

THE FIVE BEHAVIORS OF A COHESIVE TEAM™

De fem atferdstrekkene hos et velfungerende team

Patrick Lencioni

BASERT PÅ SUKSESSEN FRA NEW YORK TIMES' BESTSELGERLISTE
The Five Dysfunctions of a Team (Et teams fem mangler)

Andreas Berge

Med DecisionTech Leadership Team
5 personer
28.09.2016

Denne rapporten er opprettet av:

Your Company
123 Main Street
Smithville, MN 54321
612-123-9876
www.yourcompany.com



Understøttet av EVERYTHING

A Wiley Brand



Innhold

Introduksjon

| | |
|---|----------|
| Introduksjon og definisjoner | 3 |
| De fem atferdstrekkene og teamet ditt | 4 |

Tillit

| | |
|---|------------|
| Definisjon og resultater fra teamundersøkelse | 5 |
| Teamet ditt og tillit | 6-7 |
| Innvirkningen av DiSC® | 8-9 |
| Teamkartet Everything DiSC® | 10 |
| Bygge tillit og diskusjon..... | 11 |
| Iverksette handling | 12 |

Konflikt

| | |
|---|-----------|
| Definisjon og resultater fra teamundersøkelse | 13 |
| Teamet ditt og innvirkningen av din DiSC-stil..... | 14 |
| Konflikt med andre DiSC-stiler | 15 |
| Teamkart for konflikt | 16 |
| Mestre konflikt og diskusjon..... | 17 |
| Iverksette handling | 18 |

Forpliktelse

| | |
|---|--------------|
| Definisjon og resultater fra teamundersøkelse | 19 |
| Teamet ditt og forpliktelse | 20-21 |
| Innvirkningen av DiSC | 20-21 |
| Oppnå forpliktelse og diskusjon | 22 |
| Iverksette handling | 23 |

Ansvarlighet

| | |
|---|--------------|
| Definisjon og resultater fra teamundersøkelse | 24 |
| Teamet ditt og ansvarlighet..... | 25-28 |
| Innvirkningen av DiSC | 25-28 |
| Vise ansvarlighet og diskusjon..... | 29 |
| Iverksette handling | 30 |

Resultater

| | |
|---|-----------|
| Definisjon og resultater fra teamundersøkelse | 31 |
| Teamet ditt og innvirkningen av din DiSC-stil... | 32 |
| Vanlige distraksjoner og diskusjon..... | 33 |
| Iverksette handling | 34 |

Sammendrag

| | |
|---|-----------|
| Ditt teams styrker..... | 35 |
| Overvinne utfordringene til teamet ditt | 36 |

De fem atferdstrekkene hos et velfungerende team

Er du en del av et virkelig velfungerende team?

Det tar mye innsats å bygge et velfungerende team, men prosessen trenger ikke å være komplisert. Det er faktisk viktig å holde den enkel. Basert på bestselgeren *The Five Dysfunctions of a Team* av Patrick Lencioni er denne rapporten utformet for å gi en tydelig, kortfattet og praktisk veiledning for å forbedre dette teamet.

Et velfungerende team trenger ganske enkelt å mestre fem atferdstrekk: bygge tillit, mestre konflikt, oppnå forpliktelse, vise ansvarlighet og fokusere på resultater. Før du starter, må du huske at

- hvert atferdstrekk bygger på det forrige, så atferdstrekkene skal ikke håndteres individuelt.
- teammedlemmene må ha en meningsfull forståelse av seg selv og resten av gruppen, noe som er grunnen til at denne rapporten forsterkes av DiSC®, et virkningsfullt atferdsverktøy som har bedret kontakten mellom mennesker i flere år.

Du og teamet ditt skal begynne på noe som kan bli en veldig utfordrende – og veldig opplysende – reise. Før du starter kan du ta en titt på oversikten over de fem atferdstrekkene og dette teamets resultater nedenfor:

Ha tillit til hverandre

Når teammedlemmene er genuint åpne og ærlige med hverandre, kan de bygge opp tillit basert på sårbarhet.

Engasjere seg i konflikter rundt ideer

Når det er tillit, kan teammedlemmer engasjere seg i konstruktive, ufiltrerte diskusjoner om ideer.

Forplikte seg til å følge beslutninger

Når teammedlemmer kan legge frem sine meninger og diskutere ideer, er det mer sannsynlig at de forplikter seg til beslutninger.

Holde hverandre ansvarlige

Når alle er forpliktet til en tydelig handlingsplan, vil de være mer villige til å holde hverandre ansvarlige.

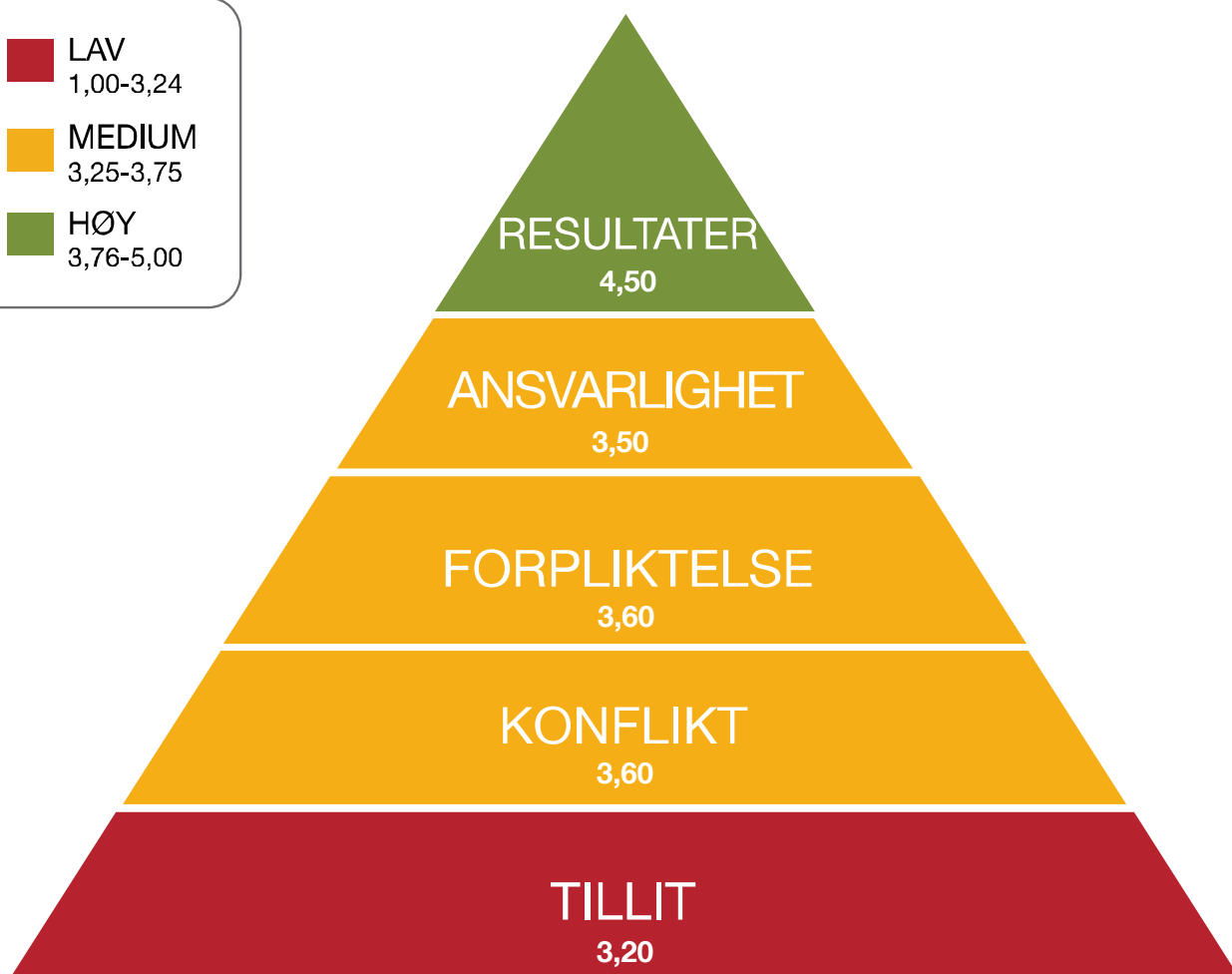
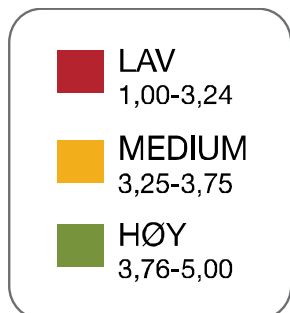
Fokus på å oppnå kollektive resultater

Det endelige målet med å bygge opp større tillit, konflikt, forpliktelse og ansvarlighet er én ting: oppnåelse av resultater.



De fem atferdstrekkene og teamet ditt

Husk at de fem atferdstrekkene feilaktig kan tolkes som fem avgrensede områder som kan tas opp hver for seg. I realiteten utgjør de en samordnet modell, og om en overser bare ett av atferdstrekkene, kan det potensielt skade suksessen til teamet. Nedenfor er teamets resultater for hvert atferdstrekk basert på teamets svar på spørsmålene i spørreskjemaet.



Sammendrag av resultatene fra teamundersøkelsen

Teamets score tyder på at resultater antagelig er et styrkeområde for teamet, mens ansvarlighet, forpliktelse, konflikt og tillit er potensielle forbedringsområder.

Bygge tillit

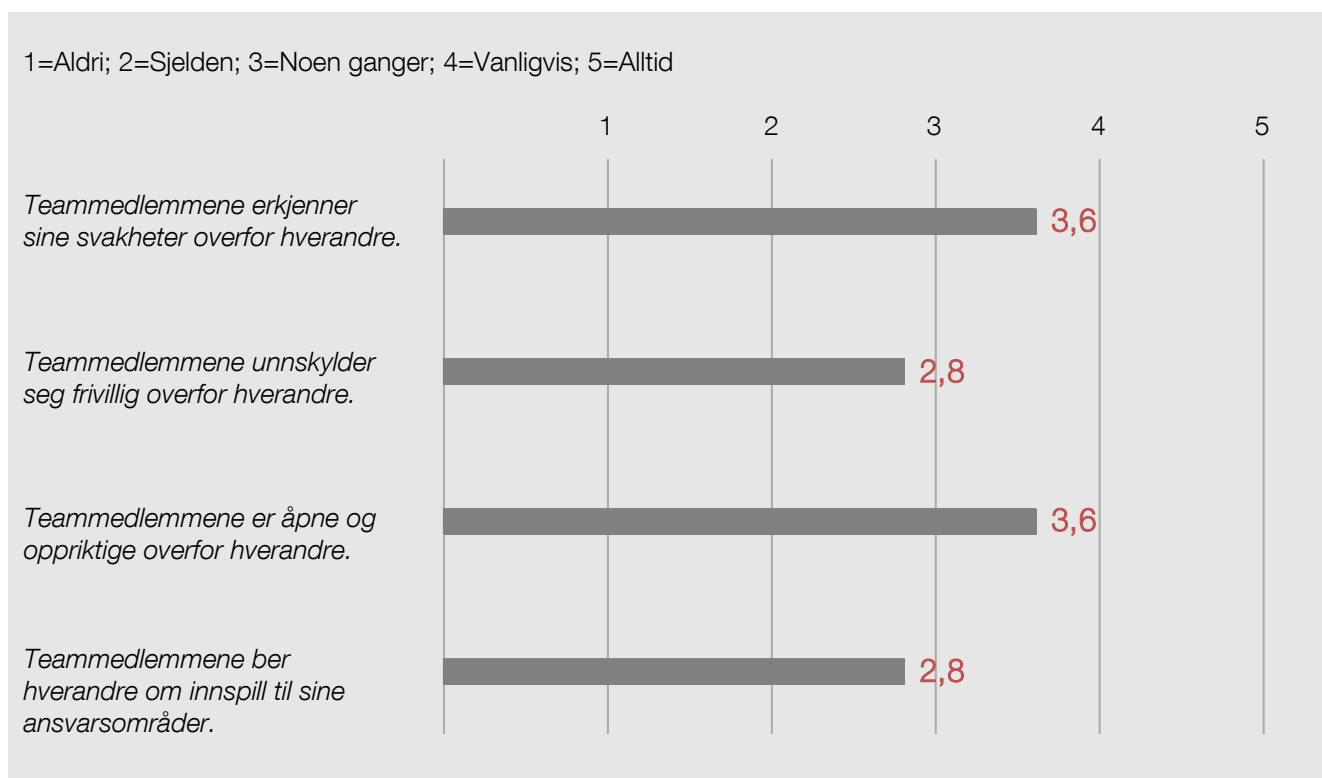
Det første og grunnleggende atferdstrekket til et velfungerende team er tillit. Dessverre brukes – og misbrukes – ordet tillit så mye at det gir kanskje ikke den samme meningen til alle. Definisjonen her er ikke fokusert rundt evnen til å forutse en persons atferdstrekk basert på tidligere erfaring (en standardbeskrivelse). I forbindelse med et velfungerende team, betyr **tillit** heller:

- En villighet til å være helt sårbar med hverandre
- Fortrolighet blant teammedlemmer om at intensjonene til gruppen er gode og at det ikke er noen grunn til å være beskyttende eller forsiktig rundt teamet

Tillit er kjernen til et funksjonerende, velfungerende team. Uansett hva et team scorer på spørreskjemaet, skal de alltid starte med tillit. Dette er fordi det er den viktigste kvaliteten og karakteristikken for å bygge opp et team.

Resultater fra teamundersøkelse

Den følgende tabellen reflekterer teamets svar på de tillitsrelaterte spørsmålene fra teamundersøkelsen. Søylene til høyre for spørsmålet viser til teamets **gjennomsnittlige score** på fempoengsskalaen. Tabellene på side 6-7 viser hvordan svarene er fordelt innenfor teamet.



Undersøkelseresultatene for tillit for teamet ditt: 3,20 = LAV

Teamet ditt og tillit

Teammedlemmene erkjenner sine svakheter overfor hverandre.

| Nesten aldri | Sjelden | Noen ganger | Vanligvis | Nesten alltid |
|--------------|---------|-------------|-----------|---------------|
| 1 | 1 | 0 | 0 | 3 |

De som er medlemmer av gode team kaster ikke bort tid og energi på å late som de er noen de ikke er. Alle på teamet vet at ingen vil skjule svakhetene sine, noe som bidrar til å bygge en dyp og uvanlig følelse av tillit.

Andreas, det ser ikke ut til å være noen tydelig enighet om hvorvidt medlemmene i dette teamet erkjenner sine svakheter eller ikke. Det kan være at personer tolker dette spørsmålet forskjellig, eller kanskje teammedlemmer har hatt forskjellige erfaringer. Hvis teamet har problemer med å vise sårbarhet, vil det til slutt påvirke evnen til å bygge tillit og jobbe effektivt mot et felles mål.

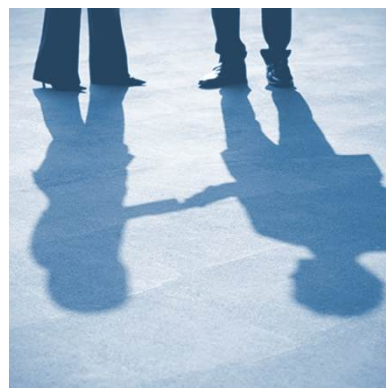


Teammedlemmene unnskylder seg frivillig overfor hverandre.

| Nesten aldri | Sjelden | Noen ganger | Vanligvis | Nesten alltid |
|--------------|---------|-------------|-----------|---------------|
| 1 | 1 | 2 | 0 | 1 |

Når gode team har tillit basert på sårbarhet, er de helt komfortable med å si ting som «jeg rotet det til» eller «din idé var bedre enn min». Tillitsnivået på et team vil forbedres drastisk hvis medlemmene kan sette egoene til side for å bevege seg fremover.

Selv om det var noe uenighet ser det ut til at de fleste i dette teamet mener at medlemmene er ukomfortable med å be hverandre om unnskyldning for feil. Det kan være de føler seg tvunget til å skjule feil og unngå direkte unnskyldninger. Husk at villighet til å si «unnskyld» er en viktig medvirkende faktor til å etablere tillit i teamet.



Teamet ditt og tillit

Teammedlemmene er åpne og oppriktige overfor hverandre.

| Nesten aldri | Sjelden | Noen ganger | Vanligvis | Nesten alltid |
|--------------|---------|-------------|-----------|---------------|
| 1 | 1 | 0 | 0 | 3 |

I kjernen av sårbarheten ligger folks villighet til å legge fra seg stoltheten og frykten sin og ganske enkelt være seg selv. Selv om dette kan være skummelt og ukomfortabelt i begynnelsen, blir det til syvende og sist frigjørende for dem som er lei av å tenke for mye gjennom handlingene sine og styre mellommenneskelig politikk på jobb.



Andreas, det ser ikke ut til å være noen tydelig enighet i om teammedlemmene er villige til å uttrykke seg ærlig eller ikke. Denne forskjellen i svar kan være fordi personer vurderer teamet fra sitt eget perspektiv. Personer som vanligvis er åpne kan tro at andre er det også, mens de som er mer reserverte kan tro at andre oppfører seg på samme måte. Uansett hva som er årsaken til inkonsekvensen, vil større åpenhet og innsyn trolig føre til økt tillit i teamet.

Teammedlemmene ber hverandre om innspill til sine ansvarsområder.

| Nesten aldri | Sjelden | Noen ganger | Vanligvis | Nesten alltid |
|--------------|---------|-------------|-----------|---------------|
| 1 | 1 | 2 | 0 | 1 |

Når personer stoler på at teamkolleger ønsker det beste for dem, føler de seg komfortable nok til å spørre andre om innspill og meninger. De bekymrer seg ikke for å være utsatt eller bli avvist.



Selv om ikke alle er enige ser det ut til at medlemmer av dette teamet generelt er tilbakeholdne med å be om tilbakemeldinger. Teammedlemmer kan tro at å gjøre det vil få dem til å virke uegnet til å håndtere sitt eget arbeid, eller kanskje de rett og slett har en overdreven tro på egne ideer. Kanskje er det en underliggende spenning som hindrer dem i å dele. Husk at å akseptere med flere innspill kan føre til bedre ideer og løsninger, som igjen vil gi teamet suksess.

Hvordan bygger vi tillit basert på sårbarhet? ▶▶▶

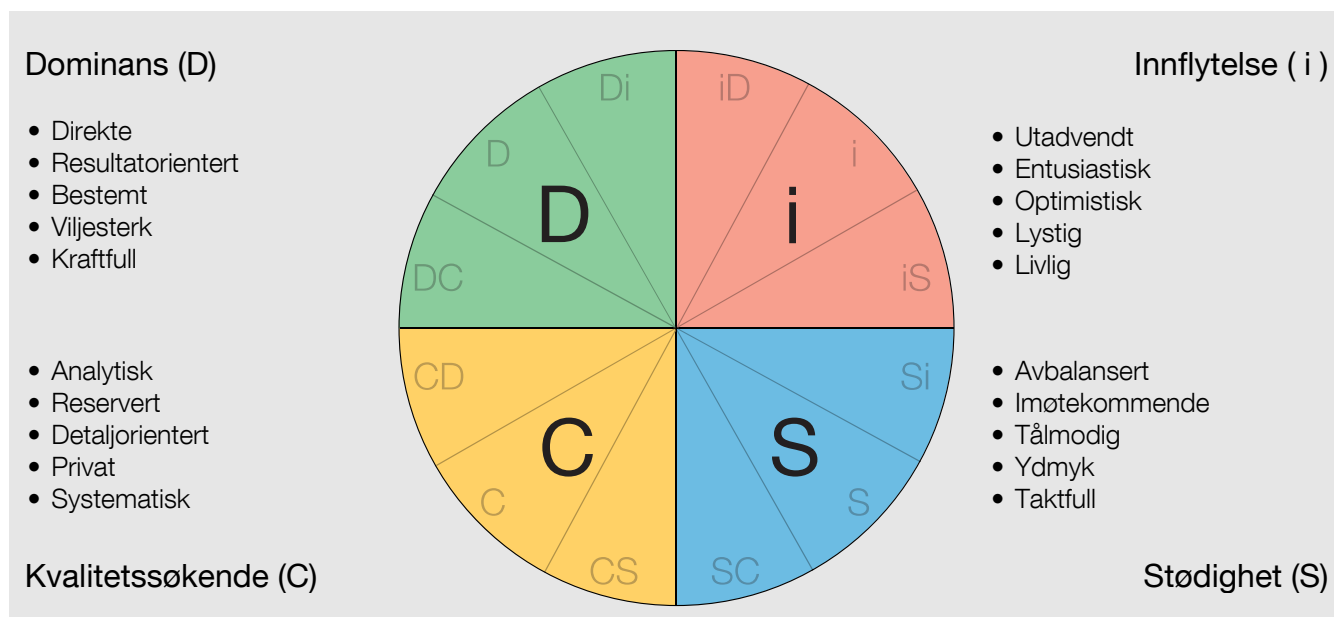
Hvis en bruker et atferdsverktøy som DiSC®, kan teammedlemmer få en dypere innsikt i dem selv og resten av gruppen. Det kan hjelpe folk med å forstå hverandre og bli komfortable med å være åpne om personlige begrensninger.

Bygge tillit basert på sårbarhet

Noen ganger er det i løpet av prosessen av å være ærlig om svakheter at de største gjennombruddene skjer blant teammedlemmer. Å gi folk så mye informasjon som mulig om hvem en person er og hvorfor denne personen handler som han eller hun gjør, vil redusere sannsynligheten for urettferdig bedømmelse betydelig. DiSC® kan hjelpe folk med å få innsikt og empati, kvaliteter som gjør det mulig for et team å bygge tillit.

Everything DiSC®

Everything DiSC®-modellen består av fire grunnleggende atferdsstiler: Dominans (D), innflytelse (i), Stødighet (S) og Kvalitetssøkende (C). Hver stil er inndelt i tre områder. Bildet nedenfor illustrerer de fire DiSC-stilene.



Husk at alle er en kombinasjon av alle fire stiler, men som oftest har de fleste en sterk tendens til å gå i retning av én eller to stiler. Uansett om en person er i sentrum av en stil eller i et område som grenser mot to stiler, **er ingen plasseringer bedre enn andre**. Alle DiSC-stiler er likeverdige og verdifulle på sin måte.

Din DiSC-stil og -historie ▶▶▶

Nå vil du finne din DiSC-stil og lese din historie, som vil legge grunnlaget for å lære, dele og bygge tillit til teamet basert på sårbarhet.

Innvirkningen av din DiSC®-stil

Din DiSC®-stil: iS

Fordi du har stilen iS, Andreas, er du sannsynligvis en svært varm og sosial person som lett kommer i kontakt andre. Du ser på andre mennesker som potensielle venner, og den åpne kommunikasjonsstilen din får andre til å føle seg vel. Og siden du tar deg tid til småprat, oppfatter andre deg trolig som svært omgjengelig.

Du verdsetter personlige forbindelser, og du bruker derfor tid og energi på å dyrke relasjoner, og du liker sannsynligvis sosiale tilstelninger. Og når noen har et problem, er du trolig raskt ute med å tilby hjelp. Du kan faktisk være så ivrig etter å hjelpe at du enkelte ganger tar på deg for mye.

Fordi du bryr deg så mye om behovene til andre mennesker, oppmuntrer du dem ofte til å dele følelsene sine. Du vet hvilke spørsmål som må stilles for å få folk til å åpne seg. Med den støttende væremåten din kan du vise medfølelse med en som har det vanskelig, eller glede deg sammen med en har opplevd noe stort i livet.

Du er oppriktig interessert i hva andre har å si, og du er like villig til å lytte som å snakke. På grunn av det sterke ønsket ditt om å oppnå kontakt gjør du det klart for andre at de er viktige for deg. Du husker kanskje til og med viktige detaljer om kolleger, for eksempel bursdager eller små detaljer om familien deres.

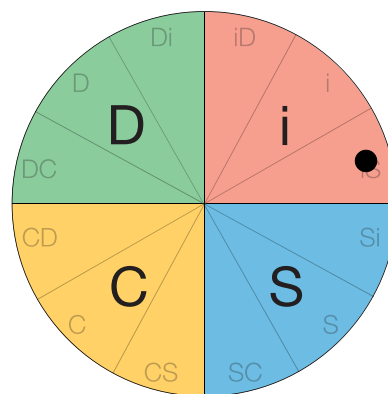
Som andre med stilen iS er du er sannsynligvis veldig aksepterende og optimistisk og setter trolig pris på andre mennesker og nye ideer. Du har faktisk ofte evnen til å overse sære sider og svakheter hos andre, og du har en tendens til å tro det beste om alle. Enkelte ganger kan du få problemer fordi du stoler på personer som ikke gjør seg fortjent til det, og mer skeptiske kolleger kan se på deg som naiv.

Fordi du liker positiv oppmerksomhet og oppriktig ros, setter du trolig pris på å få tilbakemelding umiddelbart etter du har gjort noe bra. Men siden du ønsker å bli likt og respektert, kan det hende du ikke håndterer konstruktiv kritikk så bra. Det kan også hende at du dweler ved situasjoner og potensielle konsekvenser for relasjonen. Likeledes kan ønsket ditt om å ha et godt forhold til alle, enkelte ganger begrense evnen din til å evaluere andres resultater.

Fordi du liker å samarbeide med andre, tiltrekkes du trolig av prosjekter som innebærer samarbeid. Du har ikke et sterkt konkurranseinstinkt og gjør trolig derfor ditt beste for å sørge for at alle får sjansen til å bidra og få anerkjennelse.

Fremfor alt vil du at alle skal være fornøyde. Derfor kan det hende du stepper inn for å ordne opp i situasjonen når du ser at andre er i konflikt. Men hvis du selv er i konflikt med noen, har du enkelte ganger en mer indirekte tilnærming. Du kan faktisk nekte å håndtere negativ informasjon selv når det er påkrevd, og noen ganger lar du uavklarte situasjoner vedvare i unødvendig lang tid.

Andreas, i likhet med andre med stilen iS er kanskje evnen din til komme i kontakt med andre, engasjementet for å skape lagånd og ønsket ditt om å la andre lykkes, blant dine mest verdifulle bidrag til arbeidsplassen. Dette er trolig noen av kvalitetene andre beundrer mest hos deg.



Punktplasseringen din er nær kanten av sirkelen, så du identifiserer deg trolig sterkt med kjennetegnene som assosieres med stilen iS.

Teamkartet Everything DiSC®

Everything DiSC®-kartet nedenfor viser plasseringen til alle teammedlemmene sammen med en kort oversikt over kjennetegnene knyttet til de fire grunnleggende DiSC-stilene.



Bygge tillit

Hva trengs for å oppnå tillit?

Som en del av spørreskjemaet har også du og teamet ditt hatt en mulighet til å identifisere spesifikke områder som teamet skal fokusere på for å bygge tillit. Antallet personer (av 5) som valgte hvert svar, vises ved siden av den tilhørende ruten nedenfor. **Merk: Du kunne velge alle utsagn som passet.**

Vi ville hatt mer tillit i teamet hvis folk:

- | | | | |
|----------------------------|-----------------------------------|----------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> 4 | Ble personlig kjent med hverandre | <input type="checkbox"/> 3 | Ga æren til den som fortjente det |
| <input type="checkbox"/> 3 | Tilbrakte mer tid sammen | <input type="checkbox"/> 2 | Innrømmet sine feil |
| <input type="checkbox"/> 3 | Forsto hverandres arbeidsstiler | <input type="checkbox"/> 2 | Reduserte omfanget av sladder og løst snakk |
| <input type="checkbox"/> 3 | Ikke bar nag | <input type="checkbox"/> 2 | Var mer åpen med informasjon |
| <input type="checkbox"/> 3 | Unnskylder seg lett | <input type="checkbox"/> 2 | Delte feil og suksesser på jobben |

Diskusjonspunkter

1. En rekke medlemmer av teamet følte at det kunne bli mer tillit i teamet hvis folk ble bedre kjent med hverandre på et personlig plan. Hvilke tidligere eksempler har folk på at dette fungerer? Hva må til for å få til en forbedring på dette området?

2. Tilliten kan også forbedres hvis folk bruker mer tid sammen. Hvilke hindringer finnes det i dag for å gjøre dette oftere? Hvor verdifullt ville det være for gruppens effektivitet?

Iverksette handling for å bygge tillit

Hvordan utvikler et team tillit basert på sårbarhet? Det kan dessverre ikke bygges på en dag. Det krever delte erfaringer over tid, flere tilfeller av demonstrert gjennomføringsevne og troverdighet, og en dypere forståelse av de unike egenskapene til teammedlemmene. Men med en fokusert tilnærming kan et team gjøre prosessen betydelig raskere og bygge tillit på relativt kort tid. Vurder viktigheten av å bygge tillit, som beskrevet nedenfor, når du og ditt team lager en handlingsplan.

Uten tillit vil teammedlemmer...

- Skjule sine svakheter og feil for hverandre
- Nøle med å be om hjelp eller gi konstruktive tilbakemeldinger
- Nøle med å tilby hjelp utenfor sine egne ansvarsområder
- Trekke forhastede slutninger om intensjonene og dyktigheten til andre
- Bære nag

Hvis et team er tillitsfullt, vil teammedlemmer...

- Innrømme sine svakheter og feil
- Be om hjelp
- Akseptere spørsmål og innspill angående deres ansvarsområder
- La tvilen komme hverandre til gode før en kommer til en negativ konklusjon
- Be om og akseptere unnskyldninger uten å nøle

Handlingsplan

Bruk følgende spørsmål for å lage en handlingsplan for teamet.

1. Ifølge teamundersøkelsen (på side 5), ga teamet ditt seg selv lavest score når det gjaldt å be om unnskyldning. Hva kan dette teamet gjøre for at medlemmer skal føle seg mer komfortable med å be om unnskyldning?

2. Dette teamet ga også seg selv en lav score når det gjaldt å oppfordre hverandre til å si sin mening. Gi noen eksempler på hvordan teamet kan dra fordel av at folk gjør dette oftere. Hva slags grunnleggende regler kan teamet lage for å oppmuntre medlemmer til å gi hverandre innspill?

Forbindelsen til konflikt ▶▶▶

Når teammedlemmer bygger et grunnlag av tillit basert på sårbarhet, blir konflikt ganske enkelt et forsøk på å finne best mulig svar.

Mestre konflikt

Alle gode relasjoner, de som varer, krever konstruktiv konflikt for å kunne utvikle seg. Det er viktig å kunne skille konstruktiv, ideologisk konflikt fra destruktiv krancling og mellommenneskelig politikk.

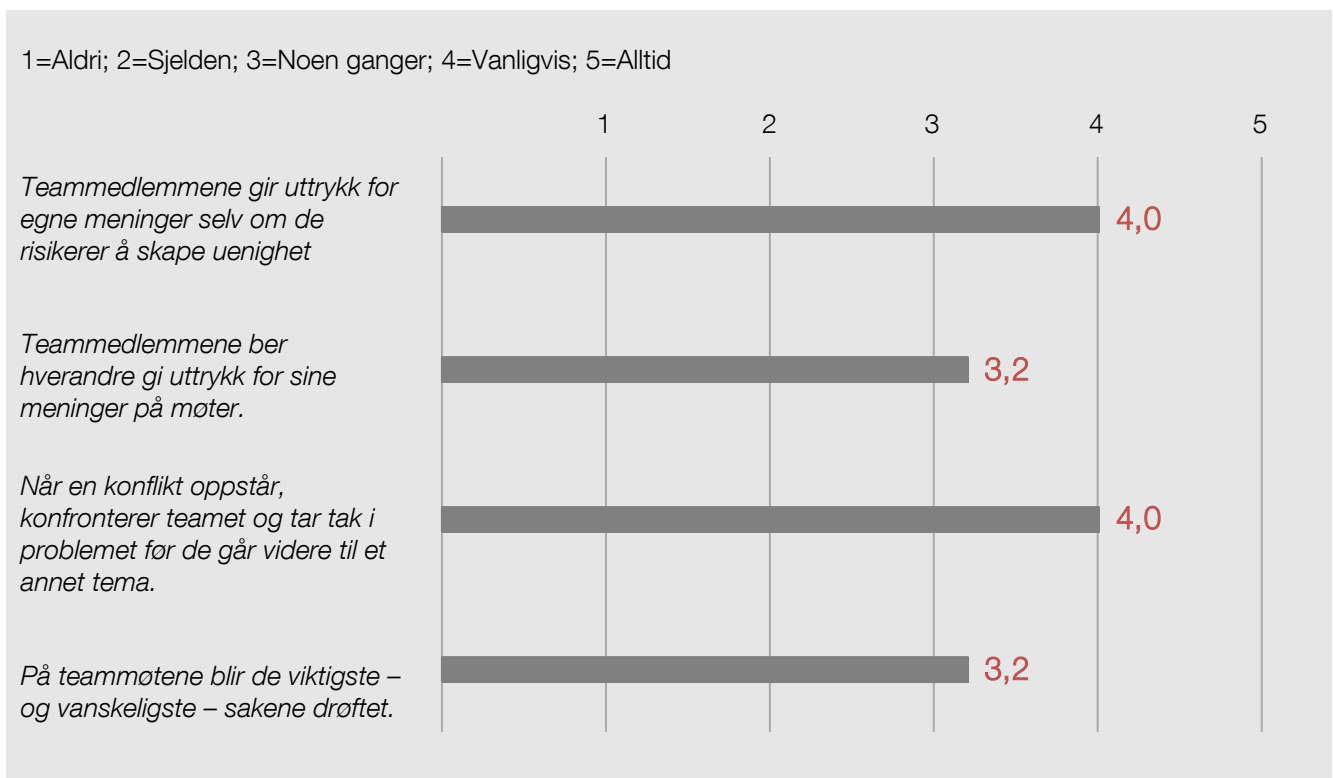
Konstruktiv konflikt

- er fokusert på konsepter og ideer
- unngår ondsinnede personangrep

Konflikt er ofte ansett å være tabu, spesielt på jobb, og folk kan bruke utrolige mengder tid og energi på å prøve å unngå den typen følelsesladede diskusjoner som er essensielle for et bra team. Team som har konstruktive konflikter vet at den eneste hensikten er å komme med best mulig løsning på kortest mulig tid.

Resultater fra teamundersøkelse

Den følgende tabellen reflekterer teamets svar på de konfliktrelaterte spørsmålene fra teamundersøkelsen. Søylene til høyre for spørsmålene viser til teamets **gjennomsnittlige score** på fempoengsskalaen. Tabellene på side 14 viser hvordan svarene er fordelt innenfor teamet.



Undersøkelseresultatene for Konflikt for teamet ditt: 3,60 = MEDIUM

Konflikt på teamet ditt

Teammedlemmene gir uttrykk for egne meninger selv om de risikerer å skape uenighet.

| Nesten aldri | Sjelden | Noen ganger | Vanligvis | Nesten alltid |
|--------------|---------|-------------|-----------|---------------|
| 0 | 0 | 2 | 1 | 2 |

Dette teamet ser ut til å være enige om at medlemmene åpent sier sine meninger og diskuterer viktige ideer. Denne villigheten til å delta i konstruktiv konflikt gjør det mulig å løse problemer raskere, uten å skade relasjonene i teamet. Dette kan også føre til løsninger med høyere kvalitet.

Teammedlemmene oppfordrer hverandre til å gi uttrykk for sine meninger på møter.

| Nesten aldri | Sjelden | Noen ganger | Vanligvis | Nesten alltid |
|--------------|---------|-------------|-----------|---------------|
| 0 | 1 | 2 | 2 | 0 |

Det er uenighet om hvorvidt medlemmene på dette teamet oppfordrer hverandre til å gi uttrykk for sine meninger. Det kan være at enkelte medlemmer bes om innspill oftere enn andre, eller kanskje det er forskjellige forventninger om denne prosessen. Uansett vil det å få frem alles synspunkt hjelpe teamet med å få verdifull innsikt og legge grunnlaget for å skape forpliktelser.

Når en konflikt oppstår, konfronterer teamet og tar tak i problemet før de går videre til et annet tema.

| Nesten aldri | Sjelden | Noen ganger | Vanligvis | Nesten alltid |
|--------------|---------|-------------|-----------|---------------|
| 0 | 0 | 2 | 1 | 2 |

Når konflikt oppstår, virker dette teamet villig til å ta seg tid til å arbeide med problemene for å finne en løsning. Selv om det å konfrontere problemer kan være tidkrevende, er det sannsynlig at dette teamet ved å takle konflikter direkte, sparer tid som ellers ville blitt kastet bort på å ta opp uløste problemstillinger på nytt.

På teammøtene blir de viktigste – og vanskeligste – sakene drøftet.

| Nesten aldri | Sjelden | Noen ganger | Vanligvis | Nesten alltid |
|--------------|---------|-------------|-----------|---------------|
| 0 | 1 | 2 | 2 | 0 |

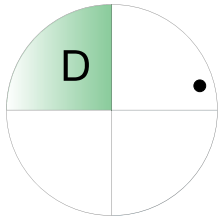
Dette teamet har besvart dette spørsmålet veldig ulikt. Det kan være at noen medlemmer ikke er klar over saker som ikke diskuteres, mens andre kanskje føler at de viktige sakene blir tatt opp. Uansett hva årsaken er, er det viktig å diskutere disse sakene på møter slik at teamet kan komme seg videre.

Innvirkningen av din DiSC®-stil

Det er viktig å forstå at forskjellige folk deltar i konflikter på forskjellige måter. Vi har alle våre egne preferanser og tendenser. Og det er greit, for det er mer enn én måte å engasjere seg i en sunn konflikt på. Andreas, siden du har iS-stil, inntar du vanligvis en diplomatisk tilnærming til konflikter. Du kan faktisk være så fokusert på å unngå negative følelser at du gir etter for andres krav. Selv om du helst ikke vil ta tak i spente situasjoner, vil forsøket på å unngå konflikt vanligvis bare føre til at irritasjonen vokser samtidig som viktige saker forblir uløst.

- Du kan prøve å ignorere problemene.
- Du kan kaste bort energi på å bekymre deg for om folk er sinte på deg.
- Fordi du ikke ofte gir uttrykk for meningene dine, kan du føle deg bitter.

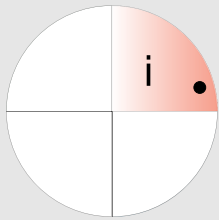
Din iS stil i konflikt



Konflikt med D-stilen

Fordi du prioriterer å opprettholde gode relasjoner, er det mer sannsynlig at du unngår problemer enn at dine «D»-kolleger gjør det. På den annen side har personer til med D-stil en tendens til å bli konkurranseinnstilt i konflikter og skape vinn-tap-scenarier der de ser på kompromiss som et tegn på svakhet. De kan også mene at forsøk på å gjenopprette harmoni undergraver deres ønske om en åpen diskusjon. Derfor

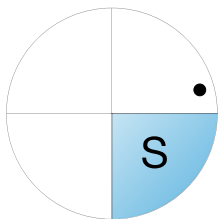
- Ikke tolk deres direkte væremåte som et personlig angrep.
- Ikke gi etter bare for å gjenopprette harmoni.
- Si fra slik at du sørger for at dine behov blir tatt i betraktning.



Konflikt med i-stilen

Fordi personer med i-stilen ønsker å ha vennlige relasjoner, har dere sannsynligvis en felles tendens til å ignorere ulikheter i starten. Imidlertid er det litt mer sannsynlig at i-kolleger du blir emosjonelle og oppfarende når de blir konfrontert, enn at du blir det. I slike situasjoner kan du være så fokusert på å unngå negative følelser at du gir etter for deres krav, noe som får deg til å sitte igjen med irritasjon. Derfor

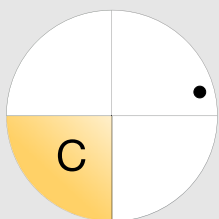
- Erkjenn betydningen av følelser, men ikke overse problemene.
- Unngå å skjule dine egne behov.
- La dem få vite at det å engasjere seg i sunn diskusjon vil forbedre relasjonen deres.



Konflikt med S-stilen

Fordi sannsynligvis både du og dine «S»-kollegers misliker konfrontasjoner, kan dere ofte ignorere ulikheter. Åpen konflikt mellom deg og personer med S-stil skjer sannsynligvis sjelden, men deres felles ønske om å gjøre alle til lags kan føre til uløste problemer og farlig spenning. Derfor

- Ha en mer direkte tilnærming for å unngå at negative følelser forsterkes.
- Avstå fra å ta ting personlig.
- Oppmuntre dem til å komme med sine meninger, siden de kan nøle med å si hva de mener.



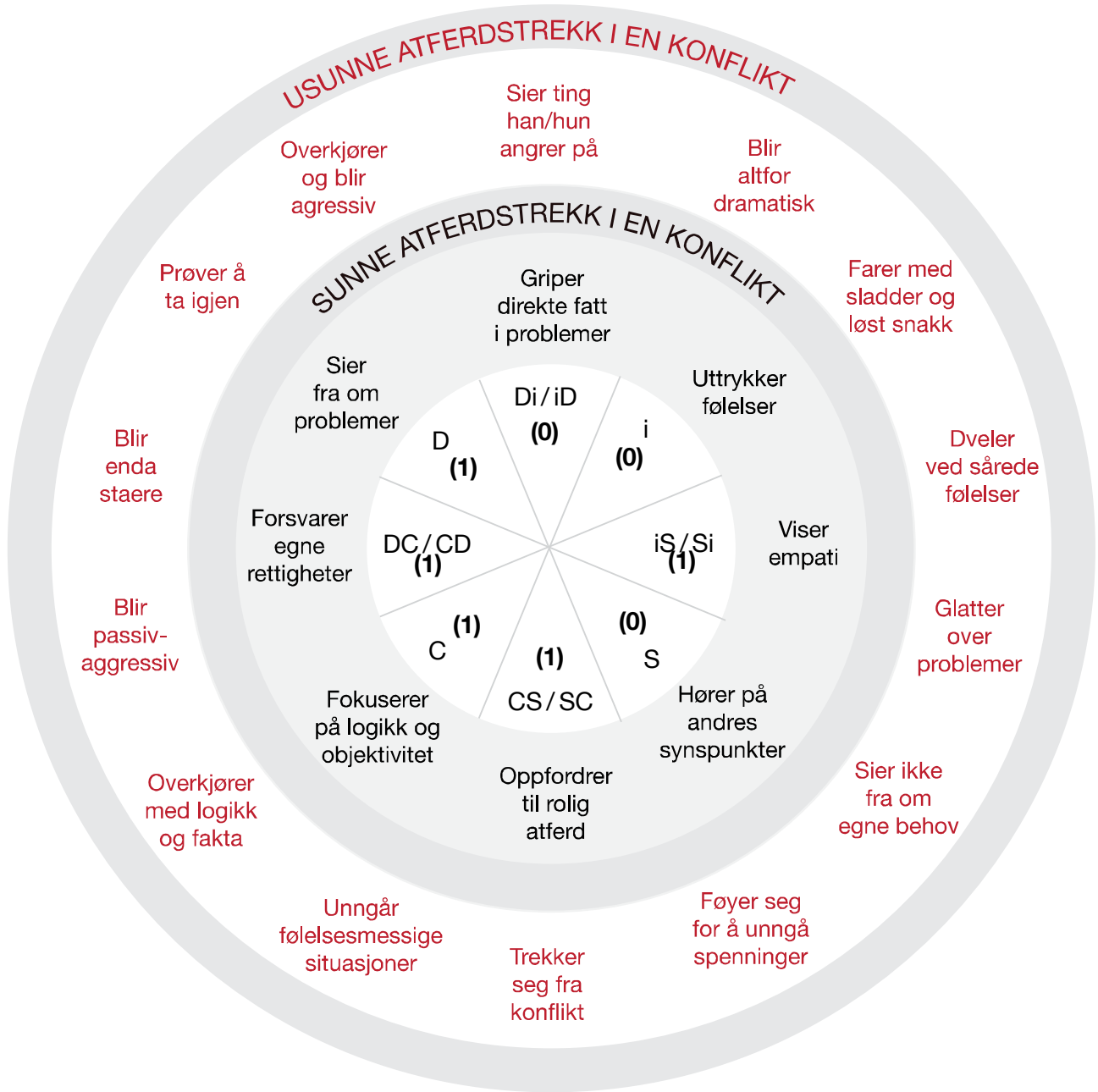
Konflikt med C-stilen

Fordi personer med C-stilen kan se på konflikt som en uenighet om hvem som har rett, ønsker de vanligvis å unngå direkte aggresjon og fokusere på fakta. Hvis en konflikt blir emosjonell, vil sannsynlig trekke seg tilbake. Du foretrekker sannsynligvis å unngå konfrontasjoner der det er mulig, noe som betyr at konflikter mellom deg og dine «C»-kolleger kan forbli uløst. Derfor

- Legg frem dine synspunkter på en saklig måte, og gi dem tid til å presentere sine synspunkter.
- Ikke kom med følelsesmessige appeller som kan føre til at de trekker seg tilbake.
- Ta tak i problemene direkte i stedet for å gi etter for deres logiske argumenter.

Teamkart for konflikt

Beskrivelsene på den indre, grå sirkelene illustrerer hvordan sunne atferdstrekk i en konflikt kan se ut. Beskrivelsene i rødt i den ytre sirkelen illustrerer usunne atferdstrekk knyttet til hver stil. Tallene i den innerste sirkelen viser til **personene på dette teamet** som faller inn under hvert av stilområdene (av 5 personer).



Mestre konflikt

Hva er akseptable atferdstrekk i en konflikt?

I noen kulturer er det veldig lite direkte uenighet og diskusjon i møter, mens i andre kulturer er folk «helt opp i ansiktet på hverandre». I noen familier har foreldre og søsken sjelden ufiltrert og følelsesladet dialog, mens i andre familier krangles det lidenskapelig, og en blir venner igjen med like mye følelser. Hva er det beste på et team? Det eneste som virkelig betyr noe er: holder folk tilbake meningene sine? Medlemmer i gode team gjør ikke det.

Som en del av spørreskjemaet ble du og teammedlemmene dine spurt om dere synes spesielle atferdstrekk eller handlinger er akseptable når en engasjerer seg i en konflikt på jobb, og hvordan mange av dere viser dem (siste kolonne). Her er resultatene fra teamundersøkelsen (5 personer):

| Respons til konflikt | Uakseptabel | Tolereres | Helt akseptabel | Antall teammedlemmer som innrømmer at de gjør dette på jobb |
|--|-------------|-----------|-----------------|---|
| Heve stemmen når du blir engasjert | 0 | 1 | 4 | 4 |
| Gå utover møtetiden for å løse et problem | 0 | 1 | 4 | 3 |
| Bruke sterke ord når du er opprørt | 1 | 2 | 2 | 3 |
| Unngå noen når du er sint | 2 | 1 | 2 | 2 |
| Utelukke andre teammedlemmer fra vanskelige samtaler | 0 | 5 | 0 | 3 |
| Være følelsespreget utad | 2 | 2 | 1 | 2 |
| Uttrykke sinne gjennom indirekte handlinger snarere enn å sette ord på det direkte | 2 | 1 | 2 | 3 |

Diskusjonspunkter

1. Hvorfor er det å «unngå noen når du er sint» noe som plager noen mennesker mer enn andre? Hvilke retningslinjer kan teamet vedta for å sikre en balanse mellom disse ulike perspektivene?
2. Teamet var også uenige når det gjaldt å «være følelsespreget utad.» Hvorfor ser folk ulikt på dette? Hvilke grunnleggende regler kan teamet bli enige om?

Iverksette handling for å mestre konflikt

Hvordan utvikler et team evnen og villigheten til å engasjere seg i sunn konflikt? Det første trinnet er å erkjenne at konflikt kan være konstruktiv, og at mange team har en tendens til å unngå det. Så lenge noen teammedlemmer tror at konflikt er uønsket og unødvendig, er det lite sjanse for at det vil skje. Vurder viktigheten av å delta i konflikt, som beskrevet nedenfor, når du og teamet ditt lager en handlingsplan.

Et team som skyr konflikter...

- Har kjedelige møter
- Skaper miljø der personangrep florerer
- Ignorerer kontroversielle emner som er kritiske for teamsuksess
- Hører ikke alle meningene og perspektivene til teammedlemmene
- Kaster bort tid og energi med holdninger og mellommenneskelig risikostyring

Et team som deltar i konflikter...

- Har livlige, interessante møter
- Finner og bruker ideene til alle teammedlemmene
- Løser virkelige problemer raskt
- Reduserer politikken til et minimum
- Tar opp kritiske emner til diskusjon

Handlingsplan

Bruk følgende spørsmål for å lage en handlingsplan for teamet.

1. Basert på teamundersøkelsen (side 13) gjør dette teamet en grei jobb med å håndtere konflikt, men det er fortsatt rom for forbedring. Hvilke konkrete former for frykt eller atferdstrekk er det som mest trolig står i veien for en produktiv konflikt?
2. Hvilke konkrete fordeler vil teamet oppnå om sunne konflikter kunne oppstått oftere?

Forbindelsen til forpliktelse ▶▶▶

Ved å delta i konstruktiv konflikt og høre på ulike perspektiver og meninger, kan teammedlemmer trygt forplikte seg til en beslutning vel vitende om at de har dratt nytte av alles ideer.

Oppnå forpliktelse

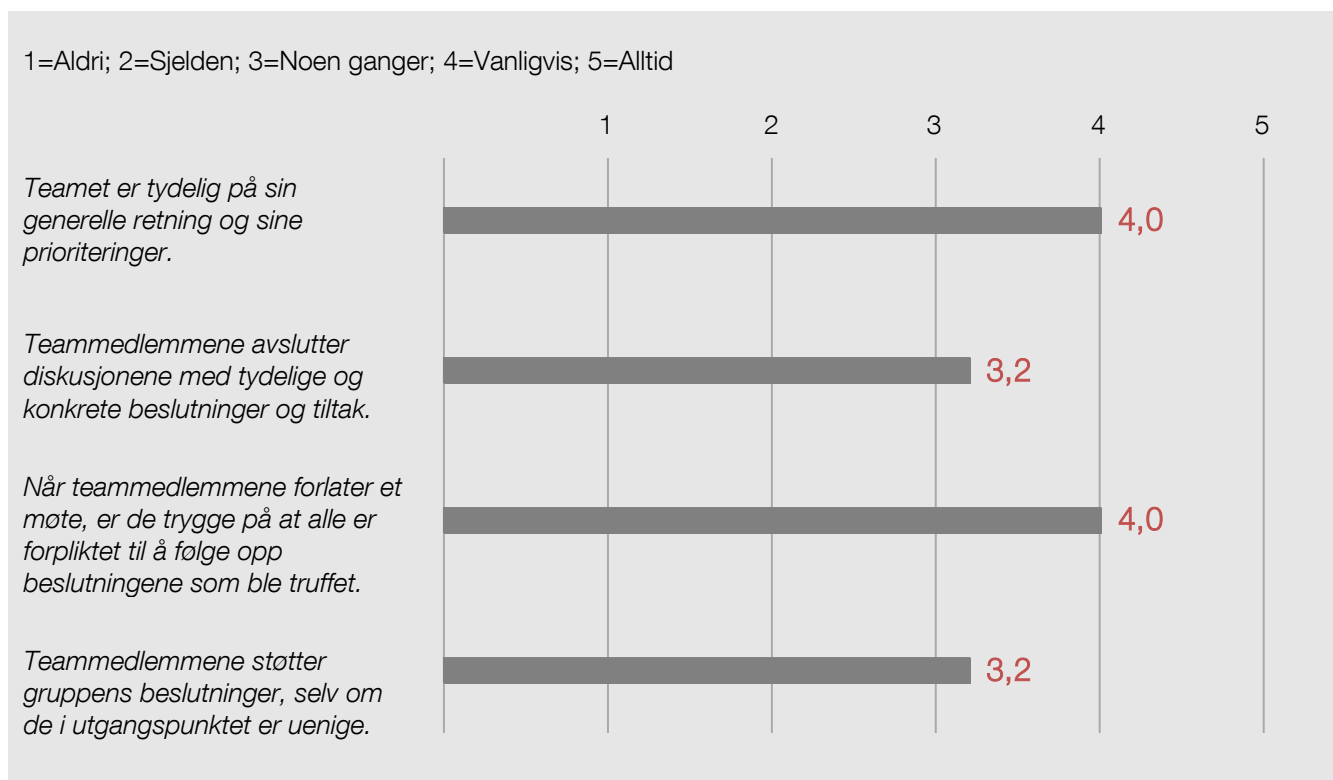
Hva mener vi med forpliktelse? I forbindelse med et velfungerende team, betyr **forpliktelse**:

- klarhet rundt beslutninger
- å gå fremover med fullstendig aksept fra alle teammedlemmene, også de som opprinnelig var uenige i beslutningen

Poenget er at hvis folk ikke forplikter seg, er de bare halvhjertet med på beslutninger. De to største årsakene til manglende forpliktelse er ønsket om enighet og behovet for trygghet, noe som bare ikke er mulig i alle situasjoner. Gode team forstår at de må kunne forplikte seg selv når resultatet er usikkert og ikke alle er enige fra starten av.

Resultater fra teamundersøkelse

Den følgende tabellen reflekterer teamets svar på de forpliktelsesrelaterte spørsmålene fra teamundersøkelsen. Søylene til høyre for spørsmålene viser til teamets **gjennomsnittlige score** på fempoengsskalaen. Tabellene på side 20 og 21 viser hvordan svarene er fordelt innenfor teamet.



Undersøkelseresultatene for Forpliktelse for teamet ditt: 3,60 = MEDIUM

Forpliktelse med klarhet

Teamet er tydelig på sin generelle retning og sine prioriteringer.

| Nesten aldri | Sjelden | Noen ganger | Vanligvis | Nesten alltid |
|--------------|---------|-------------|-----------|---------------|
| 0 | 0 | 1 | 3 | 1 |

Teammedlemmer kan sannsynligvis ikke forplikte seg til beslutninger som virker vage eller ufullstendige. Hvordan kan du virkelig forplikte deg hvis det ikke er klart hva du *forplikter deg til*? Heldigvis ser det ut til at dette teamet er klar over sin retning og sine prioriteringer. Denne klarheten gjør at teamet kan forplikte seg til beslutninger og arbeide videre i trygghet.



Teammedlemmene avslutter diskusjonene med tydelige og konkrete beslutninger og tiltak.

| Nesten aldri | Sjelden | Noen ganger | Vanligvis | Nesten alltid |
|--------------|---------|-------------|-----------|---------------|
| 0 | 1 | 2 | 2 | 0 |

På slutten av alle møter bruker et velfungerende team noen minutter til å sikre at alle som sitter rundt bordet, går fra møtet med samme forståelse av hva man er blitt enig om. Men teammedlemmene er ikke enige om folk forlater møtene med et tydelig bilde av hva de neste trinnene er. Det kan være at noen medlemmer tror at en retningslinje er tydelig for alle når den ikke er det, eller kanskje noen medlemmer forstyrres og går glipp av de siste oppklaringene. Uansett hva årsaken er, vil det å ta seg tid til å gå gjennom forpliktelsene øke sjansene for en vellykket implementering av teambeslutninger.

Innvirkningen av din DiSC®-stil

Andreas, med din iS-stil, trives du sannsynligvis med den delte følelsen av mål og lagånd som oppstår fra å kunne forenes rundt et felles mål. Du kan derfor være veldig ukomfortabel med utydelige planer eller forventninger. Likevel vil du sannsynligvis tåle litt forvirring ved å fokusere på det positive. Husk imidlertid at hvis du og de andre på teamet ikke alle er på samme side, er forpliktelse usannsynlig.

Vurder hvordan andre DiSC®-stiler kan reagere på manglende klarhet:

- **D**-kolleger protesterer sannsynligvis mot og motsetter seg beslutninger de ikke forstår.
- **i**-kolleger har en tendens til å være impulsive og kan være uorganiserte til tider, så uten tydelige mål kan de få problemer med å gjennomføre.
- **S**-kolleger kan stille spørsmålstegn ved seg selv og deres arbeid, noe som kan hemme produktiviteten deres.
- **C**-kolleger er ofte tilbaketrukkne og kan ganske enkelt fokusere på sine egne mål, og forsterke følelsen av utilpasshet.

Forpliktelse med aksept

Når teammedlemmene forlater et møte, er de trygge på at alle er forpliktet til å følge opp beslutningene som ble truffet.

| Nesten aldri | Sjelden | Noen ganger | Vanligvis | Nesten alltid |
|--------------|---------|-------------|-----------|---------------|
| 0 | 0 | 1 | 3 | 1 |

Gode team går fremover med komplett aksept fra alle medlemmene på teamet. Medlemmene går fra møter og føler seg sikre på at ingen i det stille tviler på om de skal støtte de avtalte handlingene. I henhold til resultatene på spørreskjemaet, oppnår dette teamet ofte en slik tilslutning. Mest sannsynlig har dette teamet en vane med åpent å luften tvil eller bekymringer slik at folk føler en sterkere forpliktelse til å ta endelige beslutninger. Dette kan gjøre at vedtak og planer raskere får fotfeste.



Teammedlemmene støtter gruppens beslutninger, selv om de i utgangspunktet er uenige.

| Nesten aldri | Sjelden | Noen ganger | Vanligvis | Nesten alltid |
|--------------|---------|-------------|-----------|---------------|
| 0 | 1 | 2 | 2 | 0 |

Forpliktelse betyr ikke enighet. Det er viktig å forstå faren med å søke enighet og finne måter å oppnå aksept på selv når fullstendig enighet er umulig. Fornuftige mennesker trenger ikke å få viljen sin for å støtte en beslutning, men trenger bare å vite at deres mening har blitt hørt og vurdert. Det er ulike oppfatninger om hvorvidt teamet er i stand til å oppnå denne typen støtte for teambeslutninger. Noen medlemmer mener at teamet lytter til alles meninger, mens andre kan føle at folk holder seg tilbake eller ikke føler seg reelt forpliktet. Husk at å sikre at alle blir hørt er avgjørende for å oppnå forpliktelse.

Innvirkningen av din DiSC®-stil

Andreas, i likhet med andre med iS-stil, er du sannsynligvis en god lytter som viser interesse for andres synspunkter. Din mottakelighet kan oppmuntre andre til å dele sine meninger og til syvende og sist hjelpe dem å akseptere beslutninger. Siden du er interessert i harmoni i teamet, kan du det være at du har lite tro på forpliktelsene hvis du føler at det er uenighet. Dessuten kan det være at du ikke alltid er så åpenhertig rundt dine egne tanker. I stedet for samtykker du passivt, og nikker godkjennende med hodet uten å virkelig støtte beslutningen.

Vurder hvordan andre DiSC®-stiler tilnærmer seg forpliktelse:

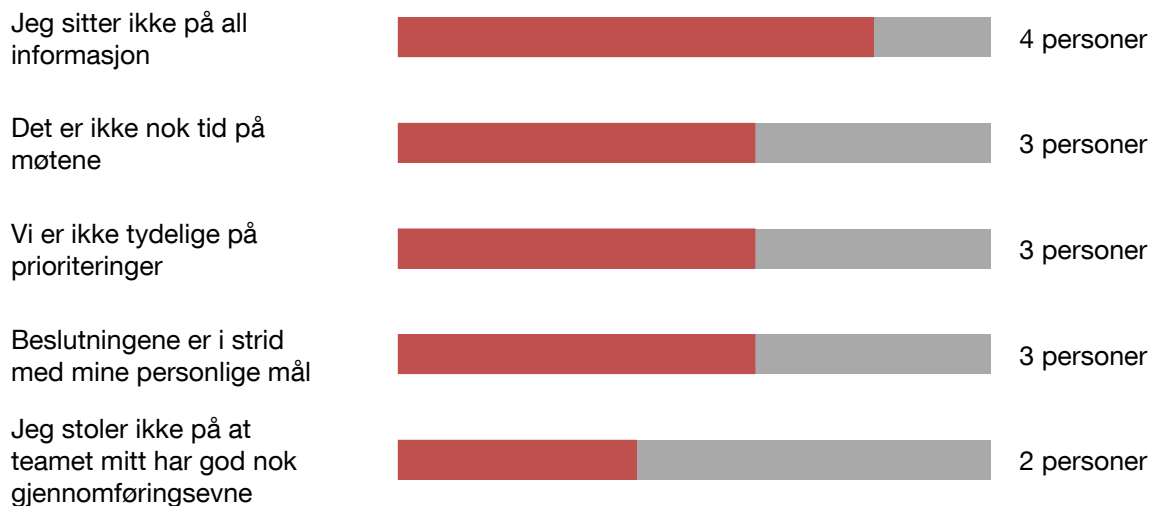
- **D**-kolleger har en leder-holdning og vil bestemme seg raskt.
- **i**-kolleger stoler på personlige relasjoner og kan være mer tilbøyelige til å forplikte seg når de har en følelse av lagånd.
- **S**-kolleger er forsiktige, noen ganger uvillige, beslutningstakere og vil være helt sikre før de forplikter seg.
- **C**-kolleger styres av objektiv informasjon heller enn følelser og intuisjon.

Oppnå forpliktelse

Hvorfor kan ikke våre teammedlemmer forplikte seg?

Som en del av spørreundersøkelsen har du og teammedlemmene dine også hatt en mulighet til å identifisere årsaker som kan føre til manglende forpliktelse. Antallet personer (av 5) som valgte hver forklaring vises ved siden av den tilhørende søylen nedenfor). **Merk: Alle kunne velge alle utsagn som passet.**

Av og til aksepterer jeg ikke teamets beslutninger fordi:



Diskusjonspunkter

1. Basert på teamets svar ovenfor, ser det ut til at noen teammedlemmer synes de mangler tilstrekkelig informasjon om beslutninger. Hvordan kan teamet gjøre en bedre jobb med å gi folk den informasjonen de trenger?
2. Forpliktelsene i teamet kan også bli skadelidende fordi folk ikke synes det er nok tid på møtene. Hvor ofte sier folk fra når de støter på dette problemet? Hva kan gjøres for å sikre at det blir tilstrekkelig tid på møtene?



Iverksette handling for å oppnå forpliktelse

En av de største konsekvensene for et team som ikke forplikter seg til beslutninger, er uløselige uoverensstemmelser. Når et team ikke oppnår aksept fra alle teammedlemmene, selv om forskjellene som eksisterer virker relativt små, vil det være en uenighet om prioriteringer. Og små avstander kan bli store uenigheter. Vurder viktigheten av forpliktelse, som beskrevet nedenfor, når du og ditt team lager en handlingsplan.

Et team som ikke forplikter seg...

- Skaper utydighet blant teammedlemmene om retning og prioriteringer
- Går glipp av muligheter på grunn av overdreven analyse og unødvendig forsinkelse
- Dyrker mangel på trygghet og frykt for å feile
- Kommer tilbake til diskusjoner og beslutninger om og om igjen
- Stimulerer etterpåklokskap blant teammedlemmene

Et team som forplikter seg...

- Skaper klarhet rundt retning og prioriteringer
- Setter hele teamet på en linje angående felles mål
- Utvikler en evne til å lære av feil
- Går fremover uten å nøle
- Endrer retning uten å nøle eller føle skyld

Handlingsplan

Bruk følgende spørsmål for å lage en handlingsplan for teamet.

1. Basert på teamundersøkelsen (side 19), er det generelle akseptnivået på teamet relativt godt, men det kan forbedres. Hvilke tre endringer kan øke forpliktelsene i teamet til et enda høyere nivå?

2. Teamundersøkelsen antyder at gruppen din har et moderat nivå av klarhet rundt sine beslutninger. Beskriv de områdene som for tiden er uklare. List opp bestemte måter som klarhet kan oppnås på.

Forbindelsen til Ansvarlighet ▶▶▶

Når alle er tydelig forpliktet til teamets prioriteringer, vil de være mer villige til å holde hverandre ansvarlige.

Vise ansvarlighet

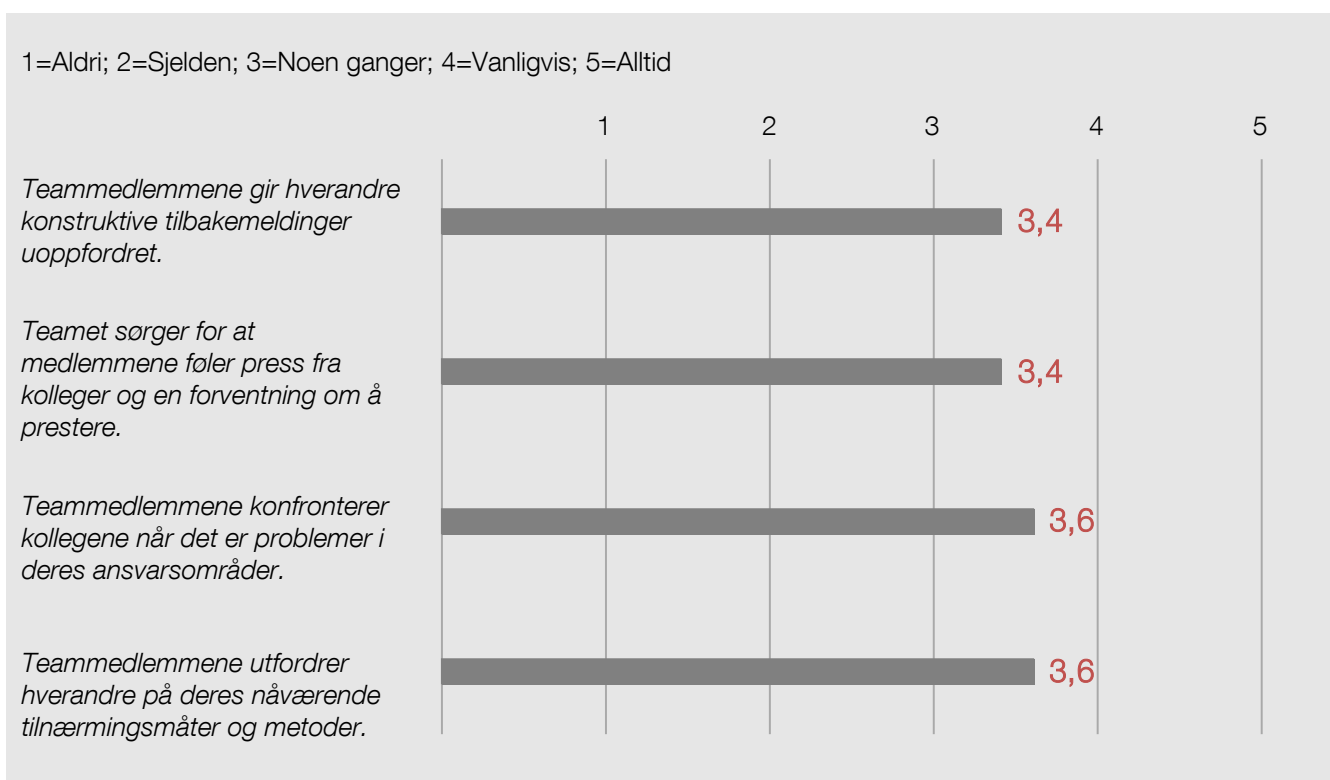
Ansvarlighet har blitt så overdrevent brukt og med så mange tolkninger at det har mistet mye av sin mening. Men i forbindelse med teamarbeid er **ansvarlighet**:

Teammedlemmenes villighet til å kritisere kollegene for arbeid eller atferd som kan skade teamet

Den vanlige kilden til dysfunksjon i dette området er teammedlemmenes uvillighet til å tolerere det mellommenneskelige ubehaget som følger når en kritiserer en kollegas atferdstrekk. Dette inkluderer den mer generelle tendensen å unngå vanskelige samtaler. Team som fungerer overviner disse naturlige tilbøyelighetene, og velger heller å «gå inn i faren» med hverandre.

Resultater fra teamundersøkelse

Den følgende tabellen reflekterer teamets svar på de ansvarlighetsrelaterte spørsmålene fra teamundersøkelsen. Søylene til høyre for spørsmålene viser til teamets **gjennomsnittlige score** på fempoengsskalaen. Tabellene på side 25–28 viser hvordan svarene er fordelt innenfor teamet.



Undersøkelsesresultatene for Ansvarlighet for teamet ditt: 3,50 = MEDIUM

Teamet ditt og ansvarlighet

Teammedlemmene gir hverandre konstruktive tilbakemeldinger uoppfordret.

| Nesten aldri | Sjelden | Noen ganger | Vanligvis | Nesten alltid |
|--------------|---------|-------------|-----------|---------------|
| 0 | 2 | 0 | 2 | 1 |

Gode team kan plukke opp medlemmers dårlige arbeid eller ikke konstruktive atferdstrekk. Det er ingen tydelig sammenheng med om teammedlemmene er villige til å konfrontere hverandre om disse sakene. Det kan være at folk tolker «konstruktiv» forskjellig, så én persons nyttige tilbakemelding er en annens krasse kritikk. Eller kanskje noen individer gir tilbakemelding (ganske) ofte og tror at de andre teammedlemmene gjør det samme. Imidlertid er en villighet til å holde hverandre ansvarlig på en konstruktiv måte viktig for å utvikle et velfungerende team, og det kan hjelpe et team med å unngå langt mer kostbare og vanskelige situasjoner senere.



Hvordan ser det ut når teammedlemmer . . .

IKKE SIER FRA om dårlig arbeid:

- Teammedlemmer mangler trygghet og er paranoide om hva andre kanskje ikke sier.
- Folk føler urettferdighet når andre yter på et for dårlig nivå.
- Passiv-aggressiv tilnærming begynner å blomstre.

SIER FRA om dårlig arbeid:

- Folk vet hva andre tenker, så de ikke trenger å kaste bort tid og energi på å fundere.
- Teammedlemmer må stå for sine svakheter og akseptere forslag.
- Det er en økt følelse av å være del av et team.

Innvirkningen av din DiSC®-stil

Andreas, fordi du har iS-stil liker du sannsynligvis å inspirere andre til å gjøre sitt beste ved å rose dem for god innsats. Men siden du ønsker å bli likt og respektert, har du en tendens til å fokusere på det positive, og kan kanskje ikke alltid levere den mest ærlige eller produktive tilbakemeldingen. Å holde tilbake slike kritiske tilbakemeldinger kan forårsake at teamets resultater blir skadelidende.

Vurder hvordan andre DiSC®-stiler foretrekker å motta konstruktive tilbakemeldinger:

- **D**-kolleger foretrekker en oppriktig fremføring.
- **i**-kolleger ønsker en rolig, positiv forklaring.
- **S**-kolleger foretrekker en hensynsfull, men direkte fremføring.
- **C**-kolleger vil ha en riktig, logisk forklaring.

Teamet ditt og ansvarlighet

Teamet sørger for at medlemmene føler press fra kolleger og en forventning om å prestere.

| Nesten aldri | Sjelden | Noen ganger | Vanligvis | Nesten alltid |
|--------------|---------|-------------|-----------|---------------|
| 0 | 2 | 0 | 2 | 1 |

Mer enn noen retningslinjer eller system, er det ingenting som frykten for å skuffe respekterte teammedlemmer som motiverer folk til å forbedre innsatsen sin. Det mangler en klar enighet om hvorvidt medlemmene i dette teamet føler press for å prestere. Kanskje noen føler disse forventningene selv og antar at andre gjør også; mens andre oppfatter en mangel på ansvarlighet. Husk er gruppepress er en veldig effektiv måte å opprettholde høy standard på et team.



Hvordan ser det ut når teammedlemmer . . .

IKKE BRUKER gruppepress:

- Styring eller motivasjon utenfra kan være nødvendig for å nå angitt mål.
- Folk er ikke opptatt av hvordan deres atferd påvirker teammedlemmer.
- Det bygger seg opp irritasjon.

BRUKER gruppepress:

- Teammedlemmer føler seg stolt og respektert av sine kolleger.
- Det er ekstra insentiv til å få jobben gjort i tide.
- Folk føler ansvar for at ting blir riktig gjort.

Innvirkningen av din DiSC®-stil

Andreas, din iS-stil antyder at andres bifall kan påvirke din følelse av egenverd, og at du kan være engstelig for å skuffe andre. Dermed er du sannsynligvis svært utsatt for press fra kolleger. Du synes imidlertid det er det stressende å være kraftfull eller insisterende, så du føler sannsynligvis press fra andre mye mer enn du selv øver press.

Vurder hvordan andre DiSC®-stiler kan bli motivert til å forbedre prestasjonene:

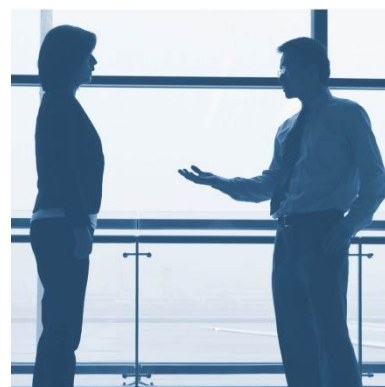
- **D**-kolleger kan bli motivert av konkurranse og utfordrende prosjekter som vil skape respekt.
- **i**-kolleger kan motiveres av positiv energi og oppmuntring.
- **S**-kolleger kan motiveres av muligheter til å støtte folk og bidra til teamsuksess.
- **C**-kolleger kan motiveres av å definere kvalitetsstandarder og fullføre komplekse oppgaver.

Teamet ditt og ansvarlighet

Teammedlemmene konfronterer kollegene når det er problemer i deres ansvarsområder.

| Nesten aldri | Sjelden | Noen ganger | Vanligvis | Nesten alltid |
|--------------|---------|-------------|-----------|---------------|
| 0 | 2 | 0 | 1 | 2 |

På effektive team kan medlemmer konfrontere hverandre når ting ikke går bra. Medlemmene i dette teamet er uenige om hvorvidt medlemmene er villige til å utfordre hverandre om hva som gjøres, hvordan tiden brukes og om det er nok fremdrift. Det kan være at enkelte teammedlemmer konfronterer sine teamkollegene og overvurderer andres evne til å gjøre det, mens andre betrakter folk som mer fokuserte på sine egne ansvarsområder. Å anstrenge seg for å konfrontere problemene kan gjøre det mulig for teamet å lettere identifisere og løse problemer før de eskalerer.



Hvordan ser det ut når teammedlemmer . . .

IKKE UTFORDRER hverandre:

- Det er begrenset forståelse og interesse for hva andre teammedlemmer gjør.
- Det er misoppfatninger blant teammedlemmene, som fører til å generell følelse av atskilthet.
- Folk er komfortable med å levere arbeid av dårlig kvalitet, siden de vet at de ikke blir konfrontert.

UTFORDRER hverandre:

- Folk har en bedre forståelse og anerkjennelse for hverandres roller.
- Folk melder seg hele tiden hos hverandre, og forsikrer seg om at de er enige.
- Bedre ideer oppstår.

Innvirkningen av din DiSC®-stil

I likhet med andre med iS-stil, Andreas, liker du trolig å utvikle vennlige relasjoner med teammedlemmene. Siden du kan synes det er stressende å gi direkte uttrykk for forventningene dine, prøver du sannsynligvis å unngå å utfordre andre. Følgelig kan det være at du ikke ta opp problemer som, hvis de konfronteres, kan forbedre prestasjonene.

Vurder hvordan andre DiSC®-stiler kan reagere på konfrontasjon:

- **D**-kolleger må ofte overbevises før de endrer mening eller atferd.
- **I**-kolleger vil vanligvis ikke at folk skal bli sinte eller irriterte på dem.
- **S**-kolleger er ofte ivrige etter å nå et kompromiss, og lytter som regel til andres meninger.
- **C**-kolleger kan ønske fakta og trenger bevis på at de tar feil før de vil rette opp ting.

Teamet ditt og ansvarlighet

Teammedlemmene utfordrer hverandre på deres nåværende tilnæringsmåter og metoder.

| Nesten aldri | Sjelden | Noen ganger | Vanligvis | Nesten alltid |
|--------------|---------|-------------|-----------|---------------|
| 0 | 2 | 0 | 1 | 2 |

Når teammedlemmer vet at kollegene deres er helt forpliktet mot et felles mål, kan de stille spørsmålstegn ved hverandre uten å frykte forsvarsholdning eller motreaksjon. De hjelper jo tross alt bare noen med å fokusere på hva som må gjøres, eller få klarhet i noe som ikke virker riktig. Medlemmer i dette teamet hadde varierende svar på dette spørsmålet. Det kan være at noen medlemmer jevnlig stiller spørsmålstegn ved det andre gjør og antar at alle gjør det; mens det kan være at noen aldri blir stilt spørsmål om arbeidet sitt. Å lære å holde hverandre ansvarlige vil være bra for teamet, og tillater mer respekt og produktivitet.



Hvordan ser det ut når teammedlemmer . . .

IKKE STILLER SPØRSMÅL til hverandre:

- Det gjøres feil.
- Teammedlemmer er ikke tydelige på hverandres roller og ansvar, noe som fører til misforståelser.
- Teammedlemmer frykter å fornærme hverandre.

STILLER SPØRSMÅL til hverandre:

- Teammedlemmer forstår hvordan alt passer sammen.
- Folk er forberedte på å svare på spørsmål.
- Teammedlemmer kan justere atferden sin etter behov.

Innvirkningen av din DiSC®-stil

Andreas, du synes sannsynligvis det er lett å innlede samtaler. Dessuten liker du å få folk involvert og se hvordan det går hos dem. Mer reserverte og stillfarende personer kan synes at altfor mange spørsmål er påtrengende, men din hyggelige kommunikasjonsstil kan holde alle informert om hva de må gjøre.

Vurder hvordan du bør stilles spørsmål til andre DiSC®-stiler om nåværende tilnæringsmåter og metoder:

- **D**-kolleger setter pris på en direkte tilnærming. Husk å ikke forveksle selvsikkerheten deres med kompetanse.
- **i**-kolleger kan improvisere og ta spontane beslutninger, så være føre var og be om detaljert forklaring av tilnærmingen deres.
- **S**-kolleger ønsker ikke å bli mast på for svar, men du kan måtte komme til å stille en del spørsmål for å avdekke bekymringer de har angående sin rolle eller sitt ansvar.
- **C**-kolleger kan bli defensive hvis det settes spørsmålstegn ved kvaliteten på arbeidet deres. Sørg for å støtte opp meningene dine med fakta, og gi dem tid til å tenke gjennom forslagene dine.

Vise ansvarlighet

Hva er ansvarlighetsbehovene til teamet ditt?

Som en del av spørreskjemaet hadde du og teammedlemmene dine også en mulighet til å identifisere aspekter av teamets praksiser som kunne trenge forbedring – eller områder der det var mulig og ønskelig å holde hverandre mer ansvarlige. Antallet personer (av 5) som valgte hvert svar, vises ved siden av den tilhørende ruten nedenfor.

Merk: Alle kunne velge alle utsagn som passet.

Vår evne til å holde hverandre ansvarlige kan forbedres hvis vi utforder hverandre til å:

- | | | | |
|----------------------------|---|----------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> 4 | Si fra til hverandre om uproduktiv atferd | <input type="checkbox"/> 3 | Ha tydeligere prioriteringer og mål |
| <input type="checkbox"/> 3 | Være mer direkte | <input type="checkbox"/> 2 | Umiddelbart ta opp tidsfrister som ikke holdes |
| <input type="checkbox"/> 3 | Ha mer effektive og produktive møter | <input type="checkbox"/> 2 | Dele mål offentlig |
| <input type="checkbox"/> 3 | Gi hverandre tilbakemelding. | <input type="checkbox"/> 2 | Gjennomgå fremdriften mot målene i løpet av teammøtene |
| <input type="checkbox"/> 3 | Oppfylle personlige forpliktelser | <input type="checkbox"/> 2 | Tilbringe mer tid sammen |

Diskusjonspunkter

1. En av de hyppigst valgte områdene i tabellen ovenfor er «si fra til hverandre om uproduktiv atferd.» Hvilke nåværende problemer er knyttet til dette? Hvor komfortable er folk med å utfordre hverandre til å gjøre dette oftere?
2. Noe annet som er mye valgt, er «være mer direkte.» Hvordan vil teamet dra nytte av det hvis folk utfordret hverandre til å gjøre dette oftere? Hvor realistisk er det målet for dette teamet?

Iverksette handling for å holde hverandre ansvarlige

Det må være tydelig for alle teammedlemmer at ansvarlighet er et delt teamansvar. Selv så ukomfortabelt og vanskelig som det ofte kan være, hjelper ansvarlighet et team og en organisasjon med å unngå langt mer kostbare og vanskelige situasjoner senere. Vurder viktigheten av ansvarlighet, som beskrevet nedenfor, når du og teamet ditt lager en handlingsplan.

Et team som unngår ansvarlighet...

- Skaper irritasjon blant teammedlemmer som har ulike prestasjonsstandarder
- Oppmuntrer til middelmådighet
- Går glipp av tidsfrister og viktige leveringer
- Legger en urettferdig byrde på teamlederen som eneste kilde for disiplin

Et team som viser ansvarlighet...

- Sørger for at de som yter dårlig føler press for å forbedre seg
- Identifiserer potensielle problemer raskt ved å sette spørsmålsteget ved hverandres tilnærming uten å nøle
- Skaper respekt blant teammedlemmer som måles mot de samme høye standardene
- Unngår unødvendig byråkrati rundt prestasjonsstyring og korrigerende handling

Handlingsplan

Bruk følgende spørsmål for å lage en handlingsplan for teamet.

1. Basert på teamundersøkelsen (side 24), gjør dette teamet en fornuftig jobb når det gjelder å holde hverandre ansvarlig, men det er sannsynligvis noen rom for vekst. List opp tre hindringer som forhindrer teammedlemmene i å konfrontere hverandre og bruke gruppepress. List opp noen konkrete fordeler ved å utvikle disse vanene.
2. Hvilke forventninger eller prosesser kan teamet ditt få på plass for at det å holde hverandre ansvarlig skal bli mindre truende eller intimiderende?

Forbindelsen til resultater ▶▶▶

Å holde teammedlemmene ansvarlige for deres bidrag og atferd holder teamet fokusert på kollektive resultater, i stedet for at oppmerksomheten rettes mot andre områder.

Fokusere på resultater

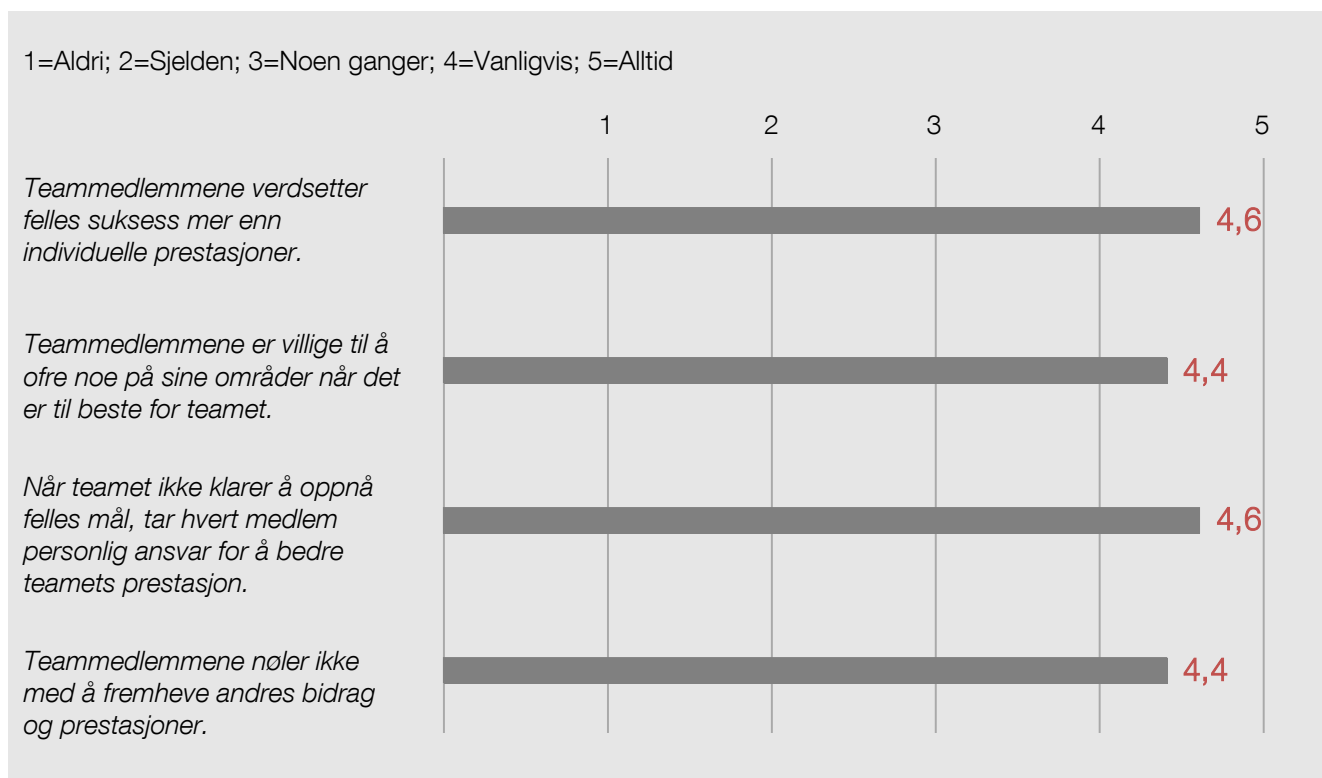
Det endelige målet ved å oppmuntre til tillit, sunn konflikt, forpliktelse og ansvarlighet, er å oppnå resultater. Likevel kan det virke som at en av de største utfordringene til teamsuksess er mangelen på fokus på resultater. I forbindelse med et velfungerende team, er **resultater**:

- de samlede målene til teamet
- ikke begrenset til finansielle mål, men mer bredt knyttet til forventninger og resultatbasert innsats

Men hva annet enn resultater vil et team fokusere på? Teamstatus og individuell status er hovedkandidatene. Et fokus på teamstatus oppstår når bare det å være del av en gruppe er tilfredsstillende nok, uavhengig av resultatene. Individuell status viser til den kjente tendensen til at folk fokuserer på å forbedre sine egne posisjoner eller karriereutsikter på bekostning av teamet sitt.

Resultater fra teamundersøkelse

Den følgende tabellen reflekterer teamets svar på de resultatrelaterte spørsmålene fra teamundersøkelsen. Søylene til høyre for spørsmålet viser til teamets **gjennomsnittlige score** på fempoengsskalaen. Tabellene på side 32 viser hvordan svarene er fordelt innenfor teamet.



Undersøkelseresultatene for Resultater for teamet ditt: 4,50 = HØY

Teamet ditt og resultater

Teammedlemmene verdsetter felles suksess mer enn individuelle prestasjoner.

| Nesten aldri | Sjelden | Noen ganger | Vanligvis | Nesten alltid |
|--------------|---------|-------------|-----------|---------------|
| 0 | 0 | 1 | 0 | 4 |

Medlemmene av dette teamet prioriterer teamets suksess høyere enn individuelle prestasjoner. De er sannsynligvis alle klar over teamets mål og streber som en gruppe etter å oppnå dem.

Teammedlemmene er villige til å ofre noe på sine områder når det er til beste for teamet.

| Nesten aldri | Sjelden | Noen ganger | Vanligvis | Nesten alltid |
|--------------|---------|-------------|-----------|---------------|
| 0 | 0 | 1 | 1 | 3 |

Medlemmer av dette teamet gjør oppofrelser for å fremme teamets mål. De er villige til å sette sitt eget ansvarsområde til side når det er hensiktsmessig for å hjelpe teammedlemmene.

Når teamet ikke klarer å oppnå felles mål, tar hvert medlem personlig ansvar for å bedre teamets prestasjon.

| Nesten aldri | Sjelden | Noen ganger | Vanligvis | Nesten alltid |
|--------------|---------|-------------|-----------|---------------|
| 0 | 0 | 1 | 0 | 4 |

Medlemmene i dette teamet tar kollektivt eierskap for teamets generelle prestasjoner, og faller ikke for fristelsen til å fordele skyld. Medlemmene i dette teamet deler sannsynlig de samme målene, og når ikke er oppfylt, er hvert medlem villig til å ta ansvar og foreta forbedringer.

Teammedlemmene nøler ikke med å fremheve andres bidrag og prestasjoner.

| Nesten aldri | Sjelden | Noen ganger | Vanligvis | Nesten alltid |
|--------------|---------|-------------|-----------|---------------|
| 0 | 0 | 1 | 1 | 3 |

Endelig kan en følelse av kameratskap være et gode når det gjelder resultater. Medlemmene i dette teamet anerkjenner og gratulerer hverandre regelmessig for god innsats, noe som gir en sunn påminnelse om at dere alle jobber mot samme kollektive mål.

Innvirkningen av din DiSC®-stil

Med din iS-stil, Andreas, er du sannsynligvis en lagspiller som bidrar til resultater med en samarbeidsbasert tilnærming. Du kan ofte sette dine egne ansvarsområder til side for å hjelpe andre. Du har også en tendens til å anerkjenne andres bidrag og bygge opp et nødvendig fellesskap å arbeide mot et felles mål. Imidlertid kan du synes at fokus på resultatene er litt uinspirerende, og du kan være villig til å godta middelmådige resultater hvis du har vennlige relasjoner med dine teamkolleger.

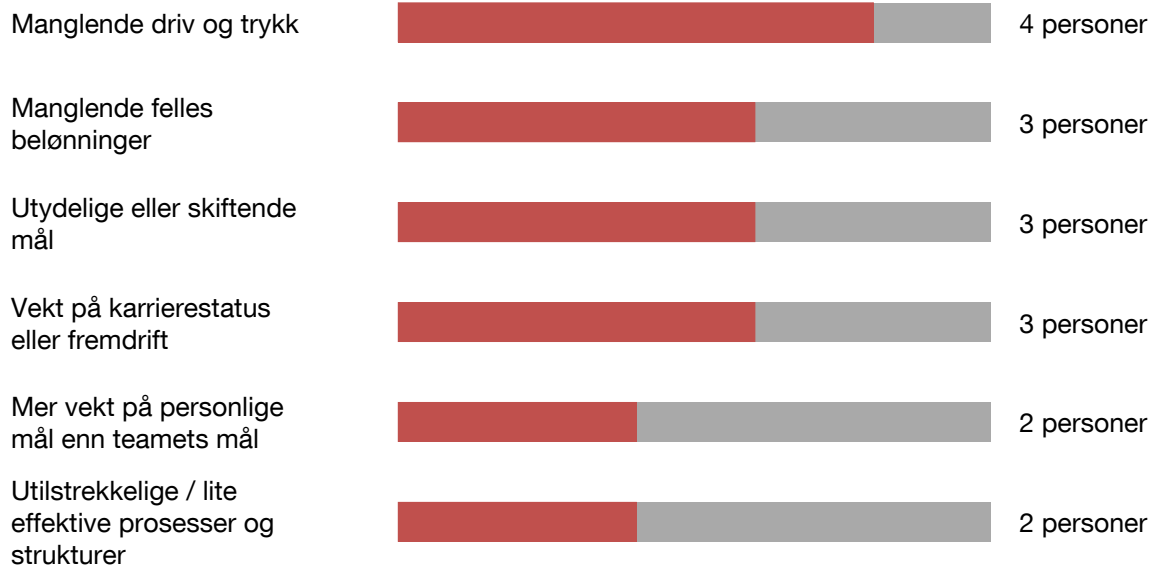
- Sett større fokus på konkrete og resultatorienterte mål.
- Vær villig til å stille krevende spørsmål som kan bidra til å identifisere strid eller problemer som kan sette suksess i fare.
- Bruk din entusiasme og optimisme til å inspirere til en følelse av kameratskap i teamet.

Vanlige distraksjoner

Hva trengs for å fokusere på resultater?

Team har problemer med å holde fokuset på resultater på grunn av egeninteresse og selvoppholdelse. Som en del av spørreskjemaet hadde du og teammedlemmene en mulighet til å identifisere hva dere tror er distraksjoner fra resultater for personene på dette teamet. Antallet personer (av 5) som valgte hver distraksjon vises ved siden av den tilhørende søylen nedenfor. **Merk: Alle kunne velge alle utsagn som passet.**

Noen av distraksjonene som hindrer oss i å fokusere på resultater, er:



Diskusjonspunkter

1. I undersøkelsen ovenfor identifiserte teamet mangelen på driv og press som en stor forstyrrelse. Hvor lidenskapelige er folk når det gjelder gruppens mål? Hva skal til for å øke dette?
2. Ser vi på grafen ovenfor, kan en mangel på felles belønninger gjøre at teamet avstår fra å fokusere på resultatene. Hvordan kunne «delt belønning» se ut i denne gruppen?

Iverksette handling for å oppnå resultater

Det er ikke til å unngå at den eneste måten å måle om et team er bra eller ikke, er om det når målene sine. Gode team sørger for at alle medlemmene, uavhengig av deres individuelle ansvar og kunnskapsområder, gjør alt de kan for å hjelpe teamet med å nå målene. Vurder viktigheten av å fokusere på kollektive resultater, som beskrevet nedenfor, når du lager en handlingsplan.

Et team som ikke er fokusert på resultater...

- Stagnerer / mislykkes i å utvikle seg
- Vinner sjelden over konkurrentene
- Mister prestasjonsrettede ansatte
- Oppmuntrer teammedlemmer til å fokusere på sine egne karrierer og individuelle mål
- Blir lett distraherert

Et team som fokuserer på resultater...

- Beholder prestasjonsrettede ansatte
- Reduserer individualistisk atferd til et minimum
- Nyter suksess og gjennomligner tap intenst
- Drar nytte av individer som underkuer sine egne mål/interesser for teamets gode
- Unngår distraksjoner

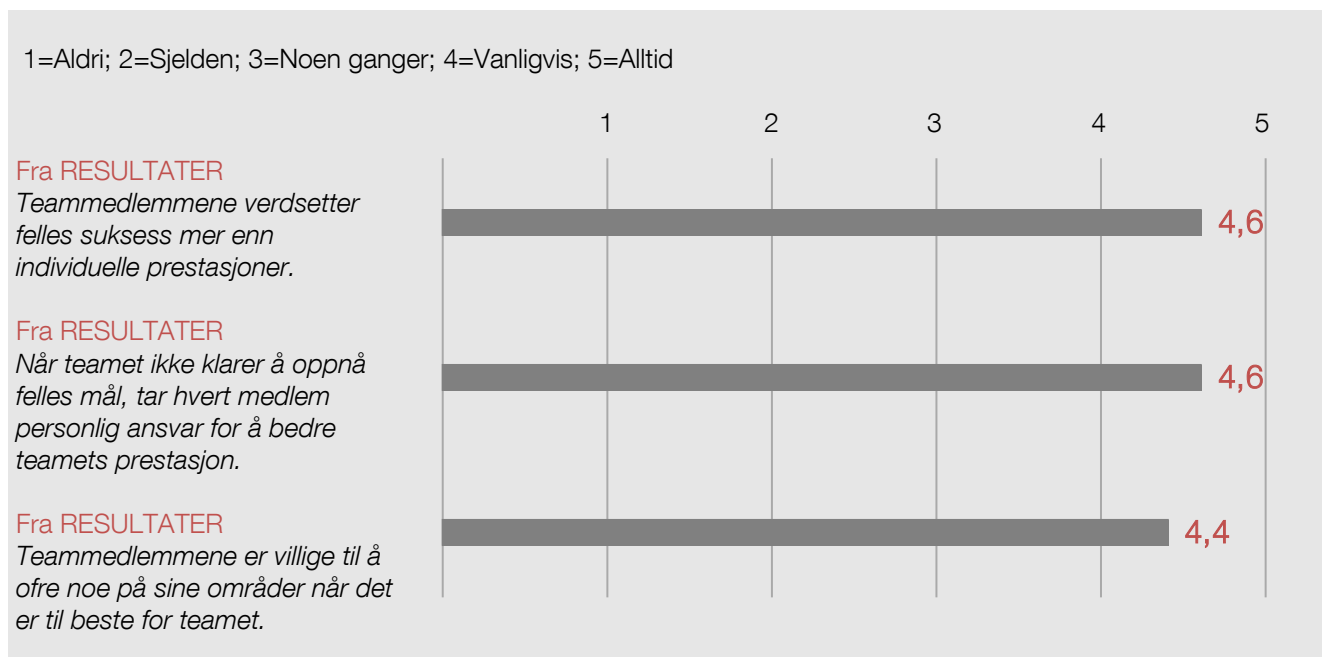
Handlingsplan

Bruk følgende spørsmål for å lage en handlingsplan for teamet.

1. Basert på teamundersøkelsen (side 31) er fokus på resultater antagelig en styrke for dette teamet. Hvordan har denne evnen blitt forbedret for teamet over tid? Er det potensial for mer vekst? Beskriv nærmere i så fall.
2. Folks DiSC®-stiler har en innvirkning på hvordan de arbeider for å oppnå resultater. Må gruppe-medlemmer forstå hverandres stil for å oppnå resultater? Hva bør gruppe-medlemmer vite om hverandres stil for å oppnå resultater?

Sammendrag ►►►

Ditt teams styrker



Anerkjenne ditt teams styrker

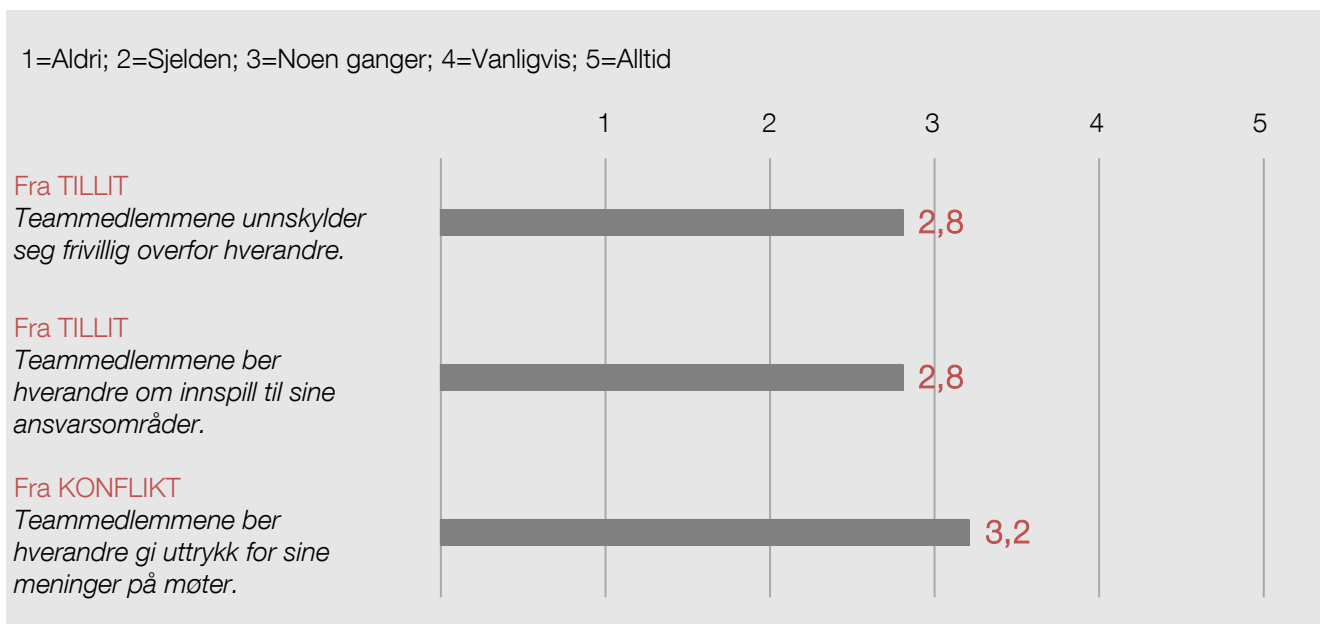
Basert på spørreskjemaet viser medlemmene i dette teamet sannsynligvis mange av følgende styrker:

- En sterk investering i teamets kollektive suksess
- Sette teamets resultater foran personlige prestasjoner
- Ta ansvar for teamets resultater, både positive og negative
- Vise en sterk forpliktelse til teamet suksess
- Hjelpe hverandre når det trengs
- Vise vilje til å omprioritere oppgaver for å oppnå teamets mål

Diskusjonspunkter

1. I dette teamet er ett av de sterkere områdene å «verdsette felles suksess mer enn individuelle prestasjoner.» Hva tilskriver du utviklingen av denne samarbeidsorienterte mentaliteten?
2. Hvis dette teamet svikter i sin innsats, har medlemmene indikert at hver av dem er villig til å ta ansvar. Har teamet alltid vært slik, eller har dette aspektet ved kulturen utviklet seg over tid?
3. Dette teamets vilje til å gjøre oppofrelser er en av teamets tre viktigste styrker. Hva slags oppofrelser har du sett andre gruppe-medlemmer gjøre?

Overvinne utfordringene til teamet ditt



Anerkjenne utfordringene til teamet ditt

Basert på spørreskjemaet opplever medlemmene i dette teamet sannsynligvis mange av følgende utfordringer:

- Motvilje mot å ta ansvar for feil
- Verdsette å ha rett fremfor den beste løsningen
- Unnlate å søke tilbakemeldinger fra hverandre
- Arbeide uten mye interaksjon med andre
- Ikke erkjenne verdien av å utveksle ideer
- Mangel på interesse for å utforske ulike perspektiver

Diskusjonspunkter

1. Ett av utsagnene denne gruppen rangerte lavest, handler om å unnskyldte seg overfor hverandre. Hvorfor er det verdt å bruke tid på å forbedre dette området? Hvilke to endringer vil gjøre den største forskjellen i dette problemet?
2. Denne gruppen ga også en lavere vurdering da de ble spurt om å be om innspill. Hva holder teamet tilbake på dette området? Hva trengs for å forbedre vurderingene du vil gi teamet?
3. Som vist ovenfor kan gruppen også ha en mulighet til å utvikle seg når det gjelder å oppfordre hverandre til å si sin mening. Hvordan ville en forbedring på dette området hjelpe teamet? Hvordan kan du og teammedlemmene få til den forbedringen?