sitt exponeringsbehov där det är relevant, så använder den ledaren sin styrka på ett effektivt sätt.

Exponering-ledare gillar ofta att uttrycka sig drastiskt och det gäller det att det används med omdöme, för annars kan det bli en kraftig bumerang – särskilt vad gäller negativa omdömen eller provokativa formuleringar. Samtidigt kan de klatschiga formuleringarna skapa både energi och fokus, så det gäller att använda denna förmåga så konstruktivt som möjligt.

Struktur

Struktur-ledaren är avvaktande i början och kanske bildar en ”egen arbetsgrupp” (=jobbar ensam), dvs förbereder sig till tänderna med många strukturer för varje uppgift. Problemet kan då bli att andras synpunkter och kompetens inte utnyttjas till fullo. Dessutom kan det svårt för andra i det läget att komma med idéer och synpunkter. Struktur-ledaren måste lära sig att koncentrera sig på vad som ska åstadkommas – inte hur, eftersom hur man jobbar och tänker är beroende på personlighet, kunskap, erfarenheter, förmåga, mm. Däremot är det förstås OK för Struktur-ledaren att säga ifrån, när något inte går mot målet eller har rätt ambitionsnivå, eftersom ledaren är den som ytterst är ansvarig.

Den stora styrkan för Struktur-ledaren är att ”bringa ordning i kaos” samt att vara förutseende och realistisk. Om det ska bli en verklig styrka, så är det viktigt att Struktur-ledaren är öppen för andras sätt att se på saker.

Fantasi

En ledare som har mycket på Fantasi kan vara oberäknelig och inte alltid ha en röd tråd i sitt agerande. Eftersom Fantasi-ledaren är mycket intuitiv, så gäller det att vara öppen för att det kan vara en bra idé, samtidigt som man gör en kontinuerlig ”riskanalys”. Att just Fantasi-ledaren har många spännande idéer beror förstås att en sådan ledare inte alltid är realistisk, för då skulle man inte komma på några djärva idéer, eftersom de då redan hade blivit censurerade.

Ofta är ett bra upplägg för en kreatör att det finns någon förtrogen person, som har mera på Struktur än Fantasi, som ger värdefull feedback till kreatören.

Styrkan för Fantasi-ledaren är kreativiteten och intuitionen.

Stabilitet

Stabilitet-ledaren skapar sällan överraskningar, varför de gärna söker sig till produktionsfunktioner, där tillförlitlighet är viktigt och att det inte ska tas för stora risker. En sådan ledare följer etablerade rutiner och gillar det. Går allt sin gilla gång fungerar det bra, men inträffar något nytt och oväntat kan det fort bli problem.

Stabilitet-ledarens tillgång är att det tuffar på bra så länge allt följer de vanliga rutinerna och dessutom görs det med stor kostandsmedvetenhet.

Kontakter

Om en ledare har mycket på Kontakter så är det oftast kul att jobba i ett sådant team. Man blir sedd, får uppmuntran och har dessutom kul. Emellertid kan det bli sårbart, när det uppstår problem och man ska kavla upp armarna eller liknande.

Den stora styrkan för Kontakter-ledaren är förstås intresset för sitt nätverk och all kommunikation.