

THE FIVE BEHAVIORS OF A COHESIVE TEAM™

De fem adfærdsmønstre i et velfungerende team

Patrick Lencioni

BASERET PÅ NEW YORK TIMES-BESTSELLEREN

The Five Dysfunctions of a Team (De fem dysfunktioner i et team)

Kathryn Peterson

Med DecisionTech
21.06.2016

Denne rapport er udleveret af:

WILEY
Workplace Learning Solutions
Telegade 1
2630 Taastrup, Copenhagen
+45 4633 1250

WILEY

Powered by EVERYTHING 
A Wiley Brand

Indhold

Introduktion

Introduktion og definitioner.....	3
De fem adfærdsmønstre og dit team	4

Tillid

Definition og resultater fra teamundersøgelsen	5
Dit team og tillid	6-7
Effekten af DiSC®	8-9
Everything DiSC®-teamkort.....	10
Opbygning af tillid og diskussion	11
Handling	12

Konflikt

Definition og resultater fra teamundersøgelsen	13
Dit team og effekten af din DiSC-stil.....	14
Uoverensstemmelse med andres DiSC-stil	15
Teamkort over konflikt.....	16
Håndtering af konflikt og diskussion	17
Handling	18

Commitment

Definition og resultater fra teamundersøgelsen	19
Dit team og commitment	20-21
Effekten af DiSC.....	20-21
Opnåelse af commitment og diskussion.....	22
Handling	23

Ansvar

Definition og resultater fra teamundersøgelsen	24
Dit team og ansvar.....	25-28
Effekten af DiSC.....	25-28
Viljen til at holde hinanden ansvarlige og diskussion.....	29
Handling	30

Resultater

Definition og resultater fra teamundersøgelsen	31
Dit team og effekten af din DiSC-stil.....	32
Almindelige forstyrrelser og diskussion.....	33
Handling	34

Resumé

Dit teams styrker.....	35
Overvindelse af dit teams udfordringer	36

De fem adfærdsmønstre i et velfungerende team

Er du en del af et velfungerende team?

Selvom det kan være krævende at opbygge et velfungerende team, behøver processen ikke være kompliceret. Det er faktisk afgørende at gøre det enkelt. Baseret på Patrick Lencionis bestseller *The Five Dysfunctions of a Team* (De fem dysfunktioner i et team) giver denne rapport en klar, præcis og praktisk vejledning i, hvordan dit team kan blive bedre.

Helt grundlæggende skal et velfungerende team kunne mestre fem adfærdsmønstre: opbygge tillid, håndtere konflikter, opnå commitment, holde hinanden ansvarlige og fokusere på resultater. Før du starter, bør du tage følgende i betragtning:

- Hvert adfærdsmønster bygger på det foregående, så adfærdsmønstrene bør ikke behandles ude af sammenhængen.
- Teammedlemmerne skal have en god forståelse af sig selv og deres kolleger, hvorfor denne rapport understøttes af DiSC® – et effektivt adfærdsværktøj anvendt gennem flere år til bedre forståelse af hinanden.

Du og dit team er på vej ud på en meget udfordrende – og meget oplysende – rejse. Før I drager afsted, bør I kigge på oversigten over de fem adfærdsmønstre og dette teams resultater nedenfor:

Tillid til hinanden

Når teammedlemmerne er åbne og ærlige over for hinanden, er de i stand til at opbygge tillid baseret på sårbarhed.

Engagere sig i konflikter omhandlende holdninger

Når der er tillid, kan teammedlemmerne engagere sig i konstruktive diskussioner uden filter.

Committe sig til beslutninger

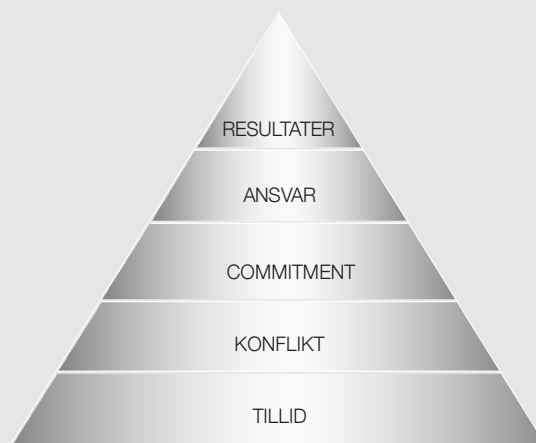
Når teammedlemmerne kan udveksle synspunkter og debattere holdninger, er de også mere tilbøjelige til at committe sig til beslutningerne.

Holde hinanden ansvarlige

Når alle committer sig til en klar handlingsplan, er de også mere villige til at holde hinanden ansvarlige.

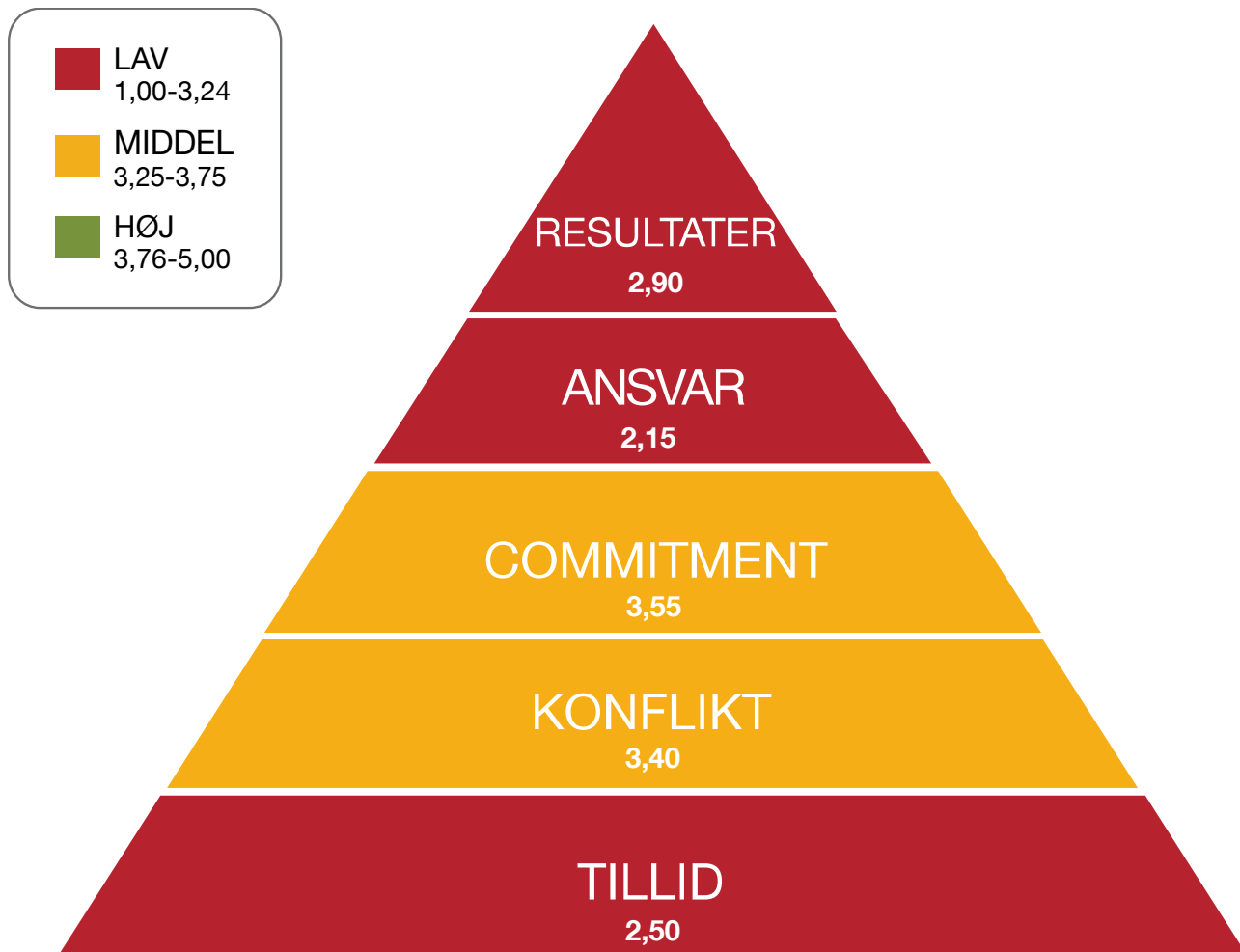
Fokusere på at opnå fælles resultater

Det ultimative mål med at opbygge større tillid, sunde konflikter, commitment og ansvar handler om én ting: at opnå resultater.



De fem adfærdsmønstre og dit team

Husk på, at de fem adfærdsmønstre fejlagtigt kan blive opfattet som fem uafhængige forhold, man kan kigge på uafhængigt af hinanden. Men i virkeligheden danner de en indbyrdes forbundet model, og negligerer man bare ét af adfærdsmønstrene, kan det skade teamets mulighed for succes. Nedenfor finder du teamresultaterne for hvert adfærdsmønster baseret på teamets svar på spørgerammen.



Resumé af teamets undersøgelsesresultater

Dit teams undersøgelsesresultater indikerer, at alle fem adfærdsmønstre er potentielle forbedringsområder for teamet.

Opbygning af tillid

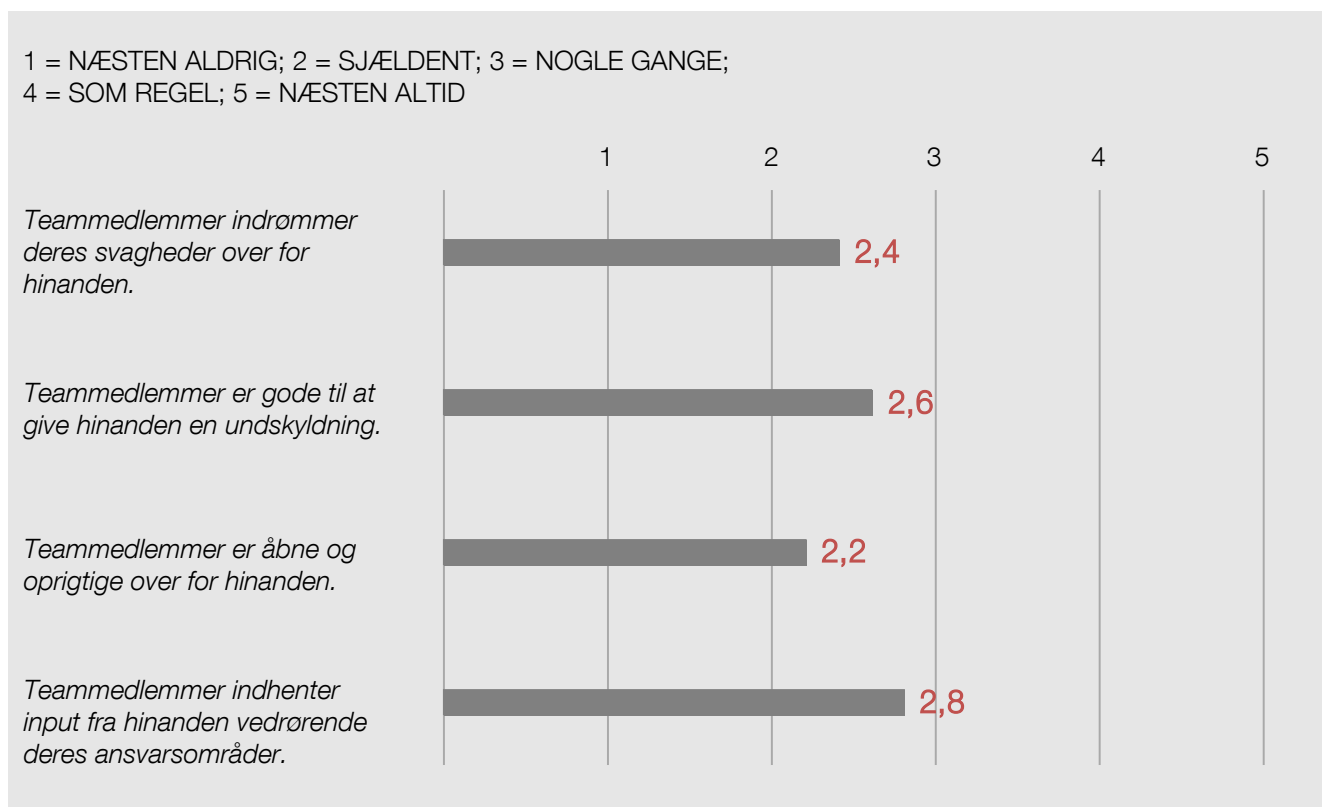
Det første og fundamentale adfærdsmønster i et velfungerende team er tillid. Desværre bruges – og misbruges – ordet så ofte, at det ikke har samme betydning for alle. Definitionen her handler ikke om personens evne til at forudsige andres adfærd baseret på tidligere erfaringer (standardbeskrivelsen). Set i forhold til et velfungerende team betyder **tillid** derimod:

- At være indstillet på at vise sin sårbarhed over for hinanden
- Trygheden ved at være blandt teammedlemmer, som vil dig det godt, og hvor der ikke er nogen grund til at beskytte eller lægge bånd på sig selv i teamet

Tillid er omdrejningspunktet for et velfungerende team. Uanset hvordan et team ligger inden for profilen, bør et team altid tage udgangspunkt i tillid, fordi der ikke er nogen kvalitet eller noget karaktertræk, der er vigtigere for opbygningen af et team.

Resultater fra teamundersøgelsen

Følgende tabel viser teamets svar på tillidsspørgsmålene fra teamets undersøgelse. Bjælkerne til højre for spørgsmålet viser teamets **gennemsnitlige resultat** på en skala fra 1-5. Tabellerne på side 6-7 viser fordelingen af svar i teamet.



Dit teams undersøgelsesresultater for tillid: 2,50 = LAV

Dit team og tillid

Teammedlemmer indrømmer deres svagheder over for hinanden.

Næsten aldrig	Sjældent	Nogle gange	Som regel	Næsten altid
1	1	3	0	0

Medlemmerne i et godt team spiller ikke tid og energi på at lade som om, de er noget, de ikke er. Alle i teamet ved, at ingen gemmer sine svagheder væk, hvilket gør det lettere at opbygge en dybfølt og usædvanlig form for tillid.

Men, Kathryn, medlemmer i dette team synes ikke at være villige til at indrømme deres svagheder, i hvert fald ikke over for hinanden. I stedet gemmer medlemmerne i dette team sandsynligvis på deres personlige begrænsninger af frygt for, hvad de andre mon tænker. Den eneste måde, dette team kan begynde at opbygge ægte tillid på, er, hvis teammedlemmerne kan være åbne omkring deres sande jeg.



Teammedlemmer er gode til at give hinanden en undskyldning.

Næsten aldrig	Sjældent	Nogle gange	Som regel	Næsten altid
1	1	2	1	0

Når et godt team oplever tillid baseret på sårbarhed, mærker medlemmerne, at de trygt kan sige ting som "Jeg dummede mig" eller "Din idé var bedre end min." Niveaulet for tillid i et team højnes betydeligt, hvis dets medlemmer kan sætte sig ud over eget ego for at komme videre.

Selvom der var nogen uenighed, virker det som om, de fleste i dette team ser medlemmerne som utrygge ved at give hinanden en undskyldning for fejl. Folk kan føle sig tvunget til at skjule fejl og undgå direkte undskyldninger. Husk på, at viljen til at undskylde er en vigtig faktor, der kan bidrage til at skabe tillid i dette team.



Dit team og tillid

Teammedlemmer er åbne og oprigtige over for hinanden.

Næsten aldrig	Sjældent	Nogle gange	Som regel	Næsten altid
1	2	2	0	0

I centrum for sårbarhed ligger medlemmernes vilje til at glemme alt om stolthed og frygt – og bare være sig selv. Mens det kan føles en smule truende og ubehageligt i starten, ender det med at føles som en befrielse for folk, der er trætte af hele tiden at skulle analysere egne handlinger og håndtere de sociale sammenhænge på arbejdspladsen.

Denne type sårbarhed er dog svær for mange teams. Som det ser ud lige nu, Kathryn, kan folk i dette team have svært ved at sænke paraderne og vise deres sande jeg. Denne mangel på gennemsigtighed kan være en hindring for teamets evne til fri meningsudveksling, som til gengæld kan udfordre teamets evne til at opbygge tillid.



Teammedlemmer indhenter input fra hinanden vedrørende deres ansvarsområder.

Næsten aldrig	Sjældent	Nogle gange	Som regel	Næsten altid
1	1	1	2	0

Når folk stoler på, at de andre teammedlemmer kun vil deres bedste, føler de sig trygge ved at bede andre om input og meninger. De behøver ikke bekymre sig om at føle sig udstillet eller afvist.

Selvom ikke alle var enige, virker det overordnet som om, medlemmerne i dette team kan være tilbageholdende med at bede om feedback. Teammedlemmerne synes måske, at hvis de gør, kan det virke som om, de ikke kan varetage deres eget arbejde, eller måske er de ganske enkelt helt overbeviste over deres egne idéer. Måske eksisterer der en underliggende spænding, der afholder folk fra at dele fuldt ud. Husk på, at det at acceptere mere input kan føre til bedre idéer eller løsninger, hvilket igen fører til teamsucces.



Hvordan opbygger vi tillid baseret på sårbarhed? ▶▶▶

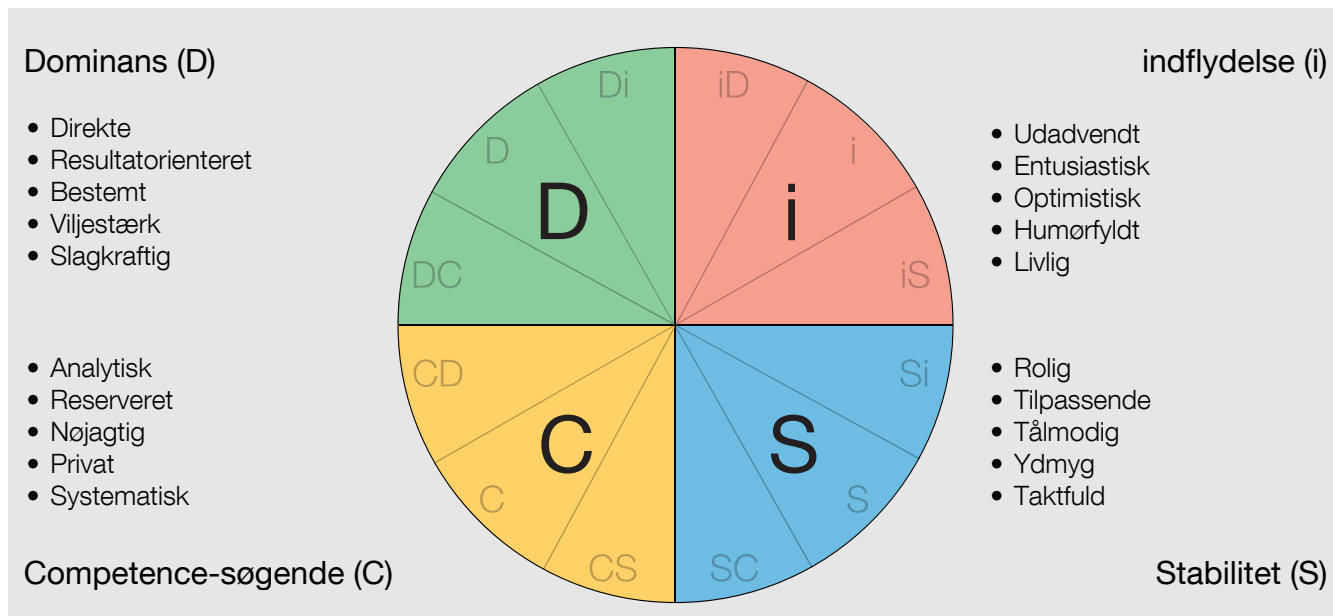
Med et adfærdsværktøj som DiSC® kan teammedlemmerne få en dybere indsigt i sig selv og kollegerne. Det hjælper folk til at forstå hinanden og føle sig trygge ved at åbne op for personlige begrænsninger.

Opbygning af tillid baseret på sårbarhed

Nogle gange opleves de største gennembrud i selskab med andre teammedlemmer dér, hvor man viser ærlighed over for egne svagheder. Jo flere oplysninger man giver om, hvem man er, og hvorfor man måske handler på en bestemt måde, jo mindre sandsynligt er det, at man bliver misforstået. DiSC® hjælper folk til at opnå indsigt og empati, som igen hjælper teamet med at opbygge tillid.

Everything DiSC®

Everything DiSC®-modellen består af fire grundlæggende stile: Dominans (D), indflydelse (i), Stabilitet (S) og Competence-søgende (C). Hver stil er inddelt i tre områder. Billedet nedenfor viser de fire DiSC-stile.



Husk på, at alle mennesker er en blanding af alle fire adfærdsstile, men de fleste har en stærk tilbøjelighed i retning af en eller to stile. Uanset om en person ligger midt i en stil eller i et område, der ligger op ad to, **er ingen placering bedre end andre**. Alle DiSC-stile er ligeværdige og værdifulde på hver sin måde.

Din DiSC-stil og -historie ▶▶▶

Som det næste lærer du om din DiSC-stil, som lægger grunden for læring, deling og opbygning af tillid baseret på sårbarhed i teamet.

Effekten af din DiSC[®]-stil

Din DiSC[®]-stil: Di

Kathryn, du sætter sandsynligvis ambitiøse mål for dig selv og er meget lidt tålmodig, hvis du støder ind i forhold, der kan stå i vejen for fremskridt. Du er også en aktiv person og holder som regel et højt tempo. Du kan faktisk have svært ved at sidde stille. Og da du har et stort behov for variation, er du ofte ivrig efter at gribe nye muligheder, selvom det betyder, at du hurtigt skal skifte retning.

Du ønsker højst sandsynligt at have frihed til selv at bestemme din egen arbejdsproces. Selvom du til tider formentlig er meget samarbejdsvillig, vil du gerne selv bestemme, hvordan du bruger din tid og energi. Du har tilbøjelighed til at være frustreret over de politikker og procedurer, som forhindrer kreativitet og fleksibilitet.

Fordi du er ambitiøs, tiltrækkes du formentlig af vigtige opgaver, hvor du kan få lov til at udnytte dine talenter fuldt ud. Du påtager dig ofte gerne ansvar, og du nyder formentlig, når du får mulighed for at tage styringen. Selvom du har evnen til at skabe fremdrift i en gruppe, foretrækker du muligvis at uddelegere mere dybdegående ansvarsområder til andre.

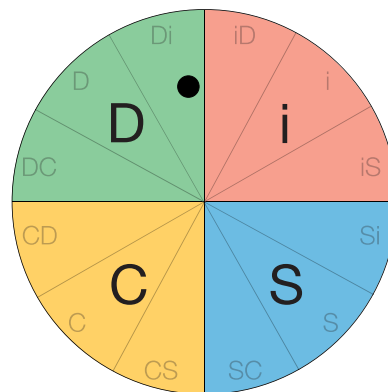
Du har tilbøjelighed til at være modig og eventyrlysten. Fordi du foretrækker uventede og spontane situationer, kæmper du sandsynligvis med situationer, hvor du skal være mere metodisk eller systematisk. Du er åben over for at løbe en risiko, og du er ofte villig til at træffe beslutninger baseret på dine instinkter, når det er nødvendigt. Det kan resultere i, at dine mål og beslutninger udfordres af mere analytiske kolleger.

Ligesom andre med Di-stilen knytter du sikkert de personlige forbindelser, du har brug for, til at skabe resultater. Dine overtalelsesevner gør, at du kan arbejde dig hen mod dine mål ved at få de andres tilslutning. Det er sandsynligt, at du er helt oprigtig og selvsikker, og andre mennesker henvender sig sikkert til dig, når der er brug for lederskab. Du har muligvis opdaget, at et projekt har større chance for at lykkes, hvis andres idéer inddrages. Så du holder øje med muligheder for brainstorming.

Når der opstår en konflikt, er din tilgang sandsynligvis proaktiv i et forsøg på at løse den hurtigt. Men hvis du bliver sat under stort pres, kan du nogle gange blive konfliktsøgende. Selvom det kan virke rensende for dig at give frit løb for din vrede, kan det få andre til at føle sig meget ubehageligt til mode.

Fordi du gerne vil høres, har du tilbøjelighed til at blive frustreret, når du føler, at dine meninger bliver ignoreret eller tilsidesat. Du kan endda risikere at blive for insisterende, hvis du føler, at dine idéer ikke værdsættes eller accepteres. Du forventer offentlig anerkendelse af dine resultater, men du har ikke brug for en masse overdreven ros. Og fordi du selv sætter pris på anerkendelse, er du ofte selv rundhåndet med at give andre komplimenter.

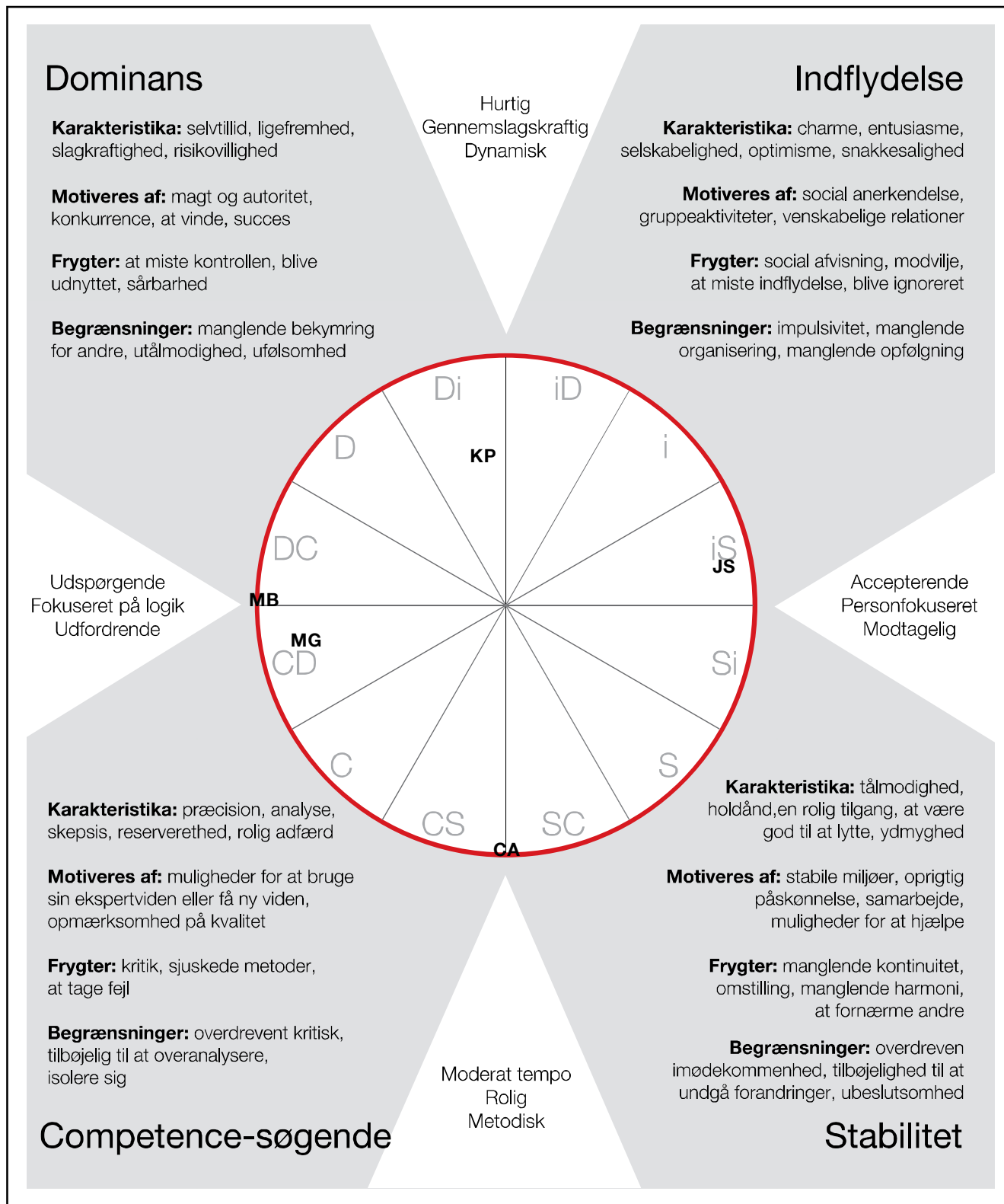
Kathryn, ligesom andre med Di-stilen kan dine mest værdifulde bidrag til arbejdspladsen være dit høje energiniveau, dit drive for at nå resultater og din evne til at inspirere andre. Dette er sikkert nogle af de egenskaber, som andre beundrer mest ved dig.



Dit punkt er placeret mellem centrum og kanten af cirklen, så du kan sikkert nemt relatere dig til de fleste egenskaber, der knytter sig til Di-stilen.

Everything DiSC®-teamkort

Everything DiSC®-kortet nedenfor viser placeringen af alle teammedlemmerne sammen med nogle af de karakteristika, der er knyttet til de fire grundlæggende DiSC-stile.



Opbygning af tillid

Hvad skal der til for at opnå tillid?

En del af spørgerammen gik også ud på, at du og dine teammedlemmer havde mulighed for at beskrive særlige områder, som teamet skulle fokusere på for at opbygge tillid. Antallet af personer (ud af 5), der valgte hvert svar, vises nedenfor. **Bemærk: Du kunne vælge alle relevante udsagn.**

Vi ville have større tillid til hinanden i teamet, hvis vi:

- | | | | |
|----------------------------|--|----------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> 5 | Brugte mindre tid på sladder | <input type="checkbox"/> 1 | Tilbragte mere tid sammen |
| <input type="checkbox"/> 4 | Blev bedre til at indrømme vores fejl | <input type="checkbox"/> 1 | Var villige til at give en undskyldning |
| <input type="checkbox"/> 3 | Sagde det højt, når der er noget, vi er utilfredse med | <input type="checkbox"/> 1 | Sagde tingene mere ligeud |
| <input type="checkbox"/> 3 | Forstod hinandens arbejdsstil | <input type="checkbox"/> 0 | Delte fiaskoer og succeser på jobbet med hinanden |
| <input type="checkbox"/> 2 | Lærte hinanden at kende på det personlige plan | <input type="checkbox"/> 0 | Blev bedre til at rose, når det er fortjent |

Diskussionspunkter

1. Flere af gruppemedlemmerne følte, der ville være mere tillid i teamet, hvis der blev sladret mindre. Hvordan er det gået ud over tilliden førhen? Er folk parate til at slippe fortiden på det område? Hvad skal der til for at reducere mængden af sladder?
2. Der ville også være større tillid, hvis folk var mere villige til at indrømme fejl. Hvorfor hindrer manglende indrømmelse af fejl opbygningen af tillid? Hvor værdifuldt ville det være for gruppens effektivitet?

Handlinger til at opbygge tillid

Hvordan håndterer et team det at udvikle tillid baseret på sårbarhed? Desværre kan det ikke klares på en enkelt nat. Det kræver fælles oplevelser igennem et stykke tid, flere oplevelser af gennemførelse og troværdighed og en indgående forståelse af hvert teammedlems unikke egenskaber. Men hvis man vælger at fokusere sin indsats, kan et team fremskynde processen betydeligt og opbygge tillid over relativt kort tid. Overvej vigtigheden af at opbygge tillid som vist herunder, mens du og dit team laver en handlingsplan.

Uden tillid vil teammedlemmerne:

- Skjule deres svagheder og fejl for hinanden
- Være tilbageholdende med at bede om hjælp eller konstruktiv feedback
- Være tilbageholdende med at tilbyde hjælp uden for eget ansvarsområde
- Drage forhastede konklusioner om andres intentioner og evner
- Bære nag

Med tillid vil teammedlemmerne:

- Gøre opmærksom på egne svagheder og fejl
- Bede om hjælp
- Være åbne over for spørgsmål og bidrag inden for egne ansvarsområder
- Lade tvivlen komme hinanden til gode, før man drager en negativ konklusion
- Give og modtage undskyldninger uden tøven

Handlingsplan

Brug følgende spørgsmål, når du skal udarbejde en handlingsplan for teamet.

1. Baseret på teamundersøgelsen (på side 5) ser tillid ud til at være en forhindring for dette team. Hvorfor tror du, det forholder sig sådan? Nævn tre ting, teamet kunne gøre for at forbedre niveauet af tillid.

2. Ifølge teamundersøgelsen (på side 5) vurderede dette team sig selv til at ligge lavest på at være "åbne og oprigtige over for hinanden." Hvilke adfærdsmønstre i teamet er de meste sandsynlige årsager til, at folk vurderede dette område så lavt?

Hvilke handlinger kan teamet ty til, så medlemmerne bliver mere åbne over for hinanden?

Forbindelsen til konflikt ▶▶▶

Når teammedlemmer opbygger et fundament for tillid baseret på sårbarhed, opfattes en konflikt ganske enkelt som et forsøg på at finde det bedst mulige svar.

Håndtering af konflikt

Alle gode og varige relationer kræver konstruktive konflikter for at kunne vokse. Det er vigtigt at skelne mellem konstruktive, ideologiske konflikter og magtkampe mellem mennesker.

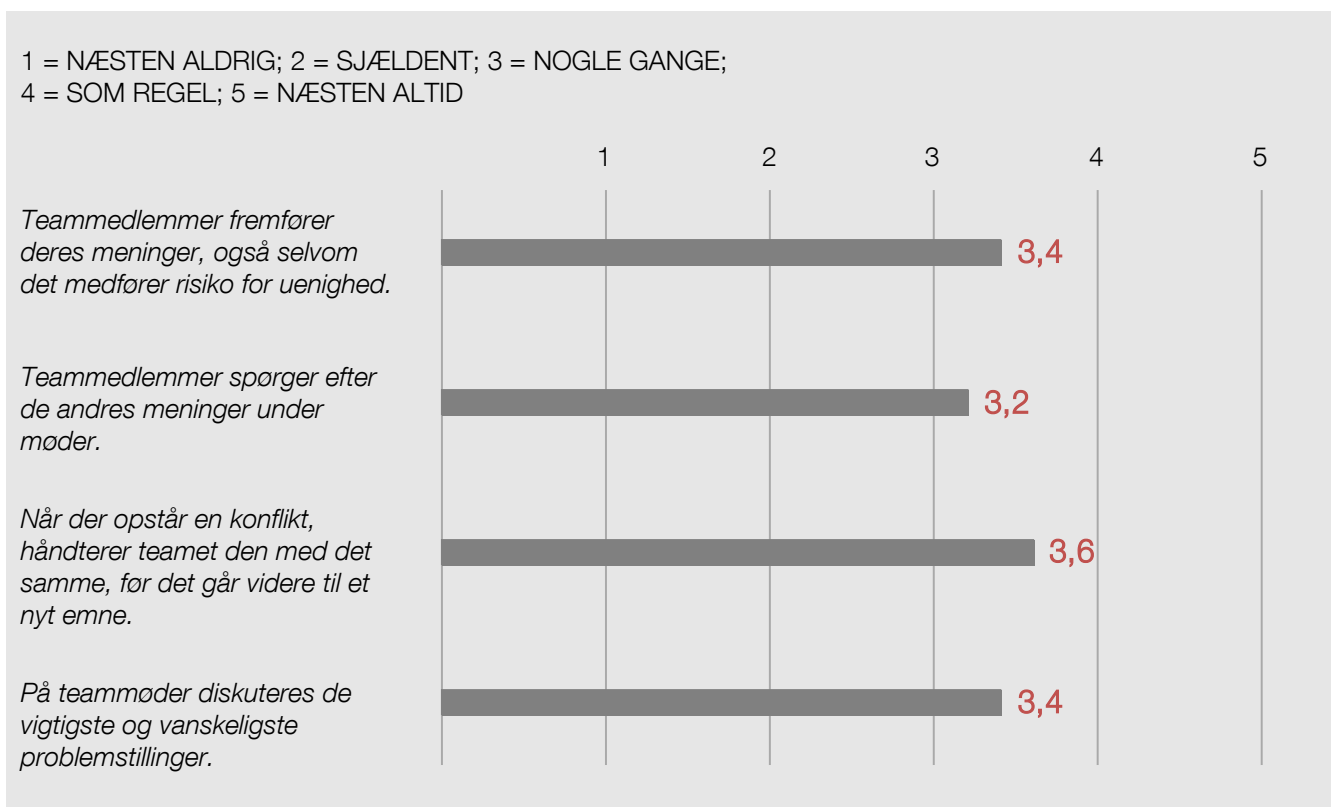
Konstruktiv konflikt

- fokuserer på begreber og holdninger
- undgår ondsindede personlige angreb

Konflikt er ofte forbundet med tabu, især på en arbejdsplads, og medarbejderne bruger måske uforholdsmæssigt megen tid og energi på at undgå den slags ophedede diskussioner, som er afgørende for ethvert godt team. Et team, der beskæftiger sig med konstruktive konflikter, ved, at det eneste formål er at frembringe den bedst mulige løsning på kortest mulig tid.

Resultater fra teamundersøgelsen

Følgende tabel viser teamets svar på konfliktspørgsmålene fra teamets undersøgelse. Bjælkerne til højre for spørgsmålet viser teamets **gennemsnitlige resultat** på en skala fra 1-5. Tabellerne på side 14 viser fordelingen af svar i teamet.



Dit teams undersøgelsesresultater for konflikt: 3,40 = MIDDEL

Konflikt i dit team

Teammedlemmer fremfører deres meninger, også selvom det medfører risiko for uenighed.

Næsten aldrig	Sjældent	Nogle gange	Som regel	Næsten altid
0	1	1	3	0

Der er lidt uenighed om, hvorvidt medlemmerne i dette team ind imellem holder deres meninger for sig selv for at undgå konflikt. Måske dømmes folk teamet ud fra deres egen tilbøjelighed i en åben diskussion. Uanset hvad gør denne vilje til at engagere sig i konstruktiv konfliktløsning det muligt at løse problemerne hurtigere uden at skade teamrelationerne.

Teammedlemmer spørger efter de andres meninger under møder.

Næsten aldrig	Sjældent	Nogle gange	Som regel	Næsten altid
0	1	2	2	0

I er ikke enige om, hvorvidt medlemmerne i dette team beder om hinandens mening. Det kan skyldes, at visse medlemmer bliver bedt om input oftere end andre, eller måske er der forskellige forventninger til denne proces. Uanset hvad hjælper det teamet at bede om hinanden holdninger, når I skal høste værdifuld indsigt og give commitment.

Når der opstår en konflikt, håndterer teamet den med det samme, før det går videre til et nyt emne.

Næsten aldrig	Sjældent	Nogle gange	Som regel	Næsten altid
0	2	0	1	2

Der er ikke konsensus om, hvorvidt dette team konfronterer konflikterne med det samme. Det kan være, at nogle uenigheder håndteres anderledes end andre, eller måske vil nogle teammedlemmer hellere minimere et problem end tage sig af det. Ikke desto mindre betyder det at undgå en konflikt, at teamet sandsynligvis kommer til at spilde mere tid på at skulle vende tilbage til uløste problemer igen og igen.

På teammøder diskuteres de vigtigste og vanskeligste problemstillinger.

Næsten aldrig	Sjældent	Nogle gange	Som regel	Næsten altid
0	1	2	1	1

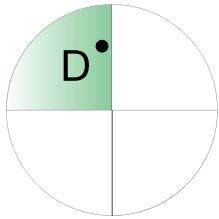
Teamet gav en række svar på dette spørgsmål. Det kan være, at nogle medlemmer ikke er opmærksomme på problemer, der ligger udebatterede hen, mens andre måske føler, at I håndterer de vigtige problemer. Uanset grunden er det vigtigt at diskutere disse emner på møderne, så teamet kan komme videre.

Effekten af din DiSC®-stil

Det er vigtigt at forstå, at forskellige mennesker deltager i en konflikt på forskellige måder. Vi har alle vores præferencer og tilgange. Og det er helt i orden, fordi der er mere end én måde at bidrage til en sund konflikt på. Kathryn, fordi du har en Di-stil, går du sandsynligvis direkte ind i en konflikt, og man kan ofte regne med, at du tager dig af de svære emner. Du gengælder aggression, og hvis tingene spidser til, kan du komme til at sige noget, du senere fortryder. Da du sætter ærlighed højt, skal du passe på, at din direkte natur ikke bliver opfattet som et personligt angreb af nogle af dine kolleger.

- Hvis der opstår uenighed, lægger du sandsynligvis ud med at fokusere på det positive.
- Det kan være, du vil forsøge at vinde tilslutning til dine argumenter via overtalelse.
- Det kan være, du opfatter en konflikt som et spørgsmål om at vinde eller tabe.

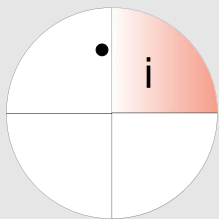
Din Di-stil under en konflikt



Konflikt med D-stil

Da du og dine "D"-kolleger kan foretrække at være meget direkte og ligefremme i en konflikt, vil ingen af jer nok se igennem fingre med jeres uenigheder. I deler måske en tendens til at konkurrere, men det er mere sandsynligt, at I vil forsøge at vinde en diskussion vha. overtalelse. Konsekvensen kan være, at ingen af jer vil give jer for at finde en løsning. Derfor

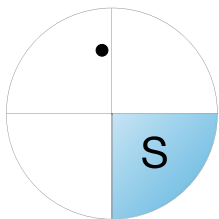
- Fokuser på at løse konflikten i stedet for at vinde diskussionen.
- Afhold dig fra at give igen af samme skuffe, selv når andre gør argumentationen personlig.
- Sig din mening objektivt uden at blive involveret i magtkampe.



Konflikt med i-stil

Fordi personer med i-stilen gerne vil bevare venskabelige relationer, er det mere sandsynligt, at de i starten ignorerer uoverensstemmelser, mens du er tilbøjelig til at være mere ligefrem og direkte. Men selvudfoldelse er også meget vigtigt for dine i-kolleger, så de kan insistere på at blive hørt, selvom det betyder, at de bliver følelsesbetonede og farer op. Som konsekvens kan en spændt situation mellem jer hurtigt eskalere. Derfor

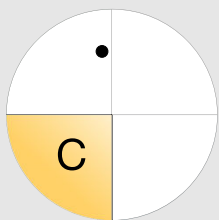
- Giv dem tid til at udtrykke sig.
- Vis dem, at du deler deres interesse i at bevare en god relation.
- Undgå overdreven konkurrence eller eskalering af uoverensstemmelsen med vilje.



Konflikt med S-stil

Fordi du sandsynligvis er mere ligefrem end dine "S"-kolleger, kan du virke overvældende på dem i en konfliktsituation. Mens de virker til at være enige med dig, kan din dominerende fremfærd ganske enkelt få dem til at give efter for at undgå at forlænge uoverensstemmelsen. Det kan betyde, at deres tillid til dig bliver undermineret, og at deres skjulte bitterhed opbygges. Derfor

- Vælg en mere tålmodig, diplomatisk tilgang, når du skal finde frem til deres sande følelser.
- Undgå slagkraftige taktikker, der kan efterlade dem nervøse eller bitre.
- Tolk ikke deres tavshed, som at konflikten er løst.



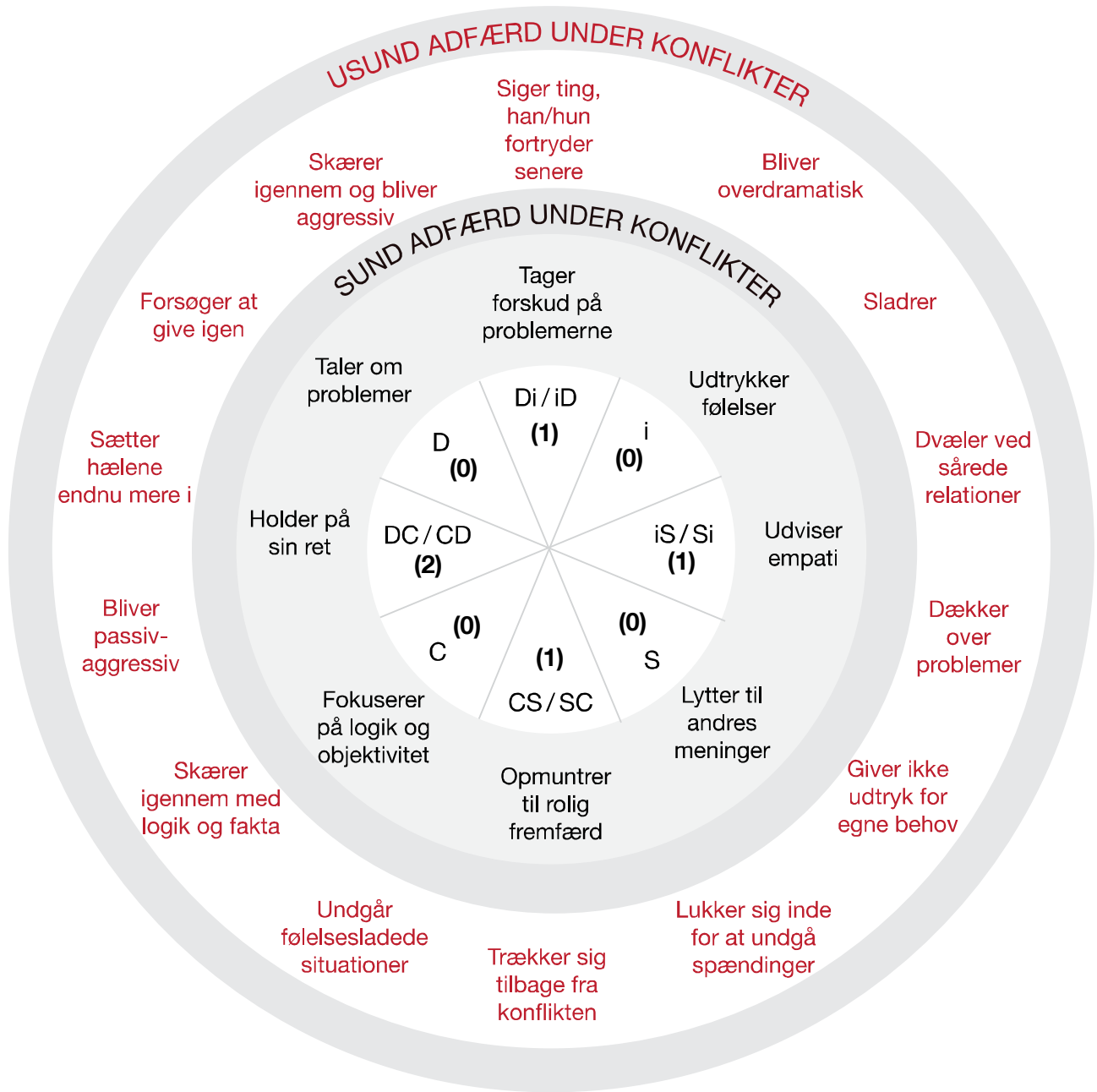
Konflikt med C-stil

Da personer med C-stilen ofte ser konflikt som en uenighed om, hvem der har ret, vil de som regel undgå direkte aggression og i stedet fokusere på fakta. Modsat kan det være, du bliver mere ophidset eller vil konkurrere under en konfrontation. Da dine "C"-kolleger foretrækker at have tid til at overveje situationerne objektivt, kan de trække sig eller blive defensive som svar på en mere intens tilgang. Derfor

- Nedton din lejlighedsvist slagkraftige udstråling.
- Fokuser mere på fakta end argumenter for din løsning.
- Giv dem plads til at bearbejde situationen, før du tager fat på problemerne.

Teamkort over konflikt

Beskrivelserne i den indre, grå cirkel illustrerer, hvordan en sund adfærd i en konflikt kan se ud. Beskrivelserne med rødt på den ydre cirkel illustrerer usund adfærd i forhold til hver stil. Tallene i den inderste cirkel viser **personer i dette team**, der falder inden for hvert stilområde (ud af 5 personer).



Håndtering af konflikt

Hvad er acceptabel adfærd under en konflikt?

I nogle kulturer finder der kun meget små, direkte uoverensstemmelser og diskussioner sted under møder, mens andre mennesker synes at "gå i flæsket på hinanden." I nogle familier taler man sjældent frit fra leveren og uden filter, mens andre familier diskuterer livligt og finder sammen igen. Hvad fungerer bedst i et team? Det eneste, der virkelig betyder noget, er, om folk holder noget tilbage. Det gør medlemmerne i et godt team ikke.

Som en del af spørgerammen skulle du og dine teammedlemmer svare på, om hver enkelt finder visse adfærdsmønstre eller handlinger acceptable under konflikter på arbejdet, og hvor mange af jer, der udviser dem (sidste kolonne). Her er resultaterne fra teamundersøgelsen (5 personer):

Reaktion på konflikt	Uacceptabelt	Tåleligt	Helt acceptabelt	<i>Antal teammedlemmer, der indrømmer, at de gør dette på arbejde</i>
Hæver stemmen, når man bliver ophidset	1	2	2	2
Fortsætter diskussionen efter mødet for at få løst problemet	0	2	3	5
Bruger stærke ord, når man bliver ophidset	2	3	0	0
Undgår andre, når man er vred	3	2	0	3
Udelukker andre teammedlemmer fra vanskelige samtaler	1	1	3	3
Har følelserne uden på tøjet	2	3	0	3
Viser vrede gennem indirekte handlinger i stedet for at sige tingene ligeud	5	0	0	1

Diskussionspunkter

1. Hvorfor generer det nogle mennesker mere end andre, når vi "taler med store ord, når vi bliver ophidsede"? Hvilke retningslinjer kunne teamet opstille for at sikre en balance mellem forskellige perspektiver?
2. Teamet var også uenige om "undgår nogen, når vi er sure." Hvorfor ser folk forskelligt på dette forhold? Hvilke grundregler kan teamet blive enige om?

Handlinger til at håndtere konflikt

Hvordan tager et team fat på at udvikle evnen og viljen til at engagere sig i en konstruktiv konflikt? Første skridt på vejen er en erkendelse af, at en konflikt kan være konstruktiv, og at mange teams har en tilbøjelighed til at undgå dem. Så længe nogle af teammedlemmerne føler, at konflikter er uønskede og uhensigtsmæssige, er der kun en lille chance for, at det vil ske. Overvej vigtigheden af at engagere sig i en konflikt som vist herunder, mens du og dit team laver en handlingsplan.

Et team, der frygter konflikt:

- Holder kedelige møder
- Skaber et miljø, hvor personlige angreb blomstrer
- Ignorerer kontroversielle emner, der er afgørende for teamets succes
- Undgår at lytte til alle teammedlemmernes idéer og meninger
- Spilder tid og energi på at positionere sig og på risikostyring af samarbejdet

Et team, der engagerer sig i en konflikt:

- Holder livlige og interessante møder
- Får alle teammedlemmernes holdninger frem
- Løser reelle problemer hurtigt
- Minimerer magtkampe
- Sætter vigtige emner på dagsordenen

Handlingsplan

Brug følgende spørgsmål, når du skal udarbejde en handlingsplan for teamet.

1. Baseret på teamundersøgelsen (side 13) er dette team rimelig gode til at håndtere en konflikt, men der er stadig plads til forbedring. Hvilke specifikke bekymringer eller adfærdsmønstre vil oftest kunne spærre for en konstruktiv konflikt?
2. Hvilke konkrete fordele ville teamet kunne høste, hvis det oftere oplevede en sund konflikt?

Forbindelsen til commitment

Ved at engagere sig i konstruktive konflikter og lytte til forskellige synspunkter og meninger kan teammedlemmerne tillidsfuldt committe sig og bakke op omkring en beslutning, som de ved er en sammenfatning af alles holdninger.

Opnåelse af commitment

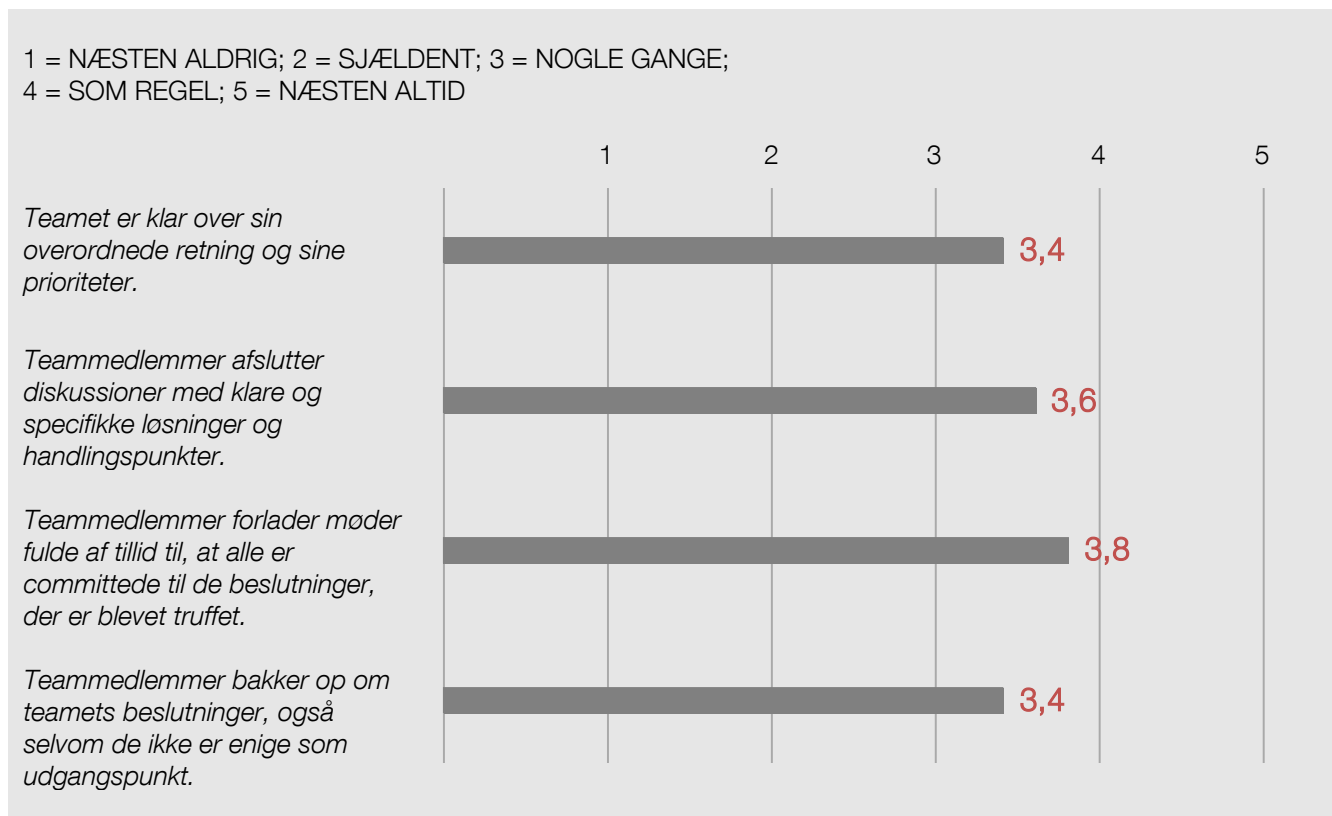
Hvad mener vi med commitment? I forhold til et velfungerende team betyder **commitment**:

- klarhed omkring beslutninger
- fremdrift gennem fuld tilslutning fra alle teammedlemmer – også dem, der startede med at være uenige i beslutningen

Det handler om, at hvis personerne ikke committer sig, følger de bare halvhjertet nogle beslutninger. De to største årsager til mangel på commitment er ønsket om konsensus og behovet for vished, hvilket ikke altid kan lade sig gøre. Gode teams forstår, at de skal kunne committe sig, selv når resultatet er usikkert, og ikke alle er enige fra starten.

Resultater fra teamundersøgelsen

Følgende tabel viser teamets svar på spørgsmålene omkring commitment fra teamets undersøgelse. Bjælkerne til højre for spørgsmålet viser teamets **gennemsnitlige resultat** på en skala fra 1-5. Tabellerne på side 20 og 21 viser fordelingen af svar i teamet.



Dit teams undersøgelsesresultater for commitment: 3,55 = MIDDEL

Commitment med klarhed

Teamet er klar over sin overordnede retning og sine prioriteter.

Næsten aldrig	Sjældent	Nogle gange	Som regel	Næsten altid
0	1	1	3	0

Teammedlemmerne kan sandsynligvis ikke committe sig til beslutninger, der forekommer vage eller ufuldstændige. Når alt kommer til alt, hvordan kan man så committe sig, hvis det ikke står klart, hvad man *committer sig til*? Der er uenighed blandt medlemmerne i dette team om, hvorvidt teamet er klar på retning og prioriteringer. Måske tjekker teamet ikke jævnligt, at alle er enige, eller måske blander nogle teammedlemmer deres individuelle og teamets prioriteringer sammen. Hvis I tager jer tid til at tjekke op på klarhed, kan I få et team, der committer sig til beslutninger og arbejder sig sikkert fremad.



Teammedlemmer afslutter diskussioner med klare og specifikke løsninger og handlingspunkter.

Næsten aldrig	Sjældent	Nogle gange	Som regel	Næsten altid
0	0	2	3	0

Ved afslutningen af hvert møde bruger et velfungerende team nogle få minutter til at sikre, at alle omkring bordet går derfra med samme forståelse af, hvad der blev opnået enighed om. Det virker som om, teammedlemmerne forlader møderne med en klar forståelse af de næste skridt det meste af tiden. Det betyder, at der også er tidspunkter, hvor teammedlemmerne kan være forvirrede. Hvis I gør jer umage med at gennemgå jeres commitment, glider implementeringen af teamets beslutninger sikkert lettere og med større succes.

Effekten af din DiSC®-stil

Kathryn, med din Di-stil vil du gerne nå dine mål hurtigt. Så det kan være noget frustrerende for dig, hvis du er i et team, der mangler klart definerede mål. Hvis ingen træffer beslutninger, er du selvsikker nok til at tage føringen. Men dette kan føre til forvirring, hvis resten af dit team ikke committer sig til de samme prioriteringer.

Overvej, hvordan andre DiSC®-stile kan reagere på manglende klarhed:

- **D**-kolleger vil sandsynligvis udskyde og modsætte sig beslutninger, de ikke forstår.
- **I**-kolleger er tilbøjelige til at være impulsive og uorganiserede ind imellem. Så uden klare mål risikerer man endda, at de ikke kan føre dem ud i praksis.
- **S**-kolleger kan føle sig usikre på sig selv og deres arbejde, hvilket hæmmer produktiviteten.
- **C**-kolleger har en tilbøjelighed til at holde sig for sig selv og kun fokusere på egne mål, hvilket gør følelsen af uoverensstemmelse større.

Commitment med tilslutning

Teammedlemmer forlader møder fulde af tillid til, at alle er committede til de beslutninger, der er blevet truffet.

Næsten aldrig	Sjældent	Nogle gange	Som regel	Næsten altid
0	1	1	1	2

Gode teams bevæger sig fremad med fuld tilslutning fra alle teammedlemmer. Medlemmerne forlader møderne med en tilfreds følelse af, at ingen sidder tilbage med tvivl om, hvorvidt de skal støtte beslutningerne. De fleste medlemmer i dette team er enige om, at teamet kan opnå denne alignment. Det er meget sandsynligt, at teamet som regel lægger deres tvivl eller bekymringer åbent frem, så folk føler et større commitment over for de endelige beslutninger. Det baner vejen for, at beslutninger og planer slår hurtigere igennem.



Teammedlemmer bakker op om teamets beslutninger, også selvom de ikke er enige som udgangspunkt.

Næsten aldrig	Sjældent	Nogle gange	Som regel	Næsten altid
0	1	1	3	0

Commitment er ikke lig med konsensus. Det er vigtigt at forstå faren ved at søge konsensus og finde måder at opnå tilslutning på, selv når det er umuligt at nå til fuld enighed. Fornuftige mennesker behøver ikke få deres vilje for at kunne støtte op om en beslutning, men har kun brug for at vide, at deres meninger er blevet hørt og taget med i overvejelserne. Der er divergerende meninger om, hvorvidt teamet er i stand til at opnå denne form for støtte til teambeslutninger. Nogle medlemmer føler måske, at teamet lytter til alles meninger, mens andre føler, at folk holder deres meninger for sig selv eller ikke committer sig fuldt ud. Husk på, hvor afgørende det er for commitment, at alle føler, de er blevet hørt.

Effekten af din DiSC®-stil

Kathryn, som andre med Di-stilen er du sikkert ikke bange for at give udtryk for tvivl. Og når du har sagt din mening, går du nok ud fra, at alle bakker ligeså meget op om de vedtagne beslutninger, som du gør. Du tænker måske ikke over, at nogle mennesker kan være tilbageholdende med at sige deres mening. Det at opnå hurtige resultater er nok stadig vigtigere for dig end at opnå konsensus. Du er tilbøjelig til at støtte en beslutning, hvis du tror, den kan hjælpe dig til en afslutning, selv hvor du i starten ikke var enig.

Overvej, hvordan andre DiSC®-stile ser på commitment:

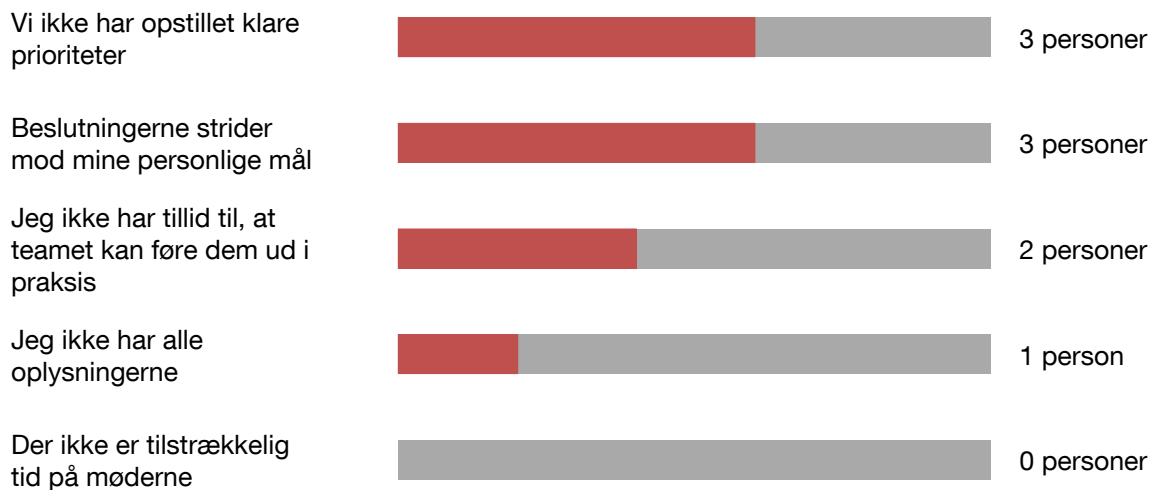
- **D**-kolleger kan nemt overtage styringen og vil gerne tage hurtige beslutninger.
- **I**-kolleger tror på de personlige relationer og kan være mere tilbøjelige til at engagere sig, når de oplever følelsen af holdånd.
- **S**-kolleger er forsigtige, nogle gange modvillige, beslutningstagere og vil gerne være helt sikre, før de committer sig.
- **C**-kolleger lader sig overbevise af objektiv information frem for følelser eller intuition.

Opnåelse af commitment

Hvorfor committer vores teammedlemmer sig ikke?

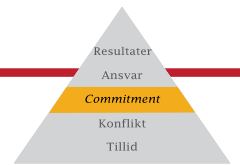
En del af spørgerammen gik også ud på, at du og dine teammedlemmer havde mulighed for at identificere grunde, der bidrager til mangel på commitment. Antallet af personer (ud af 5), der valgte hver forklaring, vises ud for den tilhørende bjælke nedenfor. **Bemærk: Alle kunne vælge alle relevante udsagn.**

Jeg bakker ikke altid op om teamets beslutninger, fordi:



Diskussionspunkter

1. Baseret på teamets svar ovenfor virker det som om, nogle af teammedlemmerne føler, at teamet ikke er helt klar på deres prioriteringer. Hvad kan teamet gøre bedre, så prioriteringerne bliver tydeligere?
2. Commitment kan også lide under, at teambeslutningerne sommetider støder sammen med personlige mål. Hvor ofte siger folk deres mening, når de løber ind i dette problem? Hvad kan teamet gøre bedre, så disse forskelligrettede interesser bliver diskuteret igennem, når de opstår?



Handlinger til at opnå commitment

En af de største konsekvenser for et team, der ikke kan committe sig til vedtagne beslutninger, er uløselige uoverensstemmelser. Når et team ikke kan opnå tilslutning fra alle teammedlemmerne, selv når de eksisterende uenigheder forekommer relativt små, vil der være modstridende prioriteringer. Og selv små forskelle kan vokse sig til store uenigheder. Overvej vigtigheden af commitment som vist herunder, mens du og dit team laver en handlingsplan.

Et team, der ikke kan committe sig:

- Skaber flertydighed blandt teammedlemmerne om retning og prioriteringer.
- Går glip af muligheder grundet overflødig analyse og unødigt forsinkelse
- Giver grobund for manglende selvtillid og angst for at fejle
- Vender tilbage til diskussioner og beslutninger igen og igen
- Opmuntrer teammedlemmerne til bagklogskab

Et team, der kan committe sig:

- Skaber klarhed om retning og prioriteringer
- Bringer hele teamet på samme spor mod fælles mål
- Udvikler evnen til at lære af sine fejltagelser
- Arbejder sig fremad uden tøven
- Ændrer retning uden tøven eller skyldfølelse

Handlingsplan

Brug følgende spørgsmål, når du skal udarbejde en handlingsplan for teamet.

1. Baseret på teamundersøgelsen (side 19) er det generelle niveau for tilslutning til teamet rimelig højt, men der er plads til forbedring. Hvilke tre ændringer ville øge commitment til teamet op på et endnu højere niveau?
2. Teamundersøgelsen antyder også, at denne gruppe har et moderat niveau af klarhed omkring sine beslutninger. Beskriv de områder, der i øjeblikket er uklare. Opstil specifikke måder, hvorpå klarhed kan opnås.

Forbindelsen til ansvar ▶▶▶

Hvis alle committer sig helt til teamets prioriteringer, er de mere villige til at holde hinanden ansvarlige.

Viljen til at holde hinanden ansvarlige

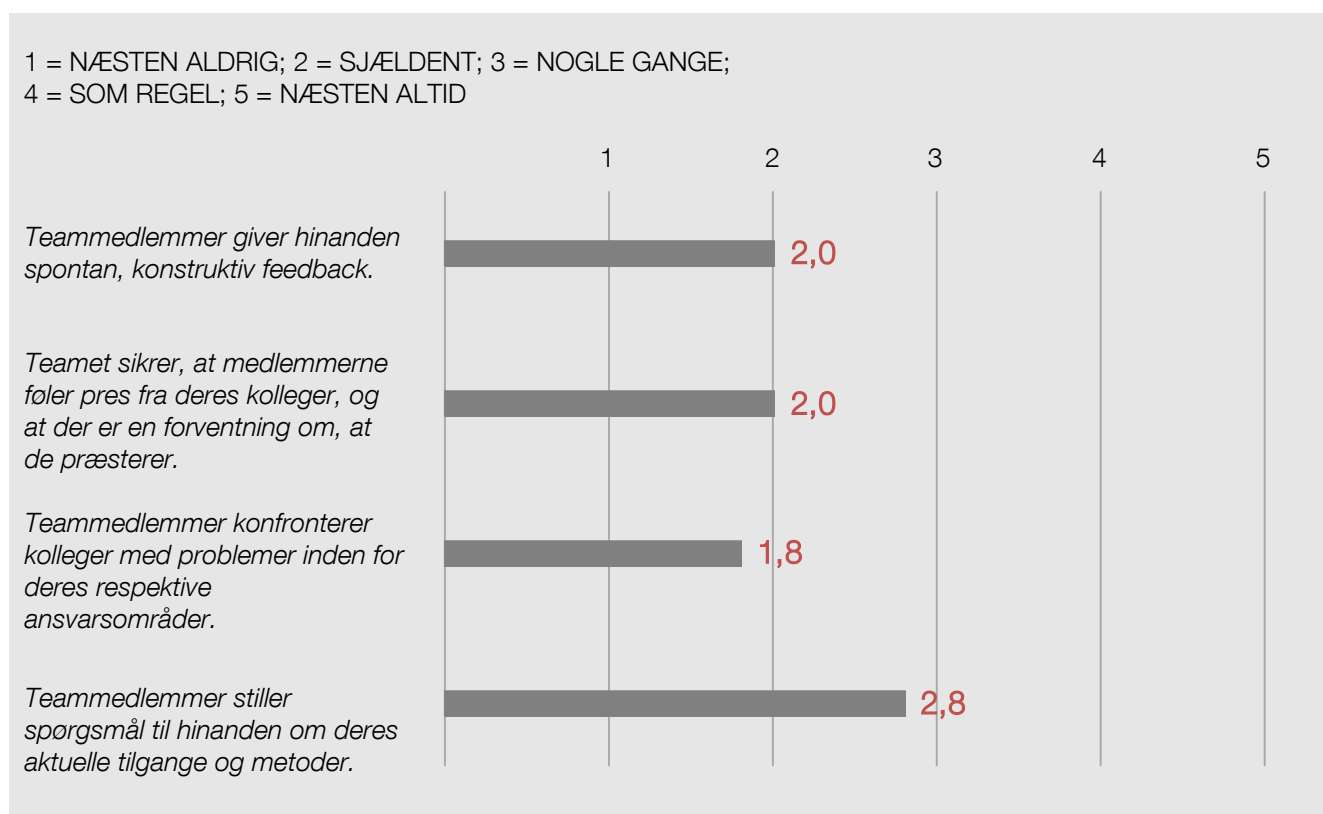
Ansvar er blevet et fortærsket begreb med så mange fortolkninger, at det har mistet en del af sin betydning. I forhold til et velfungerende team betyder **ansvar** altså:

Teammedlemmernes vilje til at påpege kollegers præstation eller adfærd, som kan være til skade for teamet

Den mest almindelige kilde til dysfunktion på dette område er teammedlemmernes manglende vilje til at tolerere ubehag, der følger i kølvandet på at påpege en kollegas adfærd. Herunder hører den mere generelle tilbøjelighed til at undgå vanskelige samtaler. Velfungerende teams kan overvinde disse naturlige tilbøjeligheder og vælger i stedet at "tage tyren ved hornene" i gruppen.

Resultater fra teamundersøgelsen

Følgende tabel viser teamets svar på spørgsmålene omkring ansvar fra teamundersøgelsen. Bjælkerne til højre for spørgsmålet viser teamets **gennemsnitlige resultat** på en skala fra 1-5. Tabellerne på side 25-28 viser fordelingen af svar i teamet.



Dit teams undersøgelsesresultater for ansvar: 2,15 = LAV

Dit team og ansvar

Teammedlemmer giver hinanden spontan, konstruktiv feedback.

Næsten aldrig	Sjældent	Nogle gange	Som regel	Næsten altid
1	3	1	0	0

Gode teams er i stand til at påpege medlemmers ringe præstation eller ukonstruktive adfærd. Dog virker det som om, dette team har problemer på dette område. Selv teammedlemmer, der er særligt tætte på hinanden, kan tøve med at gøre hinanden opmærksomme på bestemte ting, fordi de er bange for at bringe den gode relation i fare. Ironisk nok skaber dette kun dårligere relationer. Viljen til at holde hinanden ansvarlige på en konstruktiv måde er afgørende for udviklingen af et velfungerende team, så de undgår langt større omkostninger og vanskeligere situationer senere hen.



Hvordan ser det ud, når teammedlemmer . . .

IKKE påpeger ringe præstation:

- Teammedlemmerne mangler selvtillid og er paranoide omkring, hvad andre måske ikke siger.
- Folk føler en form for uretfærdighed, når andre præsterer på et utilfredsstillende niveau.
- Passive-aggressive tilgange vinder frem.

GERNE påpeger ringe præstation:

- Folk ved, hvad andre mener, så de ikke skal spille tid og energi på at gruble over det.
- Teammedlemmerne tager ejerskab for egne fejl og tager imod forslag.
- Der er en større følelse af holdånd.

Effekten af din DiSC®-stil

Kathryn, fordi du har en Di-stil, går du sandsynligvis efter resultater. Så du er nok villig til at tage fat på emner og problemstillinger, når det handler om slutmålet. Når du giver feedback, vil du sandsynligvis gerne sikre dig, at folk føler sig begejstrede over deres arbejde, men du ønsker heller ikke at gå på kompromis med dine idéer. Din tilgang kan hjælpe teamet med en øget ansvarsfølelse, så længe du er villig til at lytte til de andre teammedlemmers input.

Overvej, hvordan andre DiSC®-stile foretrækker at modtage konstruktiv feedback:

- **D**-kolleger foretrækker en direkte konfrontation.
- **i**-kolleger ønsker en positiv forklaring.
- **S**-kolleger foretrækker en hensynsfuld, men direkte konfrontation.
- **C**-kolleger ønsker en sandfærdig, logisk forklaring.

Dit team og ansvar

Teamet sikrer, at medlemmerne føler pres fra deres kolleger, og at der er en forventning om, at de præsterer.

Næsten aldrig	Sjældent	Nogle gange	Som regel	Næsten altid
2	1	2	0	0

Der er intet som frygten for at svigte respekterede holdkammerater, der kan motivere folk mere til at forbedre deres præstationer. Det virker dog som om, medlemmerne i dette team ikke føler sig trygge ved at lægge et passende pres på hinanden. Måske føler folk, det er forkert at kritisere deres kolleger, eller måske er de bange for, at denne form for pres vil skabe en usund konfliktsituation. Ikke desto mindre er gruppepres er en meget slagkraftig og effektiv måde at bibeholde en høj standard i teamet på.



Hvordan ser det ud, når teammedlemmer . . .

IKKE udøver gruppepres:

- En udenforstående leder eller motivationsfaktor kan være nødvendig for at nå de fastsatte mål.
- Folk bekymrer sig ikke om, hvordan deres adfærd påvirker de andre teammedlemmer.
- Der ophobes bitterhed.

GERNE udøver gruppepres:

- Teammedlemmerne føler, deres kolleger stoler på dem og respekterer dem.
- Man gør sig ekstra umage for at få arbejdet klar til tiden.
- Folk føler et ansvar for at gøre tingene rigtigt.

Effekten af din DiSC®-stil

Kathryn, din Di-stil antyder, at du vægter fremdrift højt. Det er sandsynligt, at dine kolleger føler sig presset af dig til at præstere, især når fremdriften går langsomt. Du sætter pris på relationer, men du bliver sandsynligvis mere motiveret af dit eget, indre drive end af dine kollegers forventninger.

Overvej, hvordan andre DiSC®-stile motiveres til at præstere bedre:

- D-kolleger bliver måske motiveret af konkurrence og udfordrende projekter, der høster respekt.
- I-kolleger bliver måske motiveret af positiv energi og opmuntring.
- S-kolleger bliver måske motiveret af muligheder for at støtte andre og bidrage til teamets succes.
- C-kolleger bliver måske motiveret af at opstille kvalitetsstandarder og færdiggøre komplekse opgaver.

Dit team og ansvar

Teammedlemmer konfronterer kolleger med problemer inden for deres respektive ansvarsområder.

Næsten aldrig	Sjældent	Nogle gange	Som regel	Næsten altid
2	2	1	0	0

I et effektivt team er medlemmerne i stand til at konfrontere hinanden om forhold, der ikke fungerer godt. Det virker som om, dette team er enige om, at medlemmerne ikke er villige til at udfordre hinanden omkring, hvad der bliver gjort, hvad tiden anvendes på, og om I oplever stor nok fremgang. Det kan være hårdt at holde folk ansvarlige, hvis de føles truende, går i forsvarsposition eller endda er ovenud imødekommende. Dog vil teamet få nemmere ved at identificere og løse problemerne, før de eskaleres, hvis de gør sig den ulejlighed at konfrontere problemerne direkte.



Hvordan ser det ud, når teammedlemmer . . .

IKKE udfordrer hinanden:

- Der er en begrænset forståelse og interesse for, hvad andre teammedlemmer laver.
- Der hersker misforståelser blandt teammedlemmerne, hvilket skaber en overordnet følelse af manglende samhørighed.
- Folk føler, de trygt kan lave mangelfuldt arbejde, fordi de ikke bliver konfronteret med det.

GERNE udfordrer hinanden:

- Folk har en bedre forståelse for og værdsættelse af hinandens roller.
- Folk følger løbende op med hinanden for at sikre, at de arbejder i samme retning.
- Bedre idéer opstår.

Effekten af din DiSC®-stil

Som andre med din Di-stil, Kathryn, er du sandsynligvis selvsikker og gennemslagskraftig, og du kan sikkert godt lide at inspirere folk til at se din vision lige så klart som dig selv. Selvom du nok ikke bryder dig om det, hvis du mener, andre hæmmer dig eller ikke gør deres arbejde, føler du dig alligevel tvunget til at konfrontere dem.

Overvej, hvordan andre DiSC®-stile kan reagere på konfrontation:

- **D**-kolleger skal ofte overbevises, før de ændrer mening eller adfærd.
- **I**-kolleger ønsker som regel ikke, at folk skal være sure på eller utilfredse med dem.
- **S**-kolleger vil ofte gerne gå på kompromis og lytter gerne til andres meninger.
- **C**-kolleger kan have brug for fakta og beviser for, at de tager fejl, før de ændrer retning.

Dit team og ansvar

Teammedlemmer stiller spørgsmål til hinanden om deres aktuelle tilgange og metoder.

Næsten aldrig	Sjældent	Nogle gange	Som regel	Næsten altid
0	2	2	1	0

Når teammedlemmerne ved, at deres kolleger går fuldt ind for et fælles mål, kan de sætte spørgsmålstejn ved de andres meninger uden at skulle frygte for forsvarsposition eller modangreb. Når alt kommer til alt, forsøger de blot at hjælpe andre med at fokusere på, hvad der skal gøres, eller søger klarhed omkring noget, der ikke føles rigtigt. Det virker dog ikke som om, medlemmerne i dette team er trygge ved at spørge hinanden om tilgange og metoder. Det er muligt, at nogle teammedlemmer frygter konfrontationer, eller måske er forventningerne ikke altid klare, hvilket gør det svært at stille spørgsmålstejn ved andres arbejde. Det vil gavne teamet, hvis I lærer at holde hinanden ansvarlige, så der hersker større respekt og produktivitet.



Hvordan ser det ud, når teammedlemmer . . .

IKKE stiller spørgsmålstejn ved andres handlinger:

- Der begås fejl.
- Teammedlemmerne er ikke sikre på de andres roller og ansvarsområder, hvilket fører til misforståelser.
- Teammedlemmerne er bange for at såre hinanden.

GERNE stiller spørgsmålstejn ved andres handlinger:

- Teammedlemmerne forstår, hvordan det hele hænger sammen.
- Folk er parate til at besvare spørgsmål.
- Teammedlemmerne kan afpasse deres adfærd efter situationen.

Effekten af din DiSC®-stil

Kathryn, folk anser dig sandsynligvis for modig og insisterende, og hvis du har nogen spørgsmål til måden, noget bliver gjort på, spørger du ind til det. Du er tilbøjelig til at være meget beslutsom, selv når du møder fjendtlighed eller modstand fra andre. Du kan være meget direkte i din søgen efter oplysninger og overtager ofte kontrollen over situationer, uanset om du har kommandoen eller ej.

Overvej, hvordan du kan stille spørgsmålstejn ved andre DiSC®-stiles tilgange og metoder:

- **D**-kolleger sætter pris på direkte fremfærd. Husk ikke at tage fejl af selvtillid og kompetence.
- **I**-kolleger improviserer måske og tager spontane beslutninger. Så vær proaktiv, og bed om en detaljeret forklaring på deres tilgang.
- **S**-kolleger kan ikke lide at blive skyndet på, når de skal svare, men der er måske brug for, at du stiller nok spørgsmål til at mane deres evt. tvivl i jorden, hvad angår deres rolle og ansvarsområder.
- **C**-kolleger går måske i forsvarsposition, hvis der stilles spørgsmålstejn ved deres arbejde. Vær sikker på, du kan bakke dine holdninger op med fakta, og giv dem tid til at tænke over dine forslag.

Viljen til at holde hinanden ansvarlige

Hvad er dit teams behov i forhold til ansvar?

Som del af spørgerammen fik du og dine teammedlemmer også chancen for at definere aspekter af teamets fremgangsmåder, som kunne forbedres – eller områder, hvor det kunne være muligt og ønskeligt at holde hinanden fast på ansvaret. Antallet af personer (ud af 5), der valgte hver forbedring, vises nedenfor. **Bemærk: Alle kunne vælge alle relevante udsagn.**

Vores evne til at holde hinanden ansvarlige kunne forbedres, hvis vi udfordrede hinanden til at:

<input type="checkbox"/> 4	Påpege ukonstruktiv adfærd	<input type="checkbox"/> 1	Gøre det, vi hver især lover
<input type="checkbox"/> 3	Have klarere prioriteter og mål	<input type="checkbox"/> 0	Håndtere overskredne deadlines øjeblikkeligt
<input type="checkbox"/> 2	Give hinanden feedback	<input type="checkbox"/> 0	Være mere direkte
<input type="checkbox"/> 2	Måle status i forhold til opstillede mål på vores teammøder	<input type="checkbox"/> 0	Fortælle hinanden om vores mål
<input type="checkbox"/> 2	Afholde mere effektive og produktive møder	<input type="checkbox"/> 0	Tilbringe mere tid sammen

Diskussionspunkter

1. Et af de oftest valgte områder i skemaet ovenfor er "påpege ukonstruktiv adfærd." Hvilke nuværende problemer relaterer sig til dette emne? Hvor trygge er folk ved at udfordre hinanden til at gøre dette noget oftere?
2. Et andet ofte valgt område er "have klarere prioriteter og mål." Hvad ville teamet få ud af, at folk udfordrede hinanden til at gøre dette noget oftere? Hvor realistisk er det mål for dette team?

Handlinger til at holde hinanden ansvarlige

Det skal fremgå klart og tydeligt for alle teammedlemmer, at ansvar er et fælles teamansvar. Uanset hvor ubehageligt og svært det kan være, hjælper ansvar et team og en organisation med at forhindre langt værre og sværere situationer senere hen. Overvej vigtigheden af ansvar som vist herunder, mens du og dit team laver en handlingsplan.

Et team, der ikke holder hinanden ansvarlige:

- Skaber bitterhed blandt teammedlemmer, der har forskellige standarder for deres præstationer
- Nærer middelmådighed
- Overholder ikke deadlines og nøgleleverancer
- Lægger en urimelig byrde på teamlederen som eneste kilde til disciplin

Et team, der holder hinanden ansvarlige:

- Sikrer, at medlemmer med ringe præstation føler sig presset til forbedring
- Identificerer hurtigt potentielle problemer ved at stille spørgsmålstegn ved andres tilgange uden at tøve
- Skaber respekt blandt teammedlemmer, der arbejder efter samme høje standarder
- Undgår overdrevent bureaukrati i forhold til præstationsledelse og korrigerende handlinger

Handlingsplan

Brug følgende spørgsmål, når du skal udarbejde en handlingsplan for teamet.

1. Baseret på teamundersøgelsen (side 24) ser det ud til, at ansvar er svært for dette team lige nu. Opstil tre barrierer, der forhindrer teammedlemmerne i at konfrontere hinanden og anvende gruppepres. Opstil nogle specifikke fordele ved at engagere sig i disse adfærdsmønstre.

2. Baseret på teamundersøgelsen (side 24) er et af de områder, hvor gruppen vurderede sig selv lavest, at konfrontere kolleger med problemer. Opstil nogle grunde til, hvorfor konfrontation er så svært for dette team. Hvilke forventninger eller processer kunne dette team bruge i stedet, så konfrontation føles mindre farligt eller skræmmende?

Forbindelsen til resultater

Ved at holde teamkollegerne ansvarlige for egne bidrag og adfærd kan teamet fokusere på de fælles resultater i stedet for at give plads til andre interesseområder.

Fokus på resultater

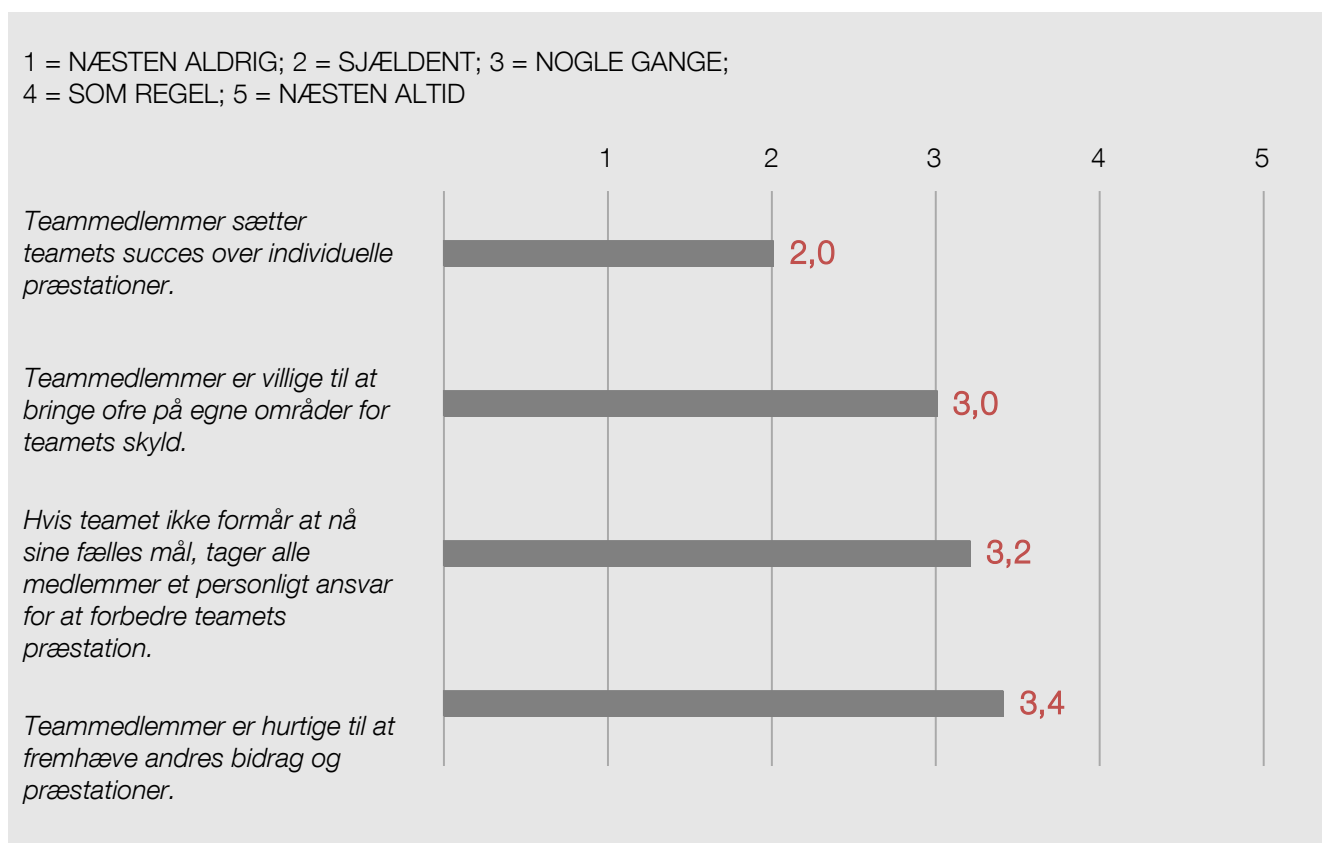
Det ultimative mål med at opbygge større tillid, sunde konflikter, commitment og ansvar handler om at opnå resultater. Og dog viser det sig, at en af de største udfordringer for et teams succes er manglende fokus på resultater. I forhold til et velfungerende team vil **resultater**

- henvise til teamets fælles mål
- ikke begrænse sig til at være økonomisk målbare, men relatere sig yderligere til forventninger og resultatbaseret præstation

Men hvad skulle et team fokusere på andet end resultater? Teamstatus og personlig status er de to mest oplagte muligheder. Fokus på teamstatus opstår, når det at være medlem af en gruppe er tilfredsstillende i sig selv, uanset resultatet. Personlig status refererer til den velkendte tilbøjelighed til, at folk fokuserer på at cementere egen position eller karrieremuligheder på teamets bekostning.

Resultater fra teamundersøgelsen

Følgende tabel viser teamets svar på spørgsmålene omkring resultater fra teamundersøgelsen. Bjælkerne til højre for spørgsmålet viser teamets **gennemsnitlige resultat** på en skala fra 1-5. Tabellerne på side 32 viser fordelingen af svar i teamet.



Dit teams undersøgelsesresultater for resultater: 2,90 = LAV

Dit team og resultater

Teammedlemmer sætter teamets succes over individuelle præstationer.

Næsten aldrig	Sjældent	Nogle gange	Som regel	Næsten altid
2	1	2	0	0

Medlemmerne i dette team synes at vægte personlige præstationer højere end gruppens succes. Selvom selvopholdelse kun er naturligt, skal et velfungerende team sætte gruppens fælles resultater højere end sine egne personlige mål.

Teammedlemmer er villige til at bringe ofre på egne områder for teamets skyld.

Næsten aldrig	Sjældent	Nogle gange	Som regel	Næsten altid
0	1	3	1	0

Sommetider betyder det, at man skal ofre sig for at hjælpe andre, der måske kæmper. Men det kan virke som om, nogle medlemmer i dette team er så fokuserede på egne ansvarsområder, at de ikke stiller sig til rådighed for at hjælpe kollegerne i teamet.

Hvis teamet ikke formår at nå sine fælles mål, tager alle medlemmer et personligt ansvar for at forbedre teamets præstation.

Næsten aldrig	Sjældent	Nogle gange	Som regel	Næsten altid
0	1	2	2	0

Teammedlemmerne svarede forskelligt på dette spørgsmål. Det kan være, der er lidt forvirring omkring, hvad der er teamets fælles mål, eller folk kan have svært ved at skelne mellem personligt ansvar og teamansvar. I hvert fald er det mere sandsynligt, at teamet når sine mål, hvis alle tager ejerskab over teamets overordnede præstation.

Teammedlemmer er hurtige til at fremhæve andres bidrag og præstationer.

Næsten aldrig	Sjældent	Nogle gange	Som regel	Næsten altid
0	2	0	2	1

Der er en vis uenighed i dette spørgsmål. Nogle teammedlemmer lægger måske ikke mærke til teamets arbejde, eller der kan være meningsforskelle om, hvad der bør roses for. I hvert fald er det at anerkende hinanden på en positiv måde en god påmindelse om, at alle arbejder hen imod samme fælles mål.

Effekten af din DiSC®-stil

Med din Di-stil, Kathryn, bruger du sandsynligvis dine stærke verbale færdigheder til at overbevise i stedet for at afkræve, hvorved du inspirerer teamet og lykkes med dit forehavende. Det kan dog være, du ikke altid ønsker at dele opmærksomheden, og du sætter nok dine egne interesser højere end teamets fælles mål.

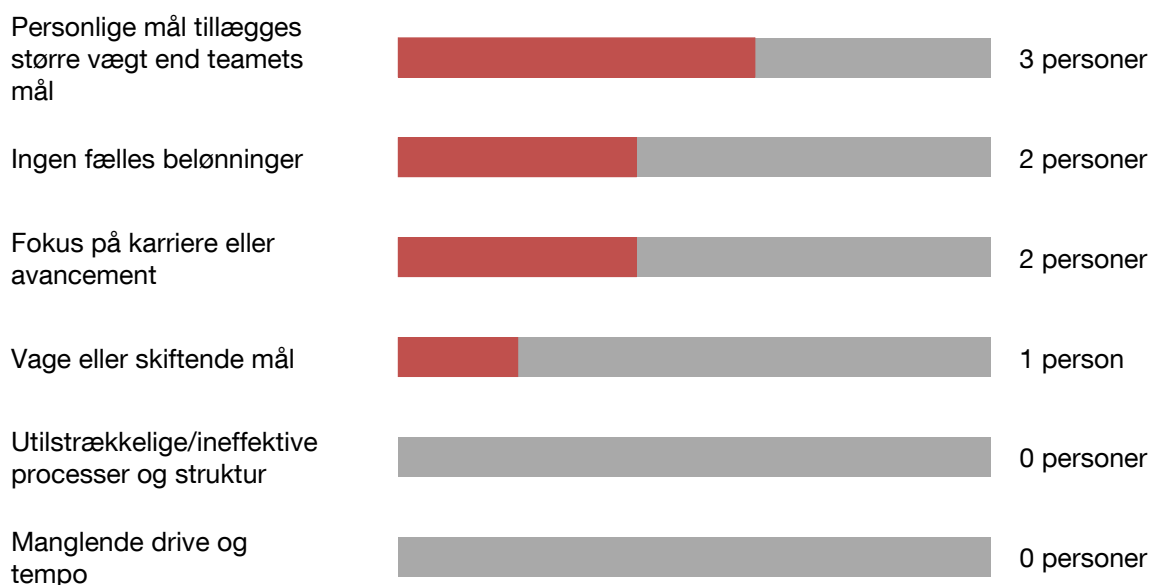
- Brug din passionerede tilgang til at motivere de mindre driftige medlemmer i teamet.
- Vægt de fælles resultater højere end dine personlige mål.
- Når du bemærker, at der er foretaget forbedringer, bør du rose de ansvarlige personer.

Almindelige forstyrrelser

Hvad skal der til for at holde fokus på resultaterne?

Teams har svært ved at holde fokus på resultater grundet egennytte og selvopholdelse. Som en del af spørgerammen fik du og dine teammedlemmer mulighed for at definere de ting, der efter din mening forstyrrer fokus på resultaterne for personerne i dette team. Antallet af personer (ud af 5), der valgte hver forklaring, vises ud for den tilhørende bjælke nedenfor. **Bemærk: Alle kunne vælge alle relevante udsagn.**

Nogle forstyrrelser, som forhindrer os i at fokusere på resultater, er:



Diskussionspunkter

1. For dette team ser det ud til, at personlige mål kan virke forstyrrende for teamets mål. Hvorfor forholder det sig sådan? Hvad skal der til, for at hver enkelt person prioriterer teamets mål?
2. Når man kigger på grafen ovenfor, ser det ud som om, manglen på fælles belønninger afholder teamet fra at fokusere på resultater. Hvordan kunne "fælles belønninger" se ud for denne gruppe?

Handlinger til at opnå resultater

Vi kommer ikke udenom, at den eneste målestok for et godt team er, om det lykkes med sine mål eller ej. Gode teams sikrer sig, at alle medlemmerne trods individuelle ansvarsområder og ekspertise gør alt, hvad de kan, for at teamet når sine mål. Overvej vigtigheden af at fokusere på fælles resultater som vist herunder, mens du og dit team laver en handlingsplan.

Et team, der ikke fokuserer på resultater:

- Stagnerer/vokser ikke
- Slår sjældent konkurrenterne
- Mister resultatorienterede medarbejdere
- Opmuntrer teammedlemmerne til at fokusere på egen karriere og personlige mål
- Afledes ofte

Et team, der fokuserer på resultater:

- Fastholder resultatorienterede medarbejdere
- Minimerer egoistisk adfærd
- Nyder succes og hader nederlag
- Drager fordel af enkeltpersoner, der undertrykker egne mål/interesser til fordel for teamet
- Undgår forstyrrelser

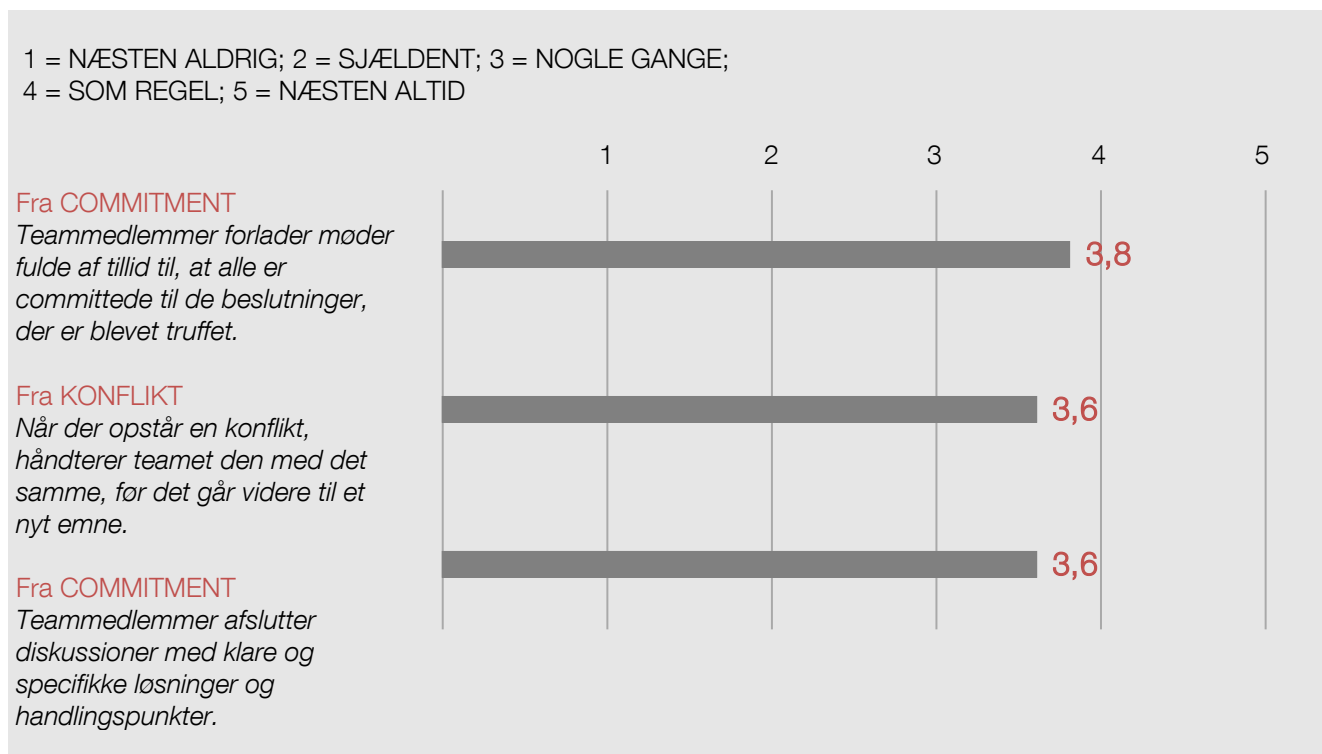
Handlingsplan

Brug følgende spørgsmål, når du skal udarbejde en handlingsplan for teamet.

1. Baseret på teamundersøgelsen (side 31) ser det ud til, at det at opnå resultater er svært for dette team lige nu. I hvilken udstrækning føler teammedlemmerne, at det at opnå resultater kræver en gruppeindsats snarere end en individuel indsats? Hvilke specifikke forandringer kan teamet indføre, så teammedlemmerne føler sig motiveret til at opnå teamresultater?
2. Et af de områder, hvor teamet vurderer sig selv lavest, er "sætte teamets succes over individuelle præstationer." Håndterer teammedlemmerne det, når nogen sætter sine personlige mål højere end teamets behov? Hvis ikke, hvilke specifikke barrierer kan afholde dem fra at gøre det?

Resumé ►►►

Dit teams styrker



Anerkende dit teams styrker

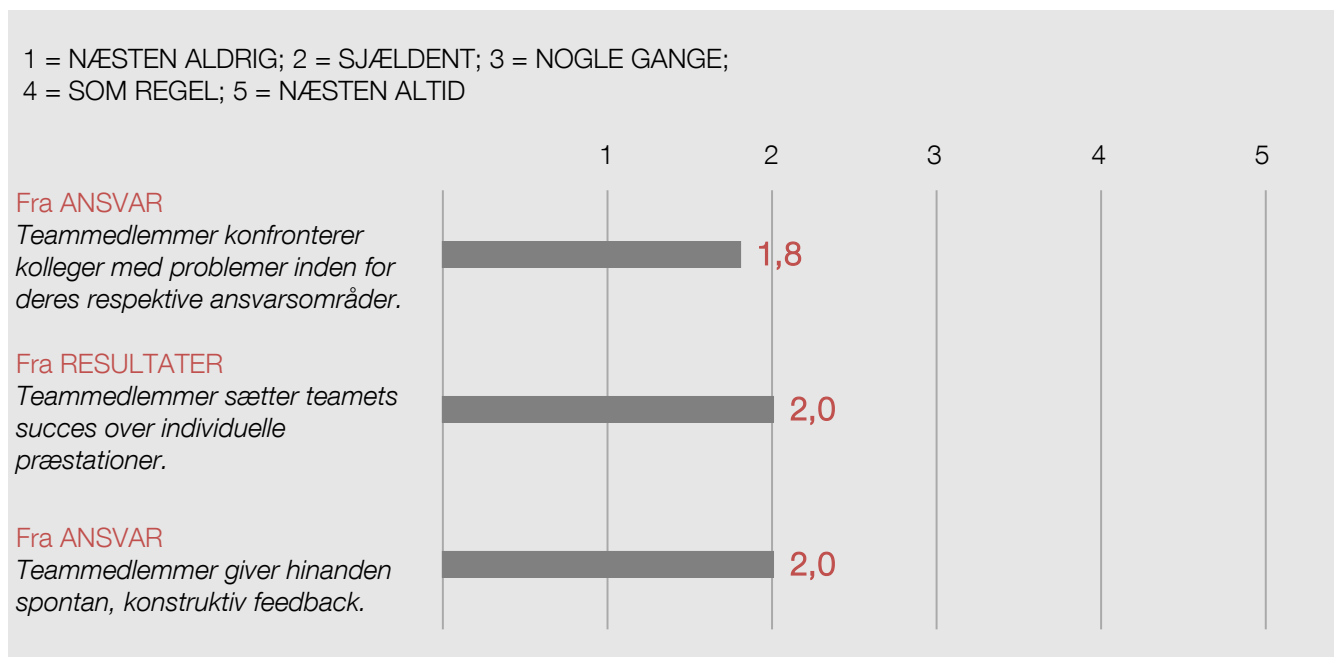
Med udgangspunkt i profilen udviser medlemmerne af dette team sandsynligvis mange af følgende styrker:

- Tror på teamets evne til at handle
- Sikrer sig, at beslutningerne tages, så gruppen kan komme videre
- Er grundig med problemløsningen
- Ønsker at tage sig af problemerne hurtigt og direkte
- Kommunikerer teamets næste handling klart ud
- Sætter pris på nøjagtighed omkring teamets beslutninger

Diskussionspunkter

1. En af teamets styrker er at skabe klarhed omkring retning og prioriteringer. Hvilke processer eller antagelser anvender dette team for at opnå denne form for klarhed?
2. Dette team vurderede det at konfrontere og tage sig af konflikter som et af deres bedste områder. Hvordan har folk det typisk efter en intens diskussion?
3. Et område, der lå højere for dette team, er evnen til at støtte beslutninger, selv når der var uenighed til at starte med. Hvilken proces anvender teamet til at sikre, at indvendinger bliver anført?

Overvindelse af dit teams udfordringer



Anerkende dit teams udfordringer

Med udgangspunkt i profilen oplever medlemmerne af dette team sandsynligvis mange af følgende udfordringer:

- Ønsker ikke at udfordre hinanden
- Mangler viden om alle aspekter af teamets arbejde
- Lader personlige ambitioner stå i vejen for teamets beslutninger
- Sætter individuelle præstationer over teamresultater
- Frygter, at direkte feedback kan bringe relationerne i fare
- Tøver med at tilbyde ærlige input

Diskussionspunkter

1. Et af de udsagn, som denne gruppe vurderede lavest, handler om at konfrontere hinanden med problemer. Hvorfor kan det betale sig at bruge tid på at forbedre dette område? Hvilke to forandringer ville gøre den største forskel for dette emne?
2. Denne gruppe vurderede også sig selv lavere, når de blev spurgt, om de sætter pris på gruppens fælles succes. Hvad holder teamet tilbage på dette område? Hvad skal der til, for at du ville pointsætte teamet højere?
3. Som vist ovenfor har gruppen sandsynligvis også mulighed for at vokse, når det handler om at give konstruktiv feedback. Hvordan kan en forbedring på dette område hjælpe teamet? Hvordan kan du og dine teammedlemmer føre den forbedring ud i livet?