Fire-Works Consulting

/ Teamudvikling

Styrkerne er der. De bliver bare ikke brugt.

FORDEL OPGAVERNE EFTER STYRKER, OG FÅ ET TEAM, DER PRÆSTERER OG TRIVES

Jeg taler med dig først. Derefter tester jeg og giver feedback til hele teamet. På teamdagen, med dig ved bordet, lægger teamet selv planen.

Feedback online · Teamdag i virksomheden · Opfølgning efter tre måneder

Kåret 2025 og 2026 · Scandinavian Business Awards

TEAMETS STYRKER ER EN UBRUGT GEVINST

14–29 %

højere profit i arbejdsgrupper, der arbejdede målrettet med medarbejdernes styrker.

Kilde: Gallup, Asplund m.fl., 2016.

23 %

højere profit i teams med højt engagement end i teams med lavt.

Kilde: Gallup, Q12-metaanalyse, 2024.

78 %

mindre fravær i de samme teams.

Kilde: Gallup, Q12-metaanalyse, 2024.

Styrkerne er der allerede. Derfor viser jeg, hvor de ligger, og hvem der bærer hvad.

For dig som leder	For virksomheden
Du ser, hvem der bærer hvad	Opgaverne fordeles efter styrker, ikke vaner
Teamet lægger selv planen. Du ejer implementeringen	Belastningen bliver synlig, før nogen går ned
Du får min opsummering med anbefalinger	Et opfølgningsmøde, der viser, om planen holder

Typiske anledninger: Konflikt i teamet. Et ønske om højere performance. En stresssygemelding, der ikke må gentage sig. Et nyt team, der skal hurtigt fra start. En sammenlægning eller en ny leder.

Fælles for dem: Teamet leverer under det, det kunne. Ingen kan sætte ord på, hvorfor.

TRE FEJL, DER SLIDER PÅ DE BEDSTE

De fleste teams mangler ikke vilje. De mangler et beslutningsgrundlag for, hvem der skal gøre hvad. Tre fejl går igen.

Fejl 1: Opgaven går til den, der plejer.

Ikke til den, der er bedst til den. De samme bærer det meste, og andre bruges under deres niveau. Presset for altid at tage en ekstra tjans hænger sammen med jobstress, konflikt mellem arbejde og familie og lyst til at sige op (Bolino m.fl., 2010).

Fejl 2: Samme løsning til alle.

Når trivselsmålingen viser et problem, får hele teamet den samme indsats. Men alle i teamet er forskellige. Derfor rammer indsatsen ved siden af hos nogle af dem.

Fejl 3: Du ser teamet gennem din egen profil.

Hvad du lægger mærke til hos andre, og hvad du overser, afhænger af dine egne talenter. Derfor er din profil med i analysen.

62 %

af forskellen i vurderingerne af lederes præstationer skyldtes den, der vurderede. Kun 21 % skyldtes lederens faktiske præstation.

Kilde: Scullen, Mount & Goff, 2000. 2.350 ledere, hver vurderet af syv personer.

HVEM BÆRER HVAD?

Tænk på dit team det seneste kvartal. Sæt et kryds ved hvert ja.

- [ ] Lander nye opgaver oftest hos de samme to eller tre i teamet?
- [ ] Fordeles opgaverne efter, hvem der har tid, frem for hvem der er bedst til dem?
- [ ] Er der opgaver, som kun en person løser, og som ingen andre vil overtage?
- [ ] Har teamet fået den samme indsats, fordi trivselsmålingen viste et problem?
- [ ] Har teamet været til teambuilding, hvor alle fik det samme indhold?

Hvert ja er performance, du lader ligge.

Listen er et refleksionsværktøj, ikke en test. Vi vurderer os selv upræcist (Dunning, Heath & Suls, 2004). Derfor tester jeg.

MENNESKER ER IKKE ENS. ALLIGEVEL LEDES DE, SOM OM DE VAR

Ingen er ens. 34 talenter giver 2,95 × 10^{38} forskellige profiler. Det er langt flere, end der er mennesker på jorden. Profilerne viser hver enkelts styrker, non-talenter og det, der dræner. Lagt side om side viser de, hvor teamets styrker ligger, hvor de overlapper, og hvor der er huller.

Under pres kører teamet på autopilot: Den, der altid siger ja, tager opgaven. Når styrker, non-talenter og bias bliver vist i plenum, får teamet et sprog for det, alle fornemmer. Frustration vender ofte til grin og nysgerrighed. Så kan teamet stoppe op og fordele anderledes.

ANONYMISERET EKSEMPEL · SAMMENSAT AF FLERE FORLØB

STÆRKESTE FEM

Person A	Person B	Person C	Person D	Person E
Startende	Empatisk	Analyserende	Kommunikerende	Lærende
Konkurrerende	Relaterende	Ansvarlig	Positiv	Innovativ
Fokuseret	Harmoniskabende	Fokuseret	Charmerende	Strategisk
Ansvarlig	Inkluderende	Lærende	Relaterende	Analyserende
Strategisk	Kommunikerende	Kontekstuel	Innovativ	Empatisk

SVAGESTE FEM

Empatisk	Konkurrerende	Charmerende	Analyserende	Harmoniskabende
Harmoniskabende	Startende	Kommunikerende	Kontekstuel	Konkurrerende
Tænkende	Charmerende	Positiv	Fokuseret	Positiv
Inkluderende	Fokuseret	Relaterende	Ansvarlig	Tænkende
Principiel	Disciplineret	Startende	Lærende	Charmerende

HUL: Ingen i teamet har Disciplineret blandt sine stærkeste talenter.

Uden profil	Med profil
Den, der plejer, tager opgaven	Den, der er bedst, får opgaven
De samme bærer det meste	Belastningen bliver synlig
Styrker ligger ubrugte	Alle styrker i spil

Det siger forskningen

- **Lederen ved bordet.** Den måde, en leder leder på, hænger sammen med medarbejdernes stress og udbrændthed (Harms m.fl., 2017). Derfor er du med på teamdagen og ejer implementeringen.
- **Mønstre, ikke personer.** Teams lærer, når det er trygt at sige det, der ikke virker (Edmondson, 1999). Derfor bliver profilerne vist side om side, så samtalen handler om fordeling, ikke om skyld.
- **Nye vaner tager tid.** Det tager i gennemsnit godt to måneder, før en ny vane sætter sig (Lally m.fl., 2010). Derfor følger jeg op efter tre måneder.

DET ER VORES BEDSTE TEAM. HVORFOR KNIRKER DET?

De leverer, og lederen kalder dem sit bedste team. Alligevel knirker det.

Udefra ligner det engagement. Indefra betaler teamet to gange: Det leverer under det, det kunne, og dem, der bærer mest, slides først.

Lagt side om side viste profilerne, at opgaverne gik til dem, der plejede at tage dem, ikke til dem, der var bedst til dem. Teamet fordelte selv opgaverne om.

Eksempel fra praksis. Sammensat af flere forløb.

Hvorfor retter fordelingen sig ikke selv? Fordi ingen har valgt den. Den er en vane. Når en ny opgave lander, siger den, der plejer, ja, før nogen har spurgt, hvem der er bedst til den. Min model "Fra splitsekund til ledelsesvalg" viser kæden fra mønster til effekt. På teamdagen finder teamet stedet i kæden, hvor opgaverne bliver fordelt, og lægger pausen der.



Hvem betaler? Ikke kun dem, der bærer mest. Den samme fordeling presser forskellige profiler på hver sin måde: den ansvarlige, der tager for meget, den bekymrede, der ser risikoen, og den, der strækker sig for andre. Teamdagen viser, hvem der er presset, og hvorfor. Gælder det en enkelt person? Se Stress og Trivsel.

DERFOR KAN DU STOLE PÅ METODEN

- **Kåret 2025 og 2026.** Most Pioneering Leadership Development Consultancy – Denmark, Scandinavian Business Awards. I 2025 også Talent-Based Leadership Experts of the Year.
- **Speciale i stress og performance.** Stress eller performance er et falsk valg. Det skrev jeg speciale om i 2008, og det er min metode i dag.
- **En talenttest, der er svær at snyde.** Talenttesten består af parvise valg: Du vælger mellem to udsagn. Den form gør det sværere at pynte på svarene end i almindelige spørgeskemaer (Cao & Drasgow, 2019). Hvert valg har en tidsgrænse, så du svarer, før du når at overtænke, og hvert talent måles med mere end 12 spørgsmål, så enkelte svar ikke afgør resultatet.
- **Bygget på personlighedsforskningen.** Talenttestens talenter er koblet til femfaktormodellen, den bedst undersøgte model i personlighedspsykologien (Costa & McCrae, 1992).

Det siger to ledere, der har brugt metoden i deres team:

> "Vi holdt en personaledag hos Specialtandlægerne Budolfi med baggrund i talenttests. En øjenåbner for hvad vi hver især motiveres af på arbejdet og hvordan det spiller sammen med de arbejdsopgaver vi hver især varetager."
>
> Mette Marcussen, ejerleder, specialtandlæge, ph.d., Specialtandlægerne Budolfi

> "[...] de medarbejdere der har været igennem testen og feedback, faktisk begynder at sidde og snakke om hvordan de er [...] = vi rykker tættere i bussen og skaber en endnu større synergi [...]"
>
> Rasmus Nowack-Rosenquist, Head of IT Operations, BoConcept

Udvalgte kunder

BoConcept LIVE EKSTRAORDINÆR · Fog · Skousen Råd til det rigtige · Jammerbugt Kommune · Business Aalborg · KS Gruppen Blickle vi skaber mobilitet · ConnectUs - It´s your call ! · MH Entreprise · business-de-dk.com · Special Tandlægerne Budolfi

FRA TEST TIL EN PLAN, TEAMET SELV EJER

Den typiske teamdag	Med talentprofilen
Samme indhold til alle	Bygget på hver enkelts profil
Fokus på stemning	Fokus på fordeling
Konsulenten lægger planen	Teamet lægger selv planen
Ingen opfølgning	Opfølgningsmøde som standard

01

Samtale med lederen.

Udfordringen og målet for forløbet.

02

Talenttest af alle.

30 min. online for hver deltager.

03

Individuel feedback.

Online. Styrker, non-talenter og bias, før teamet ser profilerne.

04

Teamdag i virksomheden.

Med dig ved bordet. En halv dag til 3–4 personer, en hel dag til op til 8.

05

Teamets plan.

Teamet lægger planen. Du får min opsummering med anbefalinger.

06

Opfølgningsmøde efter tre måneder.

Jeg følger op med hele teamet: Holder den nye fordeling?

FØR DU BOOKER

Ser teamet hinandens profiler?

Ja. Hver enkelt får sin feedback først. På teamdagen indgår alle profiler i min analyse, og vi gennemgår graferne sammen.

Hvad sker der på en teamdag?

Vi ser på teamets samlede profil, top og bund. Vi tager fat i det, der skaber gnidninger, også ud fra teamets egne ønsker til dagen. Teamet lægger selv planen.

Er det lederteamet, der skal udvikles?

Så er Lederteam det rette format.

Kilder

Asplund, J., Harter, J. K., Agrawal, S., & Plowman, S. K. (2016). The relationship between strengths-based employee development and organizational outcomes: 2015 strengths meta-analysis. Gallup.

Bolino, M. C., Turnley, W. H., Gilstrap, J. B., & Suazo, M. M. (2010). Citizenship under pressure: What's a "good soldier" to do? Journal of Organizational Behavior, 31(6), 835–855.

Cao, M., & Drasgow, F. (2019). Does forcing reduce faking? Journal of Applied Psychology, 104(11), 1347–1368.

Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). NEO-PI-R professional manual. Psychological Assessment Resources.

Dunning, D., Heath, C., & Suls, J. M. (2004). Flawed self-assessment. Psychological Science in the Public Interest, 5(3), 69–106.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350–383.

Gallup (2024). The relationship between engagement at work and organizational outcomes: 2024 Q12 meta-analysis (11. udg.).

Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. The Leadership Quarterly, 28(1), 178–194.

Lally, P., van Jaarsveld, C. H. M., Potts, H. W. W., & Wardle, J. (2010). How are habits formed: Modelling habit formation in the real world. European Journal of Social Psychology, 40(6), 998–1009.

Scullen, S. E., Mount, M. K., & Goff, M. (2000). Understanding the latent structure of job performance ratings. Journal of Applied Psychology, 85(6), 956–970.

Fire-Works Consulting

DET ER SJÆLDENT MEDARBEJDERNE. DET ER FORDELINGEN

Book 30 minutter



Bonnie V. R. Doktor. Cand.pæd.psyk., Aarhus Universitet. Speciale i ledelse med særligt fokus på performance og stress. Strategisk rådgiver for ledelseslaget.

Fire-Works Consulting · Kåret Most Pioneering Leadership Development Consultancy – Denmark, Scandinavian Business Awards 2025 og 2026

fire-works.dk · bonnie@fire-works.dk · 51 92 87 97 · Fire-Works Consulting · CVR 34669023 · Making People Matter