THE FIVE BEHAVIORS OF A COHESIVE TEAM®

Fem beteenden i ett samverkande team

Teamrapport med kommentarer

Baserad på *New York Times*-bästsäljaren
Fem felfunktioner i en grupp av Patrick Lencioni

PROV

Med DecisionTech Leadership Team

5 personer

14.10.2026

Denna rapport tillhandahålls av:
Inyan AB
info@inyan.se
070-8239580
Blomstervägen 31
756 53 UPPSALA
Sonja Sundström

Med stöd av
EVERYTHING DiSC
A Wiley Brand

Innehåll

Sidorna i Teamrapporten med kommentarer speglar deltagarprofilen.

Introduktion

Introduktion och definitioner 3

De fem beteendena och ditt team 4

Tillit

Definition och resultat av teamundersökning 5

Tillit inom ditt team 6-7

Så påverkar DiSC® 8-9

Everything DiSC®-teamkartan 10

Att skapa tillit – diskussionsunderlag 11

Vidta åtgärder 12

Konflikt

Definition och resultat av teamundersökning 13

Så påverkas teamet av din DiSC-stil 14

Konflikt med andra DiSC-stilar 15

Konfliktteamkartan 16

Att våga ta konflikt – diskussionsunderlag 17

Vidta åtgärder 18

Engagemang

Definition och resultat av teamundersökning 19

Engagemang inom ditt team 20-21

Så påverkar DiSC 20-21

Att skapa engagemang – diskussionsunderlag 22

Vidta åtgärder 23

Ansvar

Definition och resultat av teamundersökning 24

Ansvar inom ditt team 25-28

Så påverkar DiSC 25-28

Att hålla varandra ansvariga – diskussionsunderlag 29

Vidta åtgärder 30

Resultat

Definition och resultat av teamundersökning 31

Så påverkas teamet av din DiSC-stil 32

Vanliga distraktioner – diskussionsunderlag 33

Vidta åtgärder 34

Sammanfattning

Styrkorna inom ditt team 35

Att övervinna teamets utmaningar 36

Bilaga 37-40

Bilagan finns inte med i deltagarprofilen.

PROV

© 2016 Patrick Lencioni och John Wiley & Sons, Inc. Alla rättigheter förbehålls.
All typ av återgivning, fullständig eller partiell, är förbjuden.

Inledning och profilsida 3

I den här teamrapporten med kommentarer går vi igenom rapporten sida för sida och ger dig förslag och extra information under tiden. Den information om teamet som visas på profilsidorna i den här rapporten är korrekt – det är **samma information som visas i deltagarrapporterna.** Deltagarrapporterna innehåller även DiSC®-information som är unik för deras individuella DiSC®-stilar.

Fem beteenden i ett samverkande team

Ingår du i ett verkligt samverkande team?

Även om det krävs en hel del ansträngning för att skapa ett samverkande team så behöver processen inte vara komplicerad. Att förenkla så mycket som möjligt är i själva verket avgörande. Den här rapporten bygger på boken *Fem felfunktioner i en grupp* av Patrick Lencioni och är utformad för att ge en tydlig, koncis och praktisk vägledning till hur man förbättrar teamet.

Enkelt uttryckt behöver ett team bemästra följande fem beteenden: skapa tillit, våga ta konflikt, skapa engagemang, hålla varandra ansvariga och fokusera på resultat. Innan du sätter igång, så kom ihåg att

- varje beteende bygger på det föregående. De olika beteendena ska alltså inte behandlas som isolerade från varandra.
- teammedlemmarna måste ha en meningsfull förståelse för sig själva och sina kollegor, och därför är rapporten förstärkt av DiSC®, ett kraftfullt beteendeverktyg som under många års tid har hjälpt människor att få bättre kontakt med varandra.

Du och ditt team står i begrepp att inleda en resa som kan bli mycket utmanande, men också mycket lärorik. Ta en titt på översikten över de fem beteendena och ditt teams resultat här nedanför innan du sätter igång:

Ha tillit till varandra

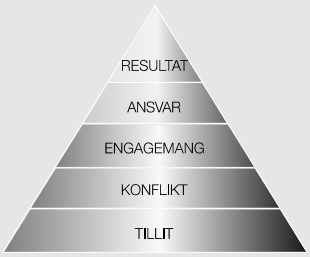
När teammedlemmarna verkligen är öppna och ärliga mot varandra kan de bygga upp en sårbarhetsbaserad tillit.

Våga ta konflikt om idéer

När tilliten finns där kan teammedlemmarna ge sig in i en förbehållslös, konstruktiv debatt kring olika idéer.

Engagemang i beslut

När teammedlemmarna har möjlighet att komma med synpunkter och diskutera idéer är det troligare att de engagerar sig i besluten.



Hålla varandra ansvariga

När alla är engagerade i en tydlig handlingsplan blir de mer villiga att hålla varandra ansvariga.

Fokusera på att uppnå gemensamma resultat

Det egentliga syftet med att skapa ökad tillit, sund konflikt, engagemang och ansvar är i slutändan en enda sak: att uppnå resultat.

För att förstå modellen bättre bör du själv läsa och uppmuntra deltagarna att läsa Patrick Lencionis bok *Fem felfunktioner i en grupp* och/eller *The Advantage (Fördelen).*

Använd extrautrymmet för dina egna anteckningar

PROV

© 2016 Patrick Lencioni och John Wiley & Sons, Inc. Alla rättigheter förbehålls.
All typ av återgivning, fullständig eller partiell, är förbjuden.

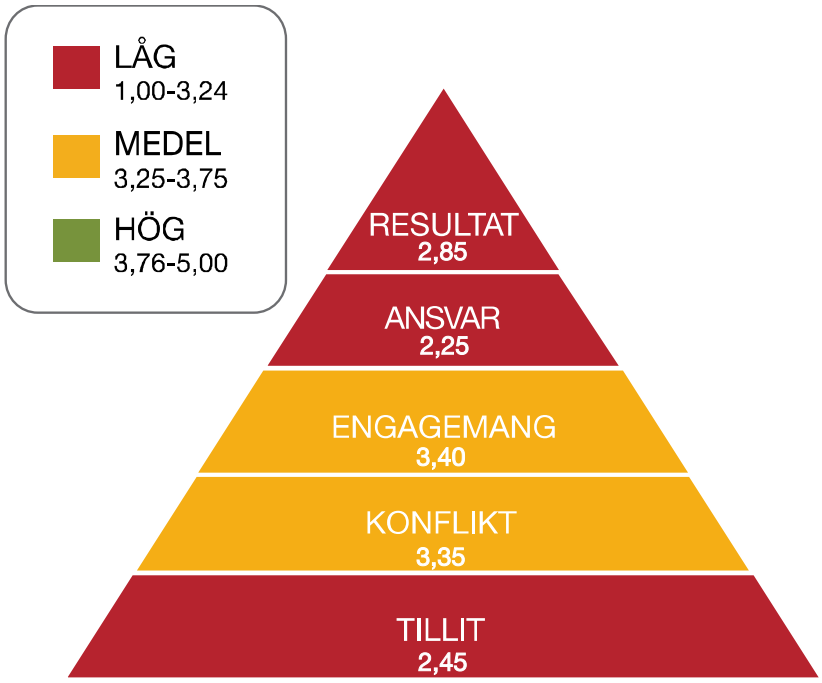
Profilsida 4

På den här sidan visas totalpoängen för vart och ett av beteendena. Informera deltagarna om att de får se exakt hur man har fått fram poängen när de går igenom rapporten. Några andra saker som är bra att tänka på:

- Du kan ta hjälp av den här bilden för att planera hur du ska disponera tiden. Du bör dock se till att ägna åtminstone lite tid åt alla beteendena. Det är inte någon bra idé att hoppa över något av dem helt. Räkna också med att lägga lite extra tid på Tillit, eftersom det är i det steget som deltagarna först får stifta bekantskap med DiSC®.
- Kategorierna hög, medel och låg fungerar som riktlinjer för att pejla in teamets relativa styrkor och svagheter. Det kan vara frestande för teamet att fokusera på "poängen" för varje beteende, men vi rekommenderar att man istället lyfter fram det högsta och det lägsta. Det hjälper teammedlemmarna att avgöra var de ska satsa mest på att utvecklas.

De fem beteendena och ditt team

Kom ihåg att de fem beteendena felaktigt kan tolkas som fem skilda punkter som kan diskuteras var och en för sig. I själva verket utgör de en sammanhängande modell, och det kan vara skadligt för teamets framgångar att förbigå något av dem. Nedanför hittar du teamets resultat för varje beteende, utifrån teamets svar på frågeformuläret.



Sammanfattning av ditt teams resultat av undersökningen

Ditt teams poäng på frågeformuläret tyder på att alla fem beteendena är områden som teamet potentiellt kan förbättra.

5.RESULTAT
Det här teamet kan behöva lägga större vikt vid att uppnå gemensamma resultat snarare än vid enskilda individers eller avdelningars erkännanden och egon.

4. ANSVAR
Det här teamet kan eventuellt tveka att konfrontera varandra om problem kring prestationer och beteende.

3. ENGAGEMANG
Det här teamet kan ibland ha svårt att sluta upp bakom beslut. Det kan skapa tvetydighet inom organisationen.

2. KONFLIKT
Det här teamet kan behöva bli bättre på att våga ta en förbehållslös diskussion om viktiga ämnen.

1. TILLIT
Det här teamet saknar eventuellt en nödvändig grad av öppenhet och sårbarhet när det gäller individuella styrkor, svagheter, misstag och behov av hjälp.

↑
Tolkning av poäng

PROV

© 2016 Patrick Lencioni och John Wiley & Sons, Inc. Alla rättigheter förbehålls.
All typ av återgivning, fullständig eller partiell, är förbjuden.

Profilsida 5

På den här sidan presenteras beteendet Tillit tillsammans med en översikt över teamets resultat. Betrakta den här sidan som en sammanfattning och lägg mer tid på de två följande sidorna där poängsammansättningen redovisas.

Skapa tillit

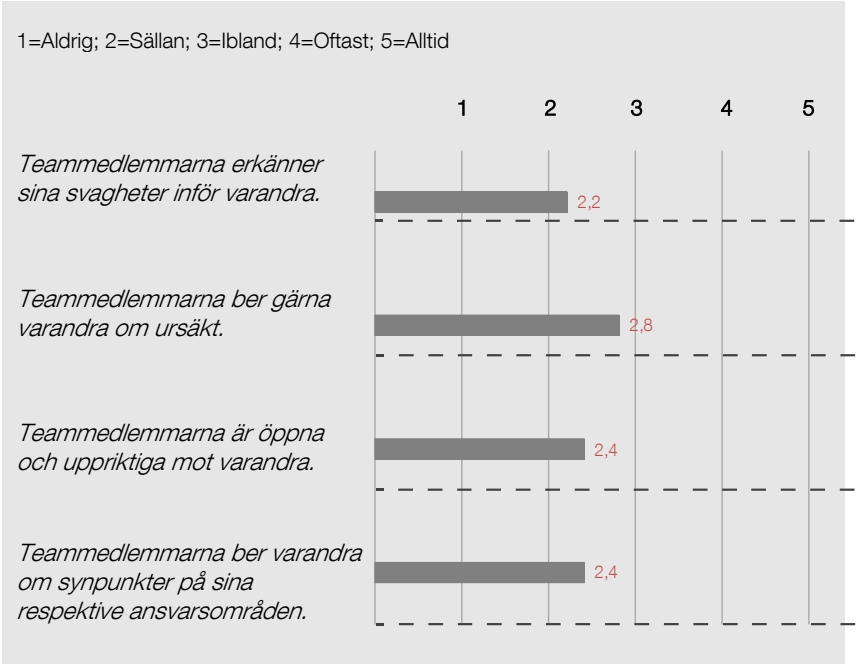
Det första och mest grundläggande beteendet i ett samverkande team är tillit. Tyvärr används det här ordet – både korrekt och felaktigt – så ofta att det kanske inte har samma betydelse för alla. Definitionen i det här sammanhanget handlar *inte* om att kunna förutse en persons beteende utifrån tidigare erfarenheter (vilket är en standardbeskrivning). Inom ramen för ett samverkande team betyder **tillit** i stället:

- En vilja att vara fullständigt sårbara inför varandra
- En trygghet hos teammedlemmarna att deras kollegor har goda avsikter och att det inte finns någon anledning att vara ängsligt bevakande eller försiktig tillsammans med teamet

Tilliten står i centrum för ett välfungerande och samverkande team. Oavsett vilken poäng teamet har fått i frågeformuläret ska man alltid börja med tilliten eftersom det inte finns några andra egenskaper eller karaktärsdrag som är viktigare när det handlar om att bygga ett team.

Resultat av teamundersökning

I följande tabell redovisas teamets svar på de tillitsrelaterade frågorna i teamundersökningen. Staplarna till höger om frågan visar teamets **genomsnittliga poäng** på den femgradiga skalan. Tabellerna på sidan 6–7 visar hur svaren är fördelade inom teamet.



Sammanfattning av ditt teams resultat för Tillit: 2,45 = LÅG

HANDLEDNING

(på engelska)

Genomför aktiviteten "Videogenomgång" innan du börjar på den här sidan.

För att bättre förstå konceptet sårbarhetsbaserad tillit bör du läsa *Fem felfunktioner i en grupp* av Patrick Lencioni.

NORMATIVA DATA

(Genomsnitten är baserade på svar från över 29 021 personer)

2,75

3,37

3,35

3,41

PROV

© 2016 Patrick Lencioni och John Wiley & Sons, Inc. Alla rättigheter förbehålls.
All typ av återgivning, fullständig eller partiell, är förbjuden.

Profilsida 6

Texten på den här sidan är specifik för ert team. Den hjälper deltagarna att förstå vad sårbarhetsbaserad tillit innebär och vad som krävs för att uppnå det.

Tillit inom ditt team

Teammedlemmarna erkänner sina svagheter inför varandra.

Nästan aldrig	Sällan	Ibland	Oftast	Nästan alltid
1	2	2	0	0

Medlemmarna i ett riktigt bra team slösar inte tid och energi på att låtsas vara något annat än vad de är. Alla i teamet vet att ingen gömmer undan sina svagheter, och det bidrar till att skapa en djupgående och sällsynt känsla av tillit.

Men, DecisionTech Leadership Team, det verkar inte som om medlemmarna i det här teamet är villiga att erkänna sina svagheter, åtminstone inte för varandra. I stället är det troligen så att medlemmarna i det här teamet döljer sina personliga begränsningar av rädsla för vad de andra ska tycka. Det enda sättet för det här teamet att skapa verklig tillit är genom att teammedlemmarna blir öppna med vilka de är.

Teammedlemmarna ber gärna varandra om ursäkt.

Nästan aldrig	Sällan	Ibland	Oftast	Nästan alltid
1	1	1	2	0

När ett riktigt bra team har en sårbarhetsbaserad tillit känner de sig fullkomligt bekväma med att säga saker som ”Jag gjorde bort mig” eller ”Din idé var bättre än min”. Tilliten inom ett team förbättras betydligt om medlemmarna klarar av att lägga sina egon åt sidan för att komma vidare.

Även om alla inte var helt överens verkar de flesta i det här teamet anse att medlemmarna inte känner sig bekväma med att be varandra om ursäkt för sina misstag. Teammedlemmarna känner sig kanske tvungna att dölja sina fel och undvika direkta ursäkter. Kom ihåg att viljan att säga förlåt är en viktig faktor när det gäller att skapa tillit inom teamet.

OMRÅDE DÄR MAN ÄR OENSE

Här finns betydande variationer i poängen, vilket innebär att teamet behöver få bättre förståelse för området.

PROV

© 2016 Patrick Lencioni och John Wiley & Sons, Inc. Alla rättigheter förbehålls.
All typ av återgivning, fullständig eller partiell, är förbjuden.

Profilsida 7

Texten på den här sidan är, precis som den på sidan 6, specifik för ert team och bygger på teamets svar på de kursiverade påståendena.

Tillit inom ditt team

Teammedlemmarna är öppna och uppriktiga mot varandra.

Nästan aldrig	Sällan	Ibland	Oftast	Nästan alltid
0	3	2	0	0

Kärnan i sårbarhet är människors vilja att överge sin stolthet och rädsla och bara vara sig själva. Även om det kan kännas lite hotfullt och skrämmande i början blir det i slutändan en befrielse för människor som är trötta på att tänka alltför mycket på sina handlingar och på att handskas med personliga intriger på jobbet.

Många team har emellertid svårt för den typen av sårbarhet. Som det ser ut just nu, DecisionTech Leadership Team, kan medlemmarna i det här teamet ha svårt att sänka garden och visa sitt rätta jag. Den här bristen på transparens kan göra det svårt för teamet att ha ett fritt utbyte av idéer, vilket i sin tur kan innebära en utmaning för teamets förmåga att skapa tillit.

Teammedlemmarna ber varandra om synpunkter angående sina respektive ansvarsområden.

Nästan aldrig	Sällan	Ibland	Oftast	Nästan alltid
1	1	3	0	0

När alla litar på att kollegorna i teamet vill deras bästa känner de sig bekväma med att be varandra om synpunkter och åsikter. De behöver inte oroa sig för att bli utlämnade eller avvisade.

I den miljö som råder kan teammedlemmarna emellertid vara ovilliga att be varandra om återkoppling. Det kan vara så att de är rädda för att verka oförmögna att sköta sina egna arbetsuppgifter om de gör det, eller så har de helt enkelt en övertro på sina egna idéer. Det kan finnas underliggande spänningar som hindrar medlemmarna från att vara öppna med varandra. Kom ihåg att fler synpunkter kan leda till bättre idéer och lösningar, vilket i sin tur gör teamet mer framgångsrikt.

Hur skapar vi sårbarhetsbaserad tillit? ▶▶▶

Med hjälp av beteendeverktyg som DiSC® kan teammedlemmarna få djupare insikter om sig själva och sina kollegor. Det kan i sin tur hjälpa dem att förstå varandra bättre och känna sig bekväma med att tala öppet om sina egna begränsningar.

OMRÅDE DÄR MAN ÄR ÖVERENS

Här verkar teammedlemmarna i stor utsträckning vara överens.

PROV

© 2016 Patrick Lencioni och John Wiley & Sons, Inc. Alla rättigheter förbehålls.
All typ av återgivning, fullständig eller partiell, är förbjuden.

Profilsida 8

På den här sidan presenteras DiSC®-modellen. Eftersom förståelse för varandras personligheter och beteendestilar kan vara till hjälp för att skapa tillit utgör DiSC en bra grund för att diskutera sårbarhetsbaserad tillit. DiSC kommer att vävas in i resten av rapporten, så se till att deltagarna får tillfälle att bekanta sig med modellen.

Skapa sårbarhetsbaserad tillit

Ibland kan det vara just under ärliga samtal om svagheter som teammedlemmarna får sina största genombrott. Genom att ge människor så mycket information som möjligt om vem en viss person är och varför den personen kan bete sig på ett visst sätt minskar man i stor utsträckning risken för orättvisa bedömningar. DiSC® kan hjälpa människor att få ökad insikt och empati, två egenskaper som gör det möjligt för ett team att bygga upp tillit.

Everything DiSC®

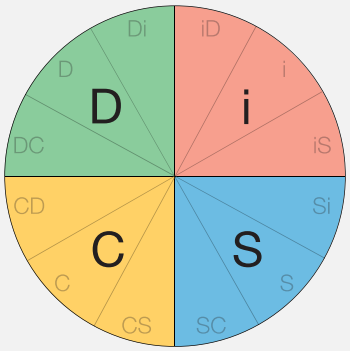
Everything DiSC®-modellen består av fyra grundläggande stilar: Dominans (D), Inflytande (i), Stabilitet (S) och Korrekthet (C) Varje stil är indelad i tre områden. Bilden nedan illustrerar de fyra DiSC-stilarna.

Dominans (D)

- Rättfram
- Resultatinriktad
- Orubblig
- Viljestark
- Framåt

Inflytande (i)

- Utåtriktad
- Entusiastisk
- Optimistisk
- Livfull
- Livlig



- Analytisk
- Reserverad
- Precis
- Tillbakadragen
- Systematisk

- Jämn i humöret
- Tillmötesgående
- Tålmodig
- Ödmjuk
- Taktfull

Korrekthet (C)

Stabilitet (S)

Kom ihåg att alla har en blandning av de fyra stilarna, men de flesta av oss brukar luta starkt åt en eller två stilar. En person kan befinna sig mitt i en av stilarna eller i ett område som gränsar mot två, men **ingen punktplacering är bättre än någon annan**. Alla DiSC-stilar är likvärdiga och värdefulla på sina sätt.

Din DiSC-stil och din berättelse ▶▶▶
Nu ska du få lära dig vilken DiSC-stil du har och läsa din berättelse, som blir din grund för att lära dig, dela och skapa sårbarhetsbaserad tillit inom ditt team.

HANDLEDNING
(på engelska)
Aktiviteten "Personliga berättelser" ger ökad förståelse för konceptet sårbarhet.

Du hittar mer information om DiSC® i forskningsrapporten (på engelska).

PROV

© 2016 Patrick Lencioni och John Wiley & Sons, Inc. Alla rättigheter förbehålls.
All typ av återgivning, fullständig eller partiell, är förbjuden.

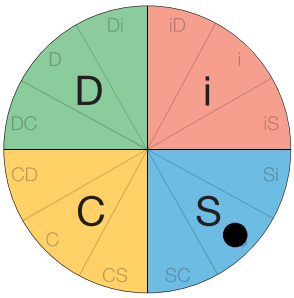
Profilsida 9

Den här sidan är personligt anpassad till varje deltagares DiSC®-stil. Var och en får sina egna exempel som ger förståelse för de egna beteendena. Förhoppningsvis leder det till insikter som man sedan vill dela med gruppen.

Så påverkar din DiSC®-stil

Din DiSC®-stil är: S

Anna Svensson, eftersom du har en S-stil är du troligtvis en samarbetsvillig person som med stolthet gör det du kan för att hjälpa gruppen. Även om du är tävlingsinriktad behöver du inte vinna för att trivas med dig själv. Faktum är att när du får erkännanden för att ha gjort bra ifrån dig är det troligt att du snabbt delar dem med andra.



Din punkt är placerad nära cirkelns kant, så du relaterar antagligen utan problem till de karaktärsdrag som är kopplade till S-stilen.

Du brukar antagligen vara ganska tillmötesgående, och du kan eventuellt tycka att det är viktigt att bibehålla andras gillande. En följd av det kan vara att du lägger mycket energi på att tillgodose andras behov. Faktum är att du kan ha svårt att säga nej, och du kanske inte låter andra veta när du har blivit störd.

Du brukar ha ett stort behov av harmoni, så du har antagligen svårt för konflikter. Det mest troliga är att du blir orolig av tanken på att såra andra, och du kanske lägger tid på att grubbla över händelser som andra glömmer snabbt.

PERSONLIG ÅTERKOPPLING

Punktplacering

En punkts **avstånd från kanten** på cirkeln visar hur troligt det är att en person har sin DiSC-stils karaktärsdrag. En punkt som är placerad nära kanten på cirkeln tyder på en stark benägenhet, mellan kanten och mitten tyder på måttlig benägenhet, och nära cirkelns mitt tyder på en svag benägenhet. Ingen punktplacering är bättre än någon annan.

HANDLEDNING

(på engelska)

Påbörja aktiviteten "Teamet och DiSC" innan deltagarna går vidare till sidan 10.

DiSC-STILAR (5 personer)

D	Di/iD	i	iS/Si	S	SC/CS	C	CD/DC
Maria J			Lars A		Eva S	Per G	Christina J

PROVA

© 2016 Patrick Lencioni och John Wiley & Sons, Inc. Alla rättigheter förbehålls.
All typ av återgivning, fullständig eller partiell, är förbjuden.

Profilsida 10

På den här sidan får teammedlemmarna möjlighet att utforska varandras DiSC®-stilar. Den ger också en grund för att väva in DiSC i resten av rapporten.

Everything DiSC®-teamkartan

Everything DiSC®-teamkartan nedan visar hur samtliga teammedlemmar är placerade, tillsammans med några av de karaktärsdrag som är knutna till de fyra grundläggande DiSC-stilarna.

Dominans

Karaktärsdrag: självförtroende, rättframhet, kraftfullhet, risktagande

Motiveras av: kraft och auktoritet, tävlan, vinst, framgång

Farsar för: att förlora kontrollen, att bli utnyttjad, sårbarhet

Begränsningar: brist på omtanke om andra, otålighet, okänslighet

Inflytande

Karaktärsdrag: charm, entusiasm, social förmåga, optimism, pratsamhet

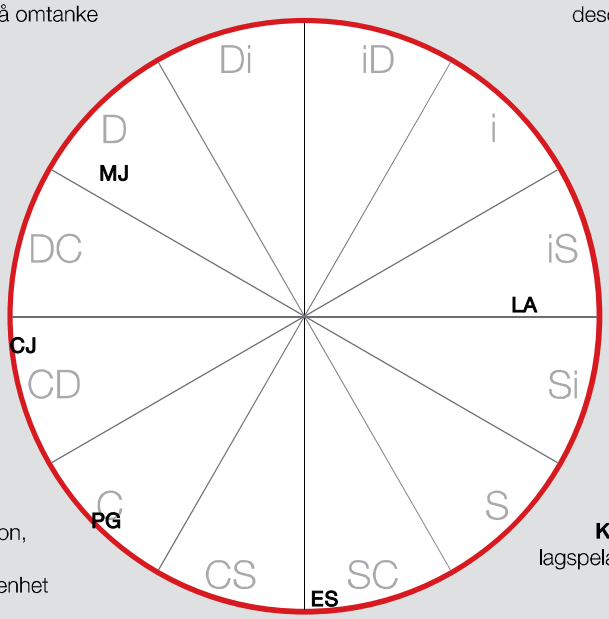
Motiveras av: socialt erkännande, gruppaktiviteter, vänskapliga relationer

Farsar för: socialt utanförskap, ogillande, förlust av inflytande, att bli nonchalerad

Begränsningar: impulsivitet, desorganisation, att inte alltid fullfölja

Snabb
Bestämd
Dynamisk

Ifrågasättande
Logikinriktad
Utmanande



Accepterande
Personfokuserad
Mottaglig

Korrekthet

Karaktärsdrag: precision, analys, skepticism, tillbakadragenhet, tystlåtenhet

Motiveras av: möjligheter att använda expertkunskap eller att få kunskap, fokus på kvalitet

Farsar för: kritik, slarviga metoder, att ha fel

Begränsningar: överdrivet kritisk, benägenhet till överanalys, självisolering

Måttfull till tempot
Lugn
Metodisk

Stabilitet

Karaktärsdrag: tålamod, lagspelare, lugnt förhållningssätt, god lyssnare, ödmjukhet

Motiveras av: stabila miljöer, uppriktig uppskattning, samarbete, tillfällen att hjälpa

Farsar för: förlust av kontinuitet, förändring, förlust av harmoni, att förarga andra

Begränsningar: överdrivet tillmötesgående, benägenhet att undvika förändringar, obeslutsamhet

PROV

© 2016 Patrick Lencioni och John Wiley & Sons, Inc. Alla rättigheter förbehålls.
All typ av återgivning, fullständig eller partiell, är förbjuden.

Profilsida 11

De två följande sidorna ägnas åt att avsluta den del av rapporten som rör Tillit. Här finns gott om utrymme för diskussioner. Du kan låta teammedlemmarna ha en öppen diskussion medan de går igenom övre delen av sidan, men om det är ont om tid kan du be dem inrikta sig på frågorna längst ner.

Skapa tillit

Vad krävs för att skapa tillit?

Som en del av frågeformuläret fick du och dina teammedlemmar också möjlighet att identifiera specifika områden som teamet bör fokusera på för att skapa tillit. Antalet personer (av 5) som valde respektive svarsalternativ visas i motsvarande ruta nedan. **Observera: det fanns möjlighet att välja alla alternativ som stämmer.**

Tilliten inom vårt team skulle öka om alla:

4	Skvallrade mindre	2	Gav information på ett mer rättframt sätt
3	Lade motsättningar bakom sig	1	Bad om ursäkt frivilligt
3	Erkände sina misstag	1	Tillbringade mer tid tillsammans
2	Förstod sig på varandras arbetsstilar	0	Delade med sig av yrkesmässiga misstag och framgångar
2	Lärde känna varandra på en mer personlig nivå	0	Berömde den som förtjänar det

Diskussionspunkter

1. Ett antal gruppmedlemmar ansåg att tilliten inom teamet skulle kunna öka om det skvallrades mindre. Hur har det här skadat tilliten tidigare? Är teammedlemmarna redo att släppa det som har varit kring det? Vad krävs för att skvallrandet ska minska?

2. Tilliten skulle också kunna öka om teammedlemmarna var mer benägna att lägga motsättningar bakom sig. Är teammedlemmarna redo och villiga att lägga motsättningarna bakom sig? Vad kan öka chanserna för att det ska kunna ske?

Antalet teammedlemmar som ställde sig bakom varje påstående visas i respektive ruta. Det fanns möjlighet att välja mer än ett svar.

Rutorna är sorterade från högsta till lägsta utifrån antalet teammedlemmar som ställt sig bakom påståendena.

De här frågorna är skräddarsydda utifrån teamets svar på undersökningen ovan.

PROV

© 2016 Patrick Lencioni och John Wiley & Sons, Inc. Alla rättigheter förbehålls.
All typ av återgivning, fullständig eller partiell, är förbjuden.

Profilsida 12

Den här sidan är avsedd för att avsluta avsnittet om Tillit och hjälpa teamet att bestämma vad nästa steg ska bli.

Vidta åtgärder för att skapa tillit

Hur ska ett team gå till väga för att skapa sårbarhetsbaserad tillit? Tyvärr är det inget som kan göras över en natt. Det krävs gemensamma erfarenheter under en längre tid, upprepat fullföljande och trovärdighet samt djupgående förståelse för varje teammedlems unika egenskaper. Genom att arbeta fokuserat kan teamet emellertid kraftigt påskynda processen och skapa tillit på relativt kort tid. Tänk på vikten av att skapa tillit enligt nedan när du och ditt team gör upp er handlingsplan.

Så gör teammedlemmarna när teamet saknar tillit:

- Döljer sina svagheter och misstag för varandra
- Tvekar att be om hjälp eller ge konstruktiv återkoppling
- Erbjuder sig inte att hjälpa till med sådant som ligger utanför deras ansvarsområde
- Drar förhastade slutsatser om andras avsikter och förmågor
- Är långsinta

Så gör teammedlemmarna när teamet har tillit:

- Erkänner sina svagheter och misstag
- Ber om hjälp
- Accepterar frågor och synpunkter som rör deras ansvarsområden
- Friar hellre än fäller innan de drar negativa slutsatser om varandra
- Erbjuder och tar emot ursäkter utan att tveka

Den grå rutan illustrerar både närvaro och frånvaro av tillit inom teamet.

Handlingsplan

Bygg upp en handlingsplan för teamet med hjälp av följande frågor.

1. Enligt teamundersökningen (på sidan 5) kan tillit vara ett problem för det här teamet. Vad tror du att det beror på? Vilka tre saker skulle teamet kunna göra för att öka tilliten?

2. Enligt teamundersökningen (på sidan 5) har det här teamet gett sig själva lägst poäng när det gäller att erkänna svagheter. Kan du ge några exempel på saker som hindrar teammedlemmarna från att göra det mer öppet? Vilka åtgärder kan teamet vidta för att övervinna de hindren?

De här frågorna är skräddarsydda utifrån teamets svar på den del av frågeformuläret som handlade om tillit (sidan 5).

Kopplingen till konflikt ▶▶▶

När teammedlemmarna bygger upp en grund i form av sårbarhetsbaserad tillit blir konflikt helt enkelt ett sätt att hitta fram till det bästa svaret.

PROV

© 2016 Patrick Lencioni och John Wiley & Sons, Inc. Alla rättigheter förbehålls.
All typ av återgivning, fullständig eller partiell, är förbjuden.

Profilsida 13

På den här sidan presenteras beteendet Konflikt tillsammans med en översikt över teamets resultat. Betrakta den här sidan som en sammanfattning och lägg mer tid på nästa sida där poängsammansättningen redovisas.

Våga ta konflikt

Alla goda relationer – sådana som varar under lång tid – kräver konstruktiv konflikt för att utvecklas. Det är viktigt att skilja mellan konstruktiva, ideologiska konflikter och destruktiva gräl och personliga intriger.

En **konstruktiv konflikt**

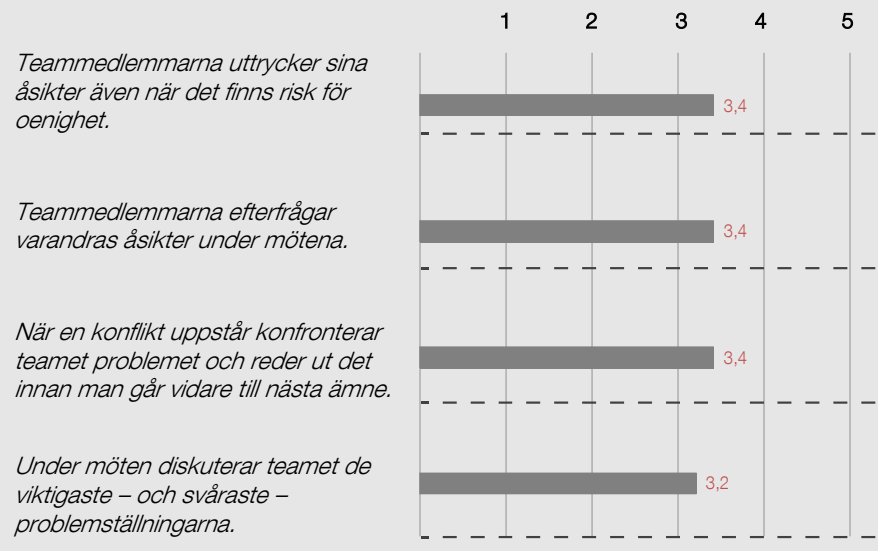
- fokuserar på koncept och idéer
- undviker illasinnade personangrepp

Konflikter betraktas ofta som tabu, i synnerhet på arbetsplatsen, och därför lägger man ofta orimligt mycket tid och energi på att försöka undvika den sortens hetsiga diskussioner som i själva verket är nödvändiga för ett välfungerande team. Team som vågar ta konstruktiv konflikt vet att det enda syftet med konflikten är att få fram den bästa möjliga lösningen på kortast möjliga tid.

Resultat av teamundersökning

I följande tabell redovisas teamets svar på de konfliktrelaterade frågorna i teamundersökningen. Staplarna till höger om frågorna visar teamets **genomsnittliga poäng** på den femgradiga skalan. Tabellerna på sidan 14 visar hur svaren är fördelade inom teamet.

1=Aldrig; 2=Sällan; 3=Ibland; 4=Oftast; 5=Alltid



Sammanfattning av ditt teams resultat för Konflikt: 3,35 = MEDEL

HANDLEDNING

(på engelska)

Börja med att besvara "Snabbfrågorna".

För att bättre förstå konceptet konstruktiv konflikt bör du läsa *Fem felfunktioner i en grupp* av Patrick Lencioni.

NORMATIVA DATA

(Genomsnitten är baserade på svar från över 29 021 personer)

PROV

© 2016 Patrick Lencioni och John Wiley & Sons, Inc. Alla rättigheter förbehålls.
All typ av återgivning, fullständig eller partiell, är förbjuden.

Profilsida 14

Konflikt inom ditt team

Teammedlemmarna uttrycker sina åsikter även när det finns risk för oenighet.

Nästan aldrig	Sällan	Ibland	Oftast	Nästan alltid
0	1	2	1	1

Det här teamet är inte helt överens om huruvida medlemmarna ibland håller inne med sina åsikter för att undvika konflikter. Kanske bedömer de teamet utifrån sin egen inställning till öppen debatt. Oavsett vad orsaken är så kan en vilja att ta konstruktiva konflikter göra det möjligt att lösa problem snabbare, utan att det skadar relationerna inom teamet.

Teammedlemmarna efterfrågar varandras åsikter under mötena.

Nästan aldrig	Sällan	Ibland	Oftast	Nästan alltid
0	1	2	1	1

Det råder delade meningar om huruvida medlemmarna i det här teamet efterfrågar varandras åsikter. Det kan vara så att vissa medlemmar blir tillfrågade om sin åsikt oftare än andra, eller också finns det olika förväntningar på den processen. Oavsett vad orsaken är så kan teamet få värdefulla insikter genom att efterfråga allas perspektiv. Det lägger också en grund för att skapa engagemang.

När en konflikt uppstår konfronterar teamet problemet och reder ut det innan man går vidare till nästa ämne.

Nästan aldrig	Sällan	Ibland	Oftast	Nästan alltid
0	2	1	0	2

Det finns ingen konsensus om huruvida det här teamet konfronterar konflikter direkt. Det kan vara så att dispyter hanteras på olika sätt eller att vissa teammedlemmar hellre förminskar ett problem än tar itu med det. Men genom att undvika konflikt kanske det här teamet slösar mer tid på att ständigt återkomma till olösta problem.

Under möten diskuterar teamet de viktigaste – och svåraste – problemställningarna.

Nästan aldrig	Sällan	Ibland	Oftast	Nästan alltid
0	1	3	0	1

Det här teamet har gett olika svar på den här frågan. Det kan vara så att vissa medlemmar inte är medvetna om att det finns frågor som inte diskuteras, medan andra känner att de viktigaste frågorna har tagits upp. Oavsett vad orsaken är så är det viktigt att diskutera de här frågorna under mötena så att teamet kan gå vidare.

Så påverkar din DiSC®-stil

Det är viktigt att vara medveten om att olika människor har olika sätt att delta i konflikter. Eftersom du har en S-stil vill du undvika konflikt så långt det är möjligt. Här följer en beskrivning av hur du kan påverkas av en konflikt:

PERSONLIG ÅTERKOPPLING

- Du kanske kompromissar med saker du bryr dig om men fortsätter att vara frustrerad.
- Du kanske slösar energi på att oroa dig för att andra är arga på dig.
- Du kan bli orolig för att begå misstag.

OMRÅDE DÄR MAN ÄR OENSE

Här finns betydande variationer i poängen, vilket innebär att teamet behöver få bättre förståelse för området.

Stycket och punktuppställningen är personligt anpassade till respektive DiSC®-stil.

HANDLEDNING

(på engelska)

Genomför "Videogenomgången".

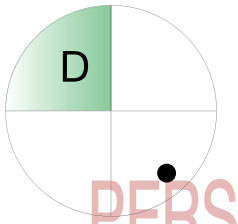
PROV

© 2016 Patrick Lencioni och John Wiley & Sons, Inc. Alla rättigheter förbehålls.
All typ av återgivning, fullständig eller partiell, är förbjuden.

Profilsida 15

Konflikter är ofta lättare att hantera om vi förstår varandras naturliga angreppssätt. För att skapa effektivare relationer krävs det ibland att man anpassar sitt eget angreppssätt efter andras preferenser.

Din ABC-stil i en konflikt

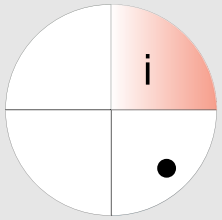


Konflikt med D-stilen

Eftersom du vill upprätthålla harmoni är det mindre troligt att du tar itu med konflikter direkt än att dina D-kollegor gör det. De är antagligen väldigt uppriktiga och till och med diskussionslystna ibland, så du kanske försöker undvika dem i ansträngda situationer. Det innebär att:

- Du bör säga till när du har en annan åsikt.
- Du bör undvika att ge efter för deras krav.
- Du bör se till att man tar hänsyn till dina behov.

PERSONLIG ÅTERKOPPLING

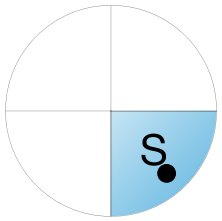


Konflikt med i-stilen

Personer med i-stilen vill ha vänskapliga relationer och delar din benägenhet att inledningsvis förminska meningsskiljaktigheter och undvika konflikter. Men eftersom de är så fokuserade på att göra sina röster hörda är det mer troligt att de blir känslosamma vid en konfrontation. Det innebär att:

- Du bör visa dem att du är öppen för kreativa lösningar.
- Du bör dela med dig av dina tvivel.
- Du bör komma ihåg att konflikter i längden stärker er relation.

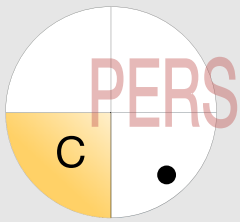
PERSONLIG ÅTERKOPPLING



Konflikt med S-stilen

Eftersom både du och dina S-kollegor undviker att ta upp problem är det troligen sällsynt att ni har en öppen konflikt. Det kan emellertid leda till att kommunikationen bryter samman. Det innebär att:

- Du bör ta itu med situationen rättframt och uppriktigt.
- Du bör inte utgå ifrån att deras tystnad betyder att saken är löst.
- Du bör följa upp och kontrollera att problemet är löst.



Konflikt med C-stilen

Personer med C-stilen ser ofta en konflikt som en meningsskiljaktighet om vem som har rätt och vill vanligtvis undvika direkta angrepp och fokusera på fakta. Eftersom du delar deras logiska angreppssätt kan ni två ibland fastna i logikstrider. Det innebär att:

- Du bör klargöra din egen hållning.
- Du bör undvika att dra dig tillbaka från konflikten.
- Du bör våga ta upp problem.

PERSONLIG ÅTERKOPPLING

Den här sidan är personligt anpassad till varje deltagares DiSC®-stil.

Punktlistan innehåller tips på hur man deltar i en konstruktiv konflikt.

PROV

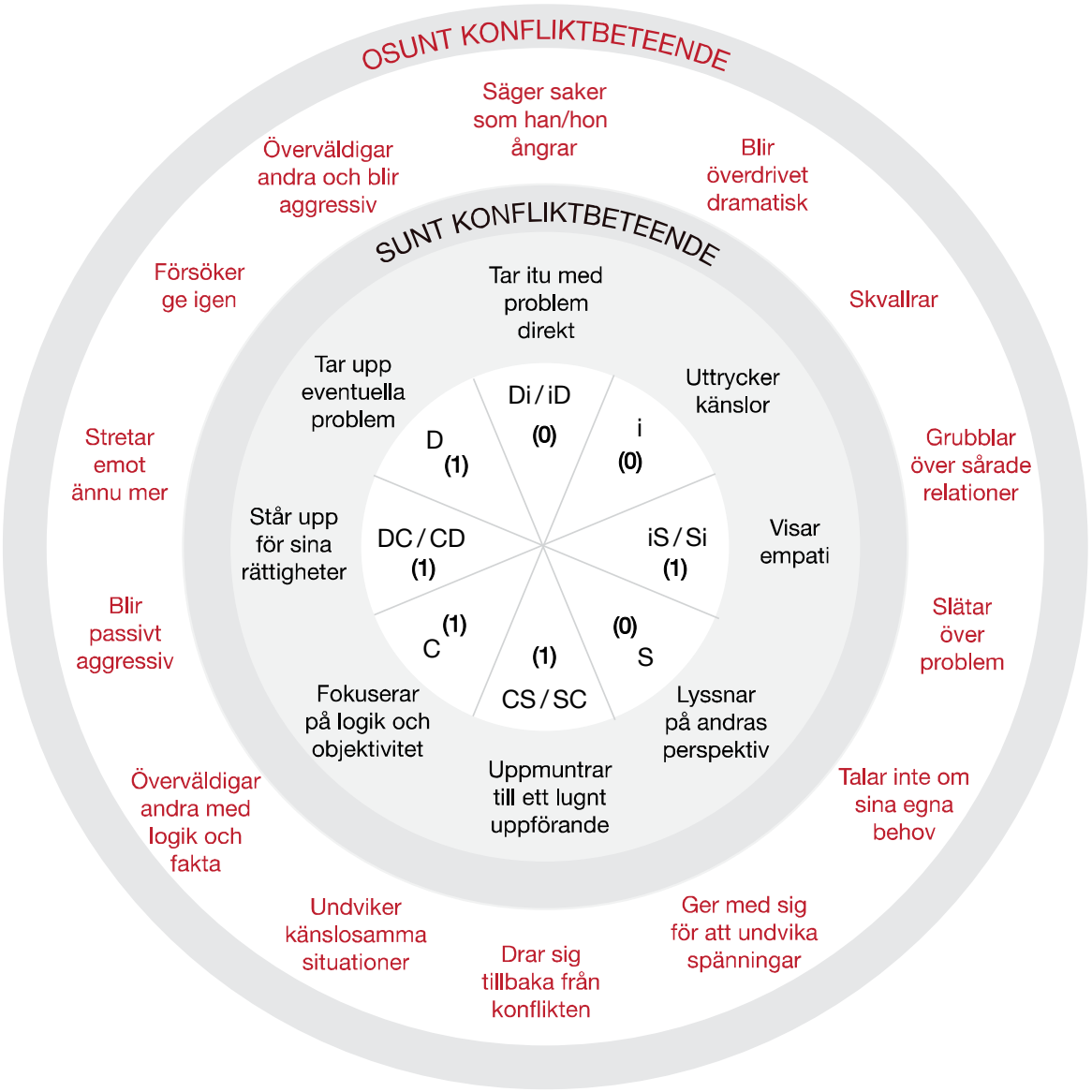
© 2016 Patrick Lencioni och John Wiley & Sons, Inc. Alla rättigheter förbehålls.
All typ av återgivning, fullständig eller partiell, är förbjuden.

Profilsida 16

Den här sidan är avsedd för att hjälpa teamen att öppet och ärligt diskutera sund och osund konflikt och att uppmärksamma att vi alla hanterar sådana situationer olika. I synnerhet de osunda beteendena är generaliseringar.

Konfliktteamkartan

Beskrivningarna i den inre, grå cirkeln visar hur ett sunt konfliktbeteende kan se ut. Beskrivningarna i rött i den yttre cirkeln visar exempel på osunt beteende i förhållande till varje stil. Siffrorna i den innersta cirkeln visar hur många **personer i det här teamet** som hamnar i vart och ett av stilområdena (av 5 personer).



Kartan är inte avsedd att ge en exakt motsvarighet av en viss typ och ett visst beteende.

HANDLEDNING (på engelska)

Genomför aktiviteten "Sunda och osunda beteenden".

PROV

© 2016 Patrick Lencioni och John Wiley & Sons, Inc. Alla rättigheter förbehålls.
All typ av återgivning, fullständig eller partiell, är förbjuden.

Profilsida 17

Konfliktbeteendena i tabellen nedan har **avsiktligt lämnats öppna för diskussion.** Olika tolkningar kan ge upphov till en intressant och förhoppningsvis produktiv diskussion som kan leda till förståelse och gränssättning.

Våga ta konflikt

Vad är ett acceptabelt beteende under en konflikt?

Inom vissa kulturer har man väldigt lite direkt oenighet och debatt under möten, inom andra finns benägenhet till mycket hetsiga diskussioner. I vissa familjer ger sig föräldrar och syskon sällan in i en förbehållslös och känslosam dialog, men i andra grälar man passionerat för att sedan försonas lika passionerat. Vilket fungerar bäst i ett team? Den enda verkligt viktiga frågan är om folk håller inne med sina åsikter? Medlemmar i välfungerande team gör inte det.

I frågeformuläret fick du och dina teammedlemmar svara på om ni anser att vissa beteenden eller handlingar är acceptabla när man har en konflikt på arbetsplatsen, och hur många av er som uppvisar dem (sista kolumnen). Här är resultatet av teamundersökningen (5 personer):

Respons på konflikt	Oacceptabelt	Kan tolereras	Helt acceptabelt	*Antal personer som medger att de gör det här på jobbet*
Höja rösten när man känner starkt för något	1	2	2	3
Överskrida mötestiden för att lösa ett problem	0	3	2	5
Använda starka ord när man blir upprörd	2	3	0	0
Undvika personer man är arg på	2	3	0	4
Utesluta andra teammedlemmar från svåra samtal	1	1	3	3
Vara öppet känslosam	2	1	2	3
Uttrycka ilska genom indirekta handlingar istället för att säga rakt ut hur man känner	4	1	0	2

Diskussionspunkter

1. Varför störs en del människor mer än andra av att någon ”använder starka ord när man blir upprörd”? Vilka riktlinjer skulle teamet kunna anta för att skapa balans mellan dessa olika synsätt?

2. Det här teamet hade också olika åsikter om att ”undvika personer man är arg på”. Varför har man olika syn på det här? Vilka grundregler kan teamet komma överens om?

HANDLEDNING (på engelska)

Genomför aktiviteten ”Konfliktrelaterade beteenden”.

Antalet teammedlemmar som medger att de gör det här på jobbet redovisas i en separat kolumn. Deltagarna hade möjlighet att medge att de uppvisar var och en av konfliktreaktionerna, oavsett om de tyckte att det var acceptabelt eller inte.

De här frågorna är skräddarsydda utifrån teamets svar på undersökningen ovan.

PROV

© 2016 Patrick Lencioni och John Wiley & Sons, Inc. Alla rättigheter förbehålls.
All typ av återgivning, fullständig eller partiell, är förbjuden.

Profilsida 18

Den här sidan är avsedd för att avsluta avsnittet om Konflikt och hjälpa teamet att bestämma vad nästa steg ska bli.

Vidta åtgärder för att våga ta konflikter

Hur ska ett team gå till väga för att utveckla förmågan och viljan att ta en sund konflikt? Första steget är att medge att konflikter kan vara konstruktiva, och att många team har en benägenhet att undvika dem. Så länge det finns teammedlemmar som anser att konflikter inte är önskvärda eller nödvändiga är chansen liten att de uppstår. Tänk på vikten av att våga ta konflikt enligt nedan när du och ditt team gör upp er handlingsplan.

Ett team som ogärna vill ta konflikter ...	Ett team som vågar ta konflikter ...
• Har tråkiga möten • Skapar en miljö där personangreppen frodas • Bortser från samtalsämnen som är avgörande för att teamet ska bli framgångsrikt • Misslyckas med att lyssna till alla teammedlemmars synpunkter och perspektiv • Slösar tid och energi på att intrigera och positionera sig	• Har livliga och intressanta möten • Lockar fram och utforskar alla teammedlemmars idéer • Löser faktiska problem snabbt • Har ett minimum av intriger • Tar upp de mest kritiska samtalsämnena till diskussion

Den grå rutan illustrerar både närvaro och frånvaro av konstruktiv konflikt inom teamet.

Handlingsplan

Bygg upp en handlingsplan för teamet med hjälp av följande frågor.

1. Enligt teamundersökningen (sidan 13) är det här teamet relativt bra på att hantera konflikter, men det finns fortfarande utrymme för förbättringar. Vilka specifika rädslor eller beteenden är de troligaste hindren för en konstruktiv konflikt?

2. Vilka konkreta fördelar skulle teamet uppleva om de hade sunda konflikter oftare?

De här frågorna är skräddarsydda utifrån teamets svar på den del av frågeformuläret som handlade om konflikt (sidan 13).

Kopplingen till engagemang ▶▶▶

När teamet vågar ta en konstruktiv konflikt och lyssnar till flera olika perspektiv och åsikter kan teammedlemmarna känna sig trygga med och sluta upp bakom det beslut som fattas, eftersom de vet att allas idéer har övervägts.

PROV

© 2016 Patrick Lencioni och John Wiley & Sons, Inc. Alla rättigheter förbehålls.
All typ av återgivning, fullständig eller partiell, är förbjuden.

Profilsida 19

På den här sidan presenteras beteendet Engagemang tillsammans med en översikt över teamets resultat. Betrakta den här sidan som en sammanfattning och lägg mer tid på de två följande sidorna där poängsammansättningen redovisas.

Skapa engagemang

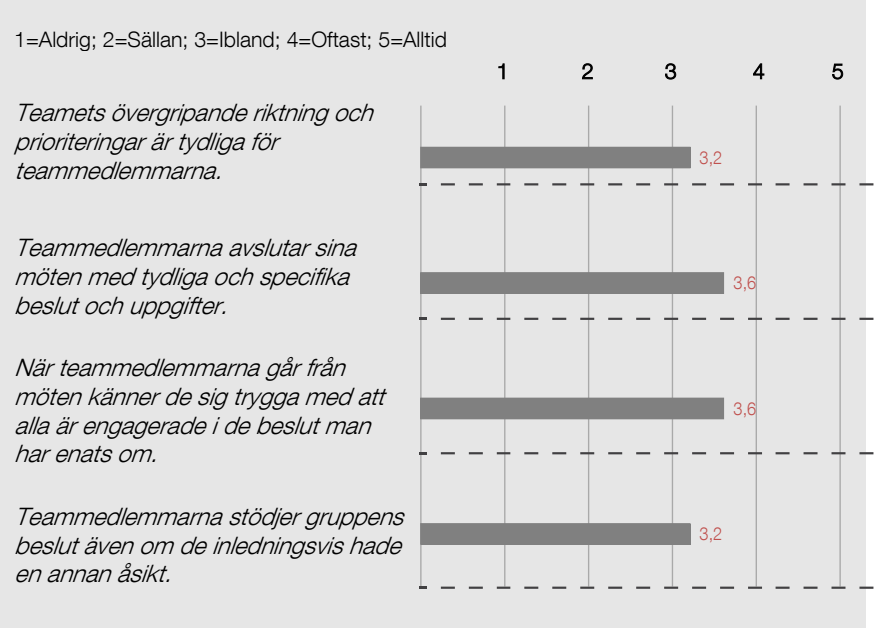
Vad menar vi med engagemang? Inom ramen för ett samverkande team betyder **engagemang** följande:

- tydlighet kring beslut
- fullständig uppslutning från alla teammedlemmar, även de som inledningsvis var emot beslutet

Poängen är att människor som inte engagerar sig bara följer besluten halvhjärtat. De två främsta orsakerna till bristande engagemang är önskan om konsensus och behov av säkerhet, vilket helt enkelt inte alltid går att uppnå. Välfungerande team inser att de måste kunna engagera sig även när resultatet är osäkert och alla inte är helt överens från början.

Resultat av teamundersökning

I följande tabell redovisas teamets svar på de engagemangsrelaterade frågorna i teamundersökningen. Staplarna till höger om frågorna visar teamets **genomsnittliga poäng** på den femgradiga skalan. Tabellerna på sidan 20 och 21 visar hur svaren är fördelade inom teamet.



Sammanfattning av ditt teams resultat för Engagemang: 3,40 = MEDEL

HANDLEDNING

(på engelska)

Genomför "Videogenomgången".

För att bättre förstå konceptet engagemang bör du läsa *Fem felfunktioner i en grupp* av Patrick Lencioni.

NORMATIVA DATA

(Genomsnitten är baserade på svar från över 29 021 personer)

HANDLEDNING

(på engelska)

Genomför aktiviteten "Tydlighet och uppslutning med egna ord" med hjälp av de två följande sidorna.

PROV

© 2016 Patrick Lencioni och John Wiley & Sons, Inc. Alla rättigheter förbehålls.
All typ av återgivning, fullständig eller partiell, är förbjuden.

Profilsida 20

De två första styckena på den här sidan är specifika för ert team och handlar om hur tydlighet bidrar till att skapa engagemang. Den nedre delen av sidan knyter ihop "engagemang med tydlighet" med teammedlemmens DiSC®-stil.

Engagemang och tydlighet

Teamets övergripande riktning och prioriteringar är tydliga för teammedlemmarna.

Nästan aldrig	Sällan	Ibland	Oftast	Nästan alltid
0	1	2	2	0

Teammedlemmarna engagerar sig troligen inte i beslut som verkar vaga eller ofullständiga. Det är förståeligt, för hur ska man kunna engagera sig när det inte är tydligt vad man *engagerar sig i*? Medlemmarna i det här teamet är inte överens om huruvida teamets riktning och prioriteringar är tydliga. Det kan vara så att teamet inte har för vana att kontrollera att alla är överens, eller så kanske vissa teammedlemmar blandar ihop sina individuella prioriteringar med teamets. Att ta sig tid att kontrollera att allt är tydligt kan hjälpa teamet att engagera sig i besluten och känna sig trygga med att gå vidare till nästa steg.

Teammedlemmarna avslutar sina diskussioner med tydliga och specifika beslut och uppgifter.

Nästan aldrig	Sällan	Ibland	Oftast	Nästan alltid
0	0	2	3	0

Ett samverkande team avsätter i slutet av varje möte några minuter för att säkerställa att alla runt bordet går därifrån med samma förståelse för vad man har kommit överens om. Det verkar som om medlemmarna i det här teamet för det mesta går från mötena med en tydlig förståelse för nästa steg. Det innebär att det också finns tillfällen då teammedlemmarna kan känna sig förvirrade. Att ta sig tid att se över engagemanget kan sannolikt hjälpa teamet att genomföra sina beslut på ett smidigare och mer framgångsrikt sätt.

Så påverkar din DiSC®-stil

PERSONLIG ÅTERKOPPLING

Anna Svensson, eftersom du har en S-stil trivs du med att ha ett tydligt och förutsägbart mål som du stadigt kan arbeta dig närmare. Du kanske känner dig mycket obekväm med otydliga förväntningar eller förvirring. Kom ihåg att ni troligen inte lyckas skapa engagemang i teamet om inte du och dina teammedlemmar har en gemensam förståelse.

Fundera över hur andra DiSC®-stilar kan reagera på bristande tydlighet:

- **D**-kollegor slår troligen ifrån sig och motarbetar beslut som de inte förstår.
- **i**-kollegor har en benägenhet att vara impulsiva och ibland oorganiserade, och utan tydliga mål finns en risk att de inte slutför det de ska.
- **S**-kollegor kan vara osäkra på sig själva och sitt arbete, vilket kan försämra deras produktivitet.
- **C**-kollegor brukar vara lite av ensamvargar och fokuserar kanske bara på sina egna mål, vilket ytterligare förstärker känslan av att teamet är i obalans.

STARKT OMRÅDE

Det här området är en av teamets tre främsta styrkor (se sidan 35).

OMRÅDE DÄR MAN ÄR ÖVERENS

Här verkar teammedlemmarna i stor utsträckning vara överens.

Det här stycket är personligt anpassat till varje deltagares DiSC®-stil.

Alla teammedlemmar får den punktuppställning med beskrivningar av DiSC som visas här.

PROV

© 2016 Patrick Lencioni och John Wiley & Sons, Inc. Alla rättigheter förbehålls.
All typ av återgivning, fullständig eller partiell, är förbjuden.

Profilsida 21

De två första styckena på den här sidan är specifika för ert team och handlar om hur uppslutning bidrar till att skapa engagemang. Den nedre delen av sidan knyter ihop "engagemang med uppslutning" med teammedlemmens DiSC®-stil.

Engagemang och uppslutning

När teammedlemmarna går från möten känner de sig trygga med att alla är engagerade i de beslut man har enats om.

Nästan aldrig	Sällan	Ibland	Oftast	Nästan alltid
0	1	1	2	1

Välfungerande team går vidare med fullständig uppslutning från samtliga medlemmar i teamet. När medlemmarna går från mötena känner de sig säkra på att ingen i hemlighet tvekar att stödja de åtgärder man kommit överens om. Enligt resultatet av frågeformuläret har medlemmarna olika åsikter om huruvida teamet lyckas uppnå den här typen av uppslutning. Det kan vara så att vissa upplever att man inte diskuterar tillräckligt innan besluten fattas, medan andra tolkar utebliven diskussion som tyst medhåll. Oavsett vad som är orsaken så kan bristande uppslutning göra det svårt för teammedlemmarna att ta till sig beslut och planer.

Teammedlemmarna stödjer gruppens beslut även om de inledningsvis hade en annan åsikt.

Nästan aldrig	Sällan	Ibland	Oftast	Nästan alltid
0	1	2	2	0

Engagemang är inte detsamma som konsensus. Det är viktigt att inse faran med att eftersträva konsensus och istället hitta sätt att få uppslutning även när det inte är möjligt att bli helt överens. Förnuftiga människor behöver inte få sin vilja fram för att kunna stödja ett beslut utan behöver bara känna att de har fått göra sina åsikter hörda och att de har tagits i beaktande. Det finns olika åsikter om huruvida teamet klarar av att få den här typen av stöd för teamets beslut. En del medlemmar kanske tycker att teamet lyssnar på allas åsikter, medan andra känner att några håller inne med sina åsikter eller inte är engagerade på riktigt. Kom ihåg att det är helt avgörande att alla får chansen att göra sin röst hörd för att skapa verkligt engagemang.

Så påverkar din DiSC®-stil

Anna Svensson, eftersom du har en S-stil vill du vara tillmötesgående och sätter kanske till och med andra människors behov framför dina egna. Det kan innebära att du håller inne med dina egna åsikter och tvivel. I stället kanske du instämmer passivt genom att nicka godkännande trots att du egentligen inte riktigt stöder beslutet.

PERSONLIG ÅTERKOPPLING

Fundera över vilken inställning andra DiSC®-stilar har till engagemang:

- D-kollegor har en styrande inställning och vill bestämma sig snabbt.
- i-kollegor förlitar sig på personliga relationer och kan vara mer benägna att engagera sig om de upplever en känsla av laganda.
- S-kollegor är försiktiga och ibland motvilliga som beslutsfattare och vill vara absolut säkra innan de engagerar sig.
- C-kollegor övertygas av objektiv information snarare än känslor eller intuition.

STARKT OMRÅDE

Det här området är en av teamets tre främsta styrkor (se sidan 35).

OMRÅDE DÄR MAN ÄR OENSE

Här finns betydande variationer i poängen, vilket innebär att teamet behöver få bättre förståelse för området.

Det här stycket är personligt anpassat till varje deltagares DiSC®-stil.

Alla teammedlemmar får den punktuppställning med beskrivningar av DiSC som visas här.

PROV

© 2016 Patrick Lencioni och John Wiley & Sons, Inc. Alla rättigheter förbehålls.
All typ av återgivning, fullständig eller partiell, är förbjuden.

Profilsida 22

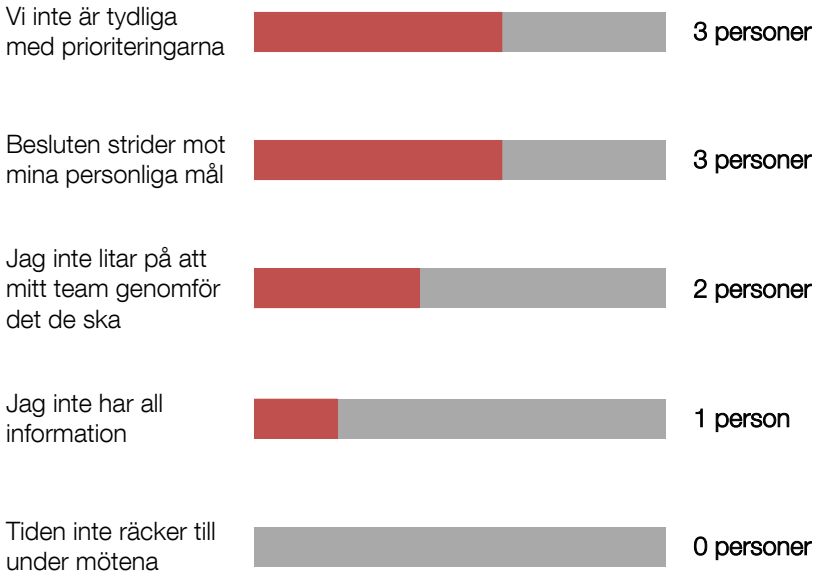
De två följande sidorna ägnas åt att avsluta den del av rapporten som rör Engagemang. Här finns gott om utrymme för diskussioner. Du kan låta teammedlemmarna ha en öppen diskussion medan de går igenom övre delen av sidan, men om det är ont om tid kan du be dem inrikta sig på frågorna längst ner.

Skapa engagemang

Varför är våra teammedlemmar inte engagerade?

I frågeformuläret fick du och ditt team även möjlighet att identifiera orsaker som kan bidra till bristande engagemang. Antalet personer (av 5) som valde respektive förklaring visas intill motsvarande stapel nedan. **Observera: alla hade möjlighet att välja alla alternativ som stämmer.**

Det händer att jag inte sluter upp bakom teamets beslut eftersom:



Antalet teammedlemmar som ställde sig bakom varje påstående visas till höger. Det fanns möjlighet att välja mer än ett svar.

Alternativen är sorterade från högsta till lägsta utifrån antalet teammedlemmar som ställt sig bakom påståendena.

Diskussionspunkter

1. Utifrån teamets svar ovan verkar en del teammedlemmar uppleva att teamets prioriteringar inte är tydliga. Hur kan teamet bli bättre på att tydliggöra sina prioriteringar?

2. Engagemanget inom teamet kan också bli lidande på grund av att teamets mål ibland krockar med personliga mål. Hur ofta säger teammedlemmarna till när de upplever det här problemet? Hur kan teamet bli bättre på att diskutera sådana intressekonflikter när de uppstår?

De här frågorna är skräddarsydda utifrån teamets svar på undersökningen ovan.

PROV

© 2016 Patrick Lencioni och John Wiley & Sons, Inc. Alla rättigheter förbehålls.
All typ av återgivning, fullständig eller partiell, är förbjuden.

Profilsida 23

Den här sidan är avsedd för att avsluta avsnittet om Engagemang och hjälpa teamet att bestämma vad nästa steg ska bli.

Vidta åtgärder för att skapa engagemang

En av de främsta konsekvenserna för ett team som inte engagerar sig i beslut är en bestående oenighet. Även om meningsskiljaktigheterna verkar små kommer prioriteringarna att krocka inom ett team som inte får uppslutning från alla teammedlemmar. Små klyftor kan också leda till stora splittringar. Tänk på vikten av att skapa engagemang enligt nedan när du och ditt team gör upp er handlingsplan.

Ett team som saknar engagemang ...	Ett team som har engagemang ...
• Skapar osäkerhet hos teammedlemmarna kring inriktning och prioriteringar • Missar tillfällen på grund av överdriven analys och onödiga förseningar • Skapar en grogrund för bristande självförtroende och rädsla för misslyckanden • Återkommer ständigt till samma diskussioner och beslut • Uppmuntrar efterklokhet	• Tydliggör riktning och prioriteringar • Samlar hela teamet kring gemensamma mål • Utvecklar en förmåga att lära sig av misstagen • Går vidare till nästa steg utan att tveka • Ändrar riktning utan tvekan eller skuldkänslor

Den grå rutan illustrerar både närvaro och frånvaro av engagemang inom teamet.

Handlingsplan

Bygg upp en handlingsplan för teamet med hjälp av följande frågor.

De här frågorna är skräddarsydda utifrån teamets svar på den del av frågeformuläret som handlade om engagemang (sidan 19).

1. Enligt teamundersökningen (sidan 19) är uppslutningen inom teamet totalt sett ganska bra, men den skulle kunna förbättras. Vilka tre förändringar skulle kunna öka teamets engagemang ytterligare?

2. Teamundersökningen tyder också på att den här gruppen har en måttlig nivå av tydlighet kring sina beslut. Beskriv de områden som är otydliga i dagsläget. Ange några specifika sätt att öka tydligheten.

Kopplingen till ansvar ▶▶▶

När alla är tydligt engagerade i teamets prioriteringar blir de mer villiga att hålla varandra ansvariga.

PROV

© 2016 Patrick Lencioni och John Wiley & Sons, Inc. Alla rättigheter förbehålls.
All typ av återgivning, fullständig eller partiell, är förbjuden.

Profilsida 24

På den här sidan presenteras beteendet Ansvar tillsammans med en översikt över teamets resultat. Betrakta den här sidan som en sammanfattning och lägg mer tid på de fyra följande sidorna där poängsammansättningen redovisas.

Hålla varandra ansvariga

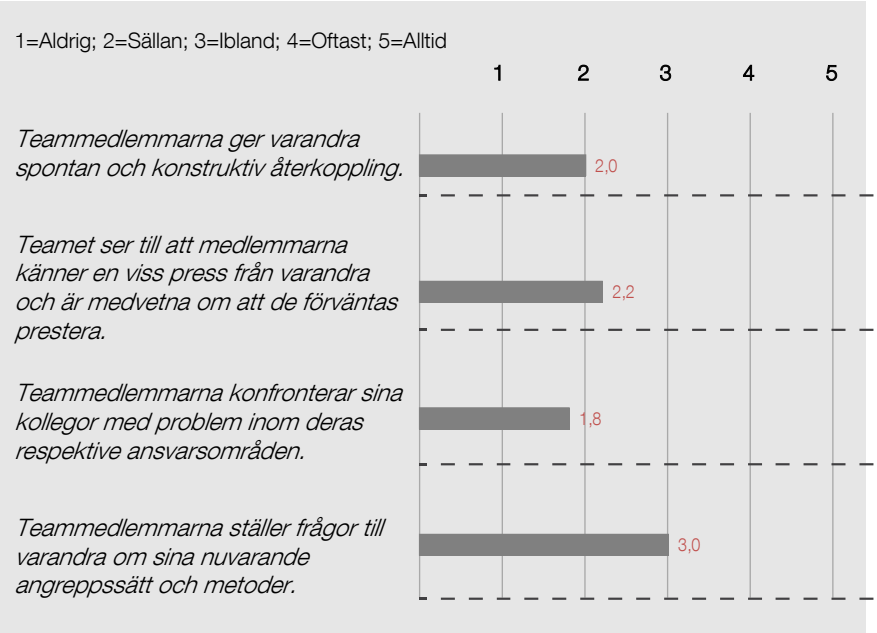
Ansvar är ett ord som har använts alldeles för ofta och med så många olika tolkningar att det till stor del har förlorat sin betydelse, men när det handlar om lagarbete betyder **ansvar** följande:

> *En vilja hos teammedlemmarna att påtala när en kollega gör sig skyldig till prestationer eller beteenden som kan skada teamet*

Den vanligaste orsaken till felfunktion inom det här området är teammedlemmarnas ovilja att stå ut med det personliga obehag som det innebär att påtala en kollegas olämpliga beteende. Det innefattar även den mer allmänna benägenheten att undvika svåra samtal. Funktionella team övervinner den naturliga benägenheten och väljer istället att ”gå in i farozonen” tillsammans.

Resultat av teamundersökning

I följande tabell redovisas teamets svar på de ansvarsrelaterade frågorna i teamundersökningen. Staplarna till höger om frågorna visar teamets **genomsnittliga poäng** på den femgradiga skalan. Tabellerna på sidan 25-28 visar hur svaren är fördelade inom teamet.



Sammanfattning av ditt teams resultat för Ansvar: 2,25 = LÅG

HANDLEDNING

(på engelska)

Genomför "Videogenomgången".

För att bättre förstå konceptet ansvar bör du läsa *Fem felfunktioner i en grupp* av Patrick Lencioni.

NORMATIVA DATA

(Genomsnitten är baserade på svar från över 29 021 personer)

HANDLEDNING

(på engelska)

Genomför "Genomgång av rapportresultaten i mindre grupper" m.h.a. de följande fyra sidorna.

PROV

© 2016 Patrick Lencioni och John Wiley & Sons, Inc. Alla rättigheter förbehålls.
All typ av återgivning, fullständig eller partiell, är förbjuden.

Profilsida 25

På de följande fyra sidorna går vi igenom varje fråga från den del av frågeformuläret som handlade om ansvar. Ansvar är något som de flesta team brukar ha svårt för – du kan se på föregående sida att genomsnittspoängen ligger lite lägre – och därför ges större utrymme för återkoppling kring det här beteendet.

Ansvar inom ditt team

Teammedlemmarna ger varandra spontan och konstruktiv återkoppling.

Nästan aldrig	Sällan	Ibland	Oftast	Nästan alltid
1	3	1	0	0

Välfungerande team klarar av att påtala undermåliga prestationer eller kontraproduktivt beteende från medlemmarnas sida. Det finns risk att det här teamet har problem inom det området. Även om teammedlemmarna står varandra mycket nära kan de tveka att ifrågasätta varandra, just för att de är rädda för att äventyra relationen. Ironiskt nog leder det till att relationerna försämras. Viljan att hålla varandra ansvariga på ett konstruktivt sätt är helt avgörande för att utveckla sammanhållningen och kan hjälpa teamet att undvika betydligt mer kostsamma och problematiska situationer längre fram.

Så här ser det ut när teammedlemmarna ...

INTE PÅTALAR *undermåliga prestationer:*

- Teammedlemmarna känner sig osäkra och är oroliga för att de andra håller inne med saker.
- Många känner sig orättvist behandlade när andra presterar sämre än förväntat.
- Då kan passivt-aggressiva attityder börja frodas.

PÅTALAR *undermåliga prestationer:*

- Alla vet vad de andra tycker och slipper slösa tid och energi på att undra över det.
- Teammedlemmarna kan hantera sina tillkortakommanden och accepterar förslag.
- Det finns en ökad känsla av att vara en del av ett team.

Så påverkar din DiSC®-stil

PERSONLIG ÅTERKOPPLING

Anna Svensson, eftersom du har en S-stil kan det vara särskilt plågsamt för dig att påtala undermåliga prestationer hos dina kollegor. Det är förmodligen en naturlig instinkt hos dig att upprätthålla harmoni och undvika konflikt till varje pris. Din oförmåga att påtala brister på ett rättframt sätt kan emellertid leda till att kommunikationen bryter samman och att dolda fientligheter ökar i styrka.

Fundera över hur andra DiSC®-stilar föredrar att få konstruktiv återkoppling:

- **D**-kollegor vill ha rak och direkt återkoppling.
- **i**-kollegor vill ha en positiv förklaring.
- **S**-kollegor föredrar hänsynsfull men rättfram återkoppling.
- **C**-kollegor vill ha en sanningsenlig och logisk förklaring.

OMRÅDE DÄR MAN ÄR ÖVERENS

Här verkar teammedlemmarna i stor utsträckning vara överens.

SVAGT OMRÅDE

Det här området är en av teamets tre främsta utmaningar (se sidan 36).

Det här stycket är personligt anpassat till varje deltagares DiSC®-stil.

Alla teammedlemmar får den punktuppställning med beskrivningar av DiSC som visas här.

PROV

© 2016 Patrick Lencioni och John Wiley & Sons, Inc. Alla rättigheter förbehålls.
All typ av återgivning, fullständig eller partiell, är förbjuden.

Profilsida 26

Ansvar inom ditt team

Teamet ser till att medlemmarna känner en viss press från varandra och är medvetna om att de förväntas prestera.

Nästan aldrig	Sällan	Ibland	Oftast	Nästan alltid
1	2	2	0	0

Rädslan för att svika respekterade teammedlemmar motiverar människor att förbättra sin prestation på ett mycket mer effektivt sätt än vad en policy eller ett system någonsin kan göra. Medlemmarna i det här teamet verkar dock inte känna sig bekväma med att sätta en rimlig press på varandra. De tycker kanske inte att det känns rätt att bedöma sina kollegor, eller så är de rädda för att det ska uppstå osunda konflikter om man pressar varandra. Trots det är grupptryck ett mycket effektivt sätt att upprätthålla höga krav inom ett team.

Så här ser det ut när teammedlemmarna ...

INTE TILLÄMPAR grupptryck:

- Det kan krävas ledning eller motivation utifrån för att nå de mål som satts upp.
- Folk bryr sig inte om hur deras beteende påverkar andra teammedlemmar.
- Bitterhet uppstår.

TILLÄMPAR grupptryck:

- Teammedlemmarna känner att deras kollegor har tillit till och förtroende för dem.
- Det finns en extra press att få saker gjorda i tid.
- Teammedlemmarna känner ett ansvar för att göra saker på rätt sätt.

Så påverkar din DiSC®-stil

Anna Svensson, din S-stil tyder på att du brukar vara mycket stabil och pålitlig. Du vill antagligen inte göra någon besviken, och därför kan ett visst mått av grupptryck vara ett effektivt sätt att motivera dig. Men eftersom du troligen är väldigt tillmötesgående kan det vara svårt för dig att *utöva* grupptryck på andra.

PERSONLIG ÅTERKOPPLING

Fundera över hur andra DiSC®-stilar kan motiveras till bättre prestation:

- D-kollegor kan bli motiverade av tävlingsmoment och utmanande projekt som genererar respekt.
- i-kollegor kan bli motiverade av positiv energi och uppmuntran.
- S-kollegor kan bli motiverade av en chans att stödja andra och bidra till framgång för teamet.
- C-kollegor kan bli motiverade av att definiera kvalitetsstandarder och slutföra komplicerade uppgifter.

Det här stycket är personligt anpassat till varje deltagares DiSC®-stil.

Alla teammedlemmar får den punktuppställning med beskrivningar av DiSC som visas här.

PROV

© 2016 Patrick Lencioni och John Wiley & Sons, Inc. Alla rättigheter förbehålls.
All typ av återgivning, fullständig eller partiell, är förbjuden.

Profilsida 27

Ansvar inom ditt team

Teammedlemmarna konfronterar sina kollegor när det uppstår problem inom deras respektive ansvarsområden.

Nästan aldrig	Sällan	Ibland	Oftast	Nästan alltid
2	2	1	0	0

I ett effektivt team klarar medlemmarna av att konfrontera varandra när saker och ting inte går som de ska. Det här teamet verkar anse att medlemmarna är ovilliga att utmana varandra när det gäller vad som blir gjort, vad man lägger tid på och om tillräckliga framsteg görs. Det kan vara svårt att hålla andra människor ansvariga när de beter sig hotfullt eller defensivt, och även när de är överdrivet tillmötesgående. Emellertid skulle det bli lättare för teamet att identifiera och lösa problem innan de eskalerar om man gjorde sig besväret att konfrontera dem innan de eskalerar.

Så här ser det ut när teammedlemmarna ...

INTE UTMANAR varandra:

- Det finns begränsat med förståelse och intresse för vad de andra teammedlemmarna gör.
- Det uppstår missförstånd mellan teammedlemmarna vilket leder till en allmän känsla av splittring.
- Folk känner sig bekväma med att prestera undermåligt eftersom de vet att ingen kommer att konfrontera dem.

UTMANAR varandra:

- Teammedlemmarna har större förståelse och mer uppskattning för varandras roller.
- Man stämmer regelbundet av med varandra och kontrollerar att alla är på samma våglängd.
- Man får fram bättre idéer.

Så påverkar din DiSC®-stil

Anna Svensson, eftersom du har en S-stil tycker du antagligen illa om att konfrontera och utmana folk. Att påpeka någon annans tillkortakommanden är troligen något du ser som oartigt och taktlöst. Samtidigt föredrar du antagligen en hög nivå av tydlighet framför att råka göra andra besvikna utan att veta om det.

Fundera över hur andra DiSC®-stilar kan reagera på att bli konfronterade:

- **D**-kollegor måste ofta övertygas innan de ändrar åsikt eller beteende.
- **i**-kollegor vill oftast inte att andra ska vara arga eller ledsna på dem.
- **S**-kollegor är ofta ivriga att kompromissa och brukar lyssna på andras åsikter.
- **C**-kollegor vill ha fakta och kan behöva se bevis för att de har fel innan de ändrar något.

PERSONLIG ÅTERKOPPLING

SVAGT OMRÅDE
Det här området är en av teamets tre främsta utmaningar (se sidan 36).

Det här stycket är personligt anpassat till varje deltagares DiSC®-stil.

Alla teammedlemmar får den punktuppställning med beskrivningar av DiSC som visas här.

PROV

© 2016 Patrick Lencioni och John Wiley & Sons, Inc. Alla rättigheter förbehålls.
All typ av återgivning, fullständig eller partiell, är förbjuden.

Profilsida 28

Ansvar inom ditt team

Teammedlemmarna ställer frågor till varandra om sina nuvarande angreppssätt och metoder.

Nästan aldrig	Sällan	Ibland	Oftast	Nästan alltid
0	2	1	2	0

När teammedlemmarna vet att deras kollegor verkligen är engagerade i ett gemensamt mål kan de ifrågasätta varandra utan att vara rädda för ett defensivt bemötande eller motreaktioner. Det de gör är nämligen bara att hjälpa någon annan att fokusera på det som behöver göras, eller att försöka tydliggöra något som inte verkar rätt. Det verkar emellertid inte som om alla medlemmar i det här teamet känner sig bekväma med att ifrågasätta varandras angreppssätt och metoder. Det kan vara så att teammedlemmarna är rädda för konfrontation, eller också är förväntningarna inte alltid helt tydliga, vilket gör det svårt att ifrågasätta andras arbete. Genom att lära sig att hålla varandra ansvariga skulle teamet få fördelar i form av ökad respekt och produktivitet.

Så här ser det ut när teammedlemmarna ...

INTE IFRÅGASÄTTER varandra:

- Misstag begås.
- Teammedlemmarna är inte klara över varandras roller och ansvarsområden, vilket leder till missförstånd.
- Teammedlemmarna är rädda för att förarga varandra.

IFRÅGASÄTTER varandra:

- Teammedlemmarna förstår hur allt hänger ihop.
- Folk är beredda att besvara frågor.
- Teammedlemmarna kan anpassa sitt beteende efter behov.

Så påverkar din DiSC®-stil

PERSONLIG ÅTERKOPPLING

Anna Svensson, du brukar ofta fria hellre än fälla. Om du ser andra göra något som verkar tvivelaktigt är det därför troligt att du utgår ifrån att de vet vad de gör. Att ifrågasätta varandra är emellertid det bästa sättet att hjälpa varandra att hålla fokus på det som är viktigast.

Fundera över hur man ska fråga andra DiSC®-stilar om deras nuvarande angreppssätt och metoder:

- **D**-kollegor föredrar ett rättframt tilltal. Kom ihåg att inte förväxla deras självförtroende med kompetens.
- **i**-kollegor kan improvisera och fatta spontana beslut, och därför bör du förekomma dem genom att be om detaljerade beskrivningar av deras tillvägagångssätt.
- **S**-kollegor tycker inte om när man pressar dem att svara, men du kan behöva ställa tillräckligt med frågor för att upptäcka eventuell oro de kan känna kring sina roller eller ansvarsområden.
- **C**-kollegor kan gå i försvarsställning om kvaliteten på deras arbete ifrågasätts. Se till att presentera fakta som stöd för dina åsikter, och ge dem tid att tänka över dina förslag.

Det här stycket är personligt anpassat till varje deltagares DiSC®-stil.

Alla teammedlemmar får den punktuppställning med beskrivningar av DiSC som visas här.

PROV

© 2016 Patrick Lencioni och John Wiley & Sons, Inc. Alla rättigheter förbehålls.
All typ av återgivning, fullständig eller partiell, är förbjuden.

Profilsida 29

De två följande sidorna ägnas åt att avsluta den del av rapporten som rör Ansvar. Här finns gott om utrymme för diskussioner. Du kan låta teammedlemmarna ha en öppen diskussion medan de går igenom övre delen av sidan, men om det är ont om tid kan du be dem inrikta sig på frågorna längst ner.

Hålla varandra ansvariga

Vilka behov har det här teamet när det gäller ansvar?
I frågeformuläret fick du och dina teammedlemmar även möjlighet att identifiera aspekter av teamets arbetssätt som skulle behöva förbättras – eller områden där det skulle vara möjligt och önskvärt att hålla varandra ansvariga i större utsträckning. Antalet personer (av 5) som valde respektive förbättring visas i motsvarande ruta nedan. **Observera: alla hade möjlighet att välja alla alternativ som stämmer.**

Vår förmåga att hålla varandra ansvariga skulle kunna förbättras om vi utmanade varandra att:

4	Påpeka beteenden hos varandra som inte är produktiva	1	Slutföra personliga åtaganden
3	Ge varandra återkoppling	0	Omedelbart ta upp missade deadlines
3	Ha tydligare mål och prioriteringar	0	Vara mer rättframma
2	Jämföra våra framsteg med målen vid teammötena	0	Offentliggöra våra mål
1	Ha effektivare och mer produktiva möten	0	Tillbringa mer tid tillsammans

Diskussionspunkter

1. Ett av de områden som har valts oftast i tabellen ovan är ”påpeka beteenden hos varandra som inte är produktiva”. Vilka aktuella problem är kopplade till den här frågan? Hur bekväma känner sig teammedlemmarna med att utmana varandra att göra det här oftare?

2. Ett annat område som många har valt är ”ge varandra återkoppling”. Vilka fördelar skulle det ge teamet om medlemmarna utmanade varandra att göra det här oftare? Hur realistiskt är det för det här teamet att ha det målet?

HANDLEDNING (på engelska)

Genomför aktiviteterna ”Värdet av ansvar” och ”Att ge och ta emot återkoppling” innan du börjar på den här sidan.

Antalet teammedlemmar som ställde sig bakom varje påstående visas i respektive ruta. Det finns möjlighet att välja mer än ett svar.

Rutorna är sorterade från högsta till lägsta utifrån antalet teammedlemmar som ställt sig bakom påståendena.

De här frågorna är skräddarsydda utifrån teamets svar på undersökningen ovan.

PROV

© 2016 Patrick Lencioni och John Wiley & Sons, Inc. Alla rättigheter förbehålls.
All typ av återgivning, fullständig eller partiell, är förbjuden.

Profilsida 30

Den här sidan är avsedd för att avsluta avsnittet om Ansvar och hjälpa teamet att bestämma vad nästa steg ska bli.

Vidta åtgärder för att hålla varandra ansvariga

Det måste vara tydligt för alla teammedlemmar att teamet har en gemensam skyldighet att hålla varandra ansvariga. Hur svårt och obekvämt det än kan kännas så är den här typen av ansvarstagande ett sätt att hjälpa team och organisationer att undvika betydligt mer kostsamma och besvärliga situationer längre fram. Tänk på vikten av att skapa ansvar enligt nedan när du och ditt team gör upp er handlingsplan.

Ett team som undviker ansvar ...	Ett team som håller varandra ansvariga ...
• Skapar bitterhet mellan teammedlemmar som presterar på olika nivåer • Uppmuntrar till medelmåttighet • Missar deadlines och viktiga leveranser • Lägger ett orimligt stort ansvar på teamledaren att vara den enda som upprätthåller disciplinen	• Ser till att den som presterar dåligt känner press att förbättras • Identifierar potentiella problem snabbt genom att ifrågasätta varandras tillvägagångssätt utan att tveka • Skapar respekt mellan teammedlemmar som alla har samma höga krav på sig • Undviker onödig byråkrati kring prestationshantering och korrigerande åtgärder

Den grå rutan illustrerar både närvaro och frånvaro av ansvar inom teamet.

Handlingsplan

Bygg upp en handlingsplan för teamet med hjälp av följande frågor.

1. Enligt teamundersökningen (sidan 24) verkar det just nu vara svårt för det här teamet att hålla varandra ansvariga. Ange tre saker som hindrar teammedlemmarna från att konfrontera varandra och utöva grupptryck. Ange några specifika fördelar med att införa de här beteendena.

2. Ett av områdena i teamundersökningen (sidan 24) där teamet har gett sig själva lägst poäng är att konfrontera kollegorna när det uppstår problem. Ange några tänkbara orsaker till varför det är så svårt för det här teamet att konfrontera varandra. Vilka förväntningar eller processer skulle teamet kunna införa för att det ska kännas mindre hotfullt eller skrämmande att konfrontera varandra?

De här frågorna är skräddarsydda utifrån teamets svar på den del av frågeformuläret som handlade om ansvar (sidan 24).

Kopplingen till resultat ▶▶▶

Att teammedlemmarna håller varandra ansvariga för sina bidrag och beteenden hjälper teamet att behålla fokus på de gemensamma resultaten istället för att låta uppmärksamheten glida iväg.

PROV

© 2016 Patrick Lencioni och John Wiley & Sons, Inc. Alla rättigheter förbehålls.
All typ av återgivning, fullständig eller partiell, är förbjuden.

Profilsida 31

På den här sidan presenteras beteendet Resultat tillsammans med en översikt över teamets resultat. Betrakta den här sidan som en sammanfattning och lägg mer tid på nästa sida där poängsammansättningen redovisas.

Fokusera på resultat

Det egentliga syftet med att uppmuntra till ökad tillit, sund konflikt, engagemang och ansvar är att uppnå resultat. Trots det har det visat sig att den största utmaningen när det gäller framgångarna för ett team är bristande fokus på resultat. Det här är **resultat** inom ramen för ett samverkande team:

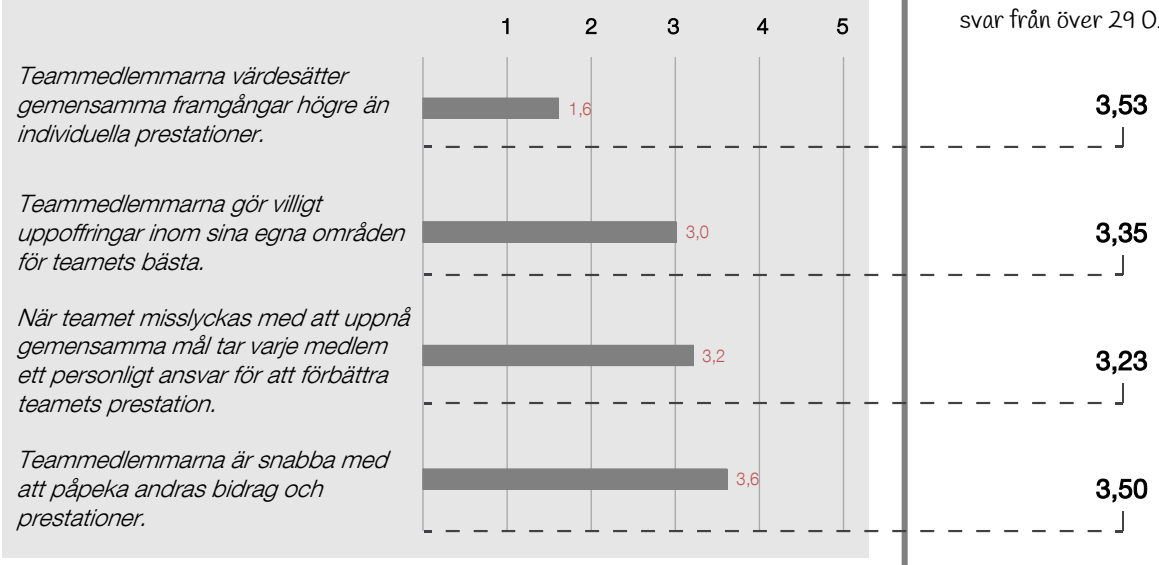
- avser teamets gemensamma mål
- är inte begränsat till ekonomiska mått utan är ett vidare begrepp som rör förväntningar och resultatbaserad prestation

Vad kan ett team då tänkas fokusera på förutom resultat? De främsta kandidaterna är teamets status och individuell status. Fokus på teamets status uppstår när det känns tillräckligt att bara vara en del av en grupp, oavsett resultaten. Individuell status avser den välbekanta mänskliga benägenheten att fokusera på att förbättra sin egen ställning eller karriär på bekostnad av teamet.

Resultat av teamundersökning

I följande tabell redovisas teamets svar på de resultatrelaterade frågorna i teamundersökningen. Staplarna till höger om frågan visar teamets **genomsnittliga poäng** på den femgradiga skalan. Tabellerna på sidan 32 visar hur svaren är fördelade inom teamet.

1=Aldrig; 2=Sällan; 3=Ibland; 4=Oftast; 5=Alltid



Sammanfattning av ditt teams resultat för Resultat: 2,85 = LÅG

HANDLEDNING

(på engelska)

Genomför aktiviteten "Brist på fokus" innan du börjar på den här sidan.

För att bättre förstå konceptet resultat bör du läsa *Fem felfunktioner i en grupp* av Patrick Lencioni.

NORMATIVA DATA

(Genomsnitten är baserade på svar från över 29 021 personer)

PROV

© 2016 Patrick Lencioni och John Wiley & Sons, Inc. Alla rättigheter förbehålls.
All typ av återgivning, fullständig eller partiell, är förbjuden.

Profilsida 32

Resultat inom ditt team

Teammedlemmarna värdesätter gemensamma framgångar högre än individuella prestationer.

Nästan aldrig	Sällan	Ibland	Oftast	Nästan alltid
3	1	1	0	0

Medlemmarna i det här teamet verkar värdesätta personliga prestationer högre än gruppens framgång. Även om självbevarelseinstinkten är naturlig måste ett välfungerande team prioritera sina gemensamma resultat högre än egna personliga mål.

Teammedlemmarna gör villigt uppoffringar inom sina egna områden för teamets bästa.

Nästan aldrig	Sällan	Ibland	Oftast	Nästan alltid
0	1	3	1	0

Ibland kan det innebära att man gör uppoffringar för att hjälpa andra som har det svårt. Trots det verkar vissa medlemmar i det här teamet vara så fokuserade på sina egna ansvarsområden att de inte tar sig tid att hjälpa sina kollegor.

När teamet misslyckas med att uppnå gemensamma mål tar varje medlem ett personligt ansvar för att förbättra teamets prestation.

Nästan aldrig	Sällan	Ibland	Oftast	Nästan alltid
0	1	2	2	0

Teammedlemmarna har gett olika svar på den här frågan. Det kan vara så att det råder viss förvirring kring vad teamets gemensamma mål är, eller att en del har svårt att skilja mellan personligt ansvar och teamets ansvar. Hur som helst är det mycket mer troligt att teamet uppnår sina mål om alla tar ansvar för teamets totala prestation.

Teammedlemmarna är snabba med att påpeka andras bidrag och prestationer.

Nästan aldrig	Sällan	Ibland	Oftast	Nästan alltid
0	1	1	2	1

Alla var inte överens i den här frågan. Vissa teammedlemmar kanske inte är uppmärksamma på teamets arbete, eller också har man olika åsikter om vad som är värt att berömma. Att lyfta fram varandras insatser tjänar dock som en positiv påminnelse om att ni alla jobbar mot gemensamma mål.

Så påverkar din DiSC®-stil

Anna Svensson, eftersom du har en S-stil kan du uppleva att fokus på resultat känns lite ovänligt och oinspirerande. Kom ihåg att hur bra det än känns inom teamet så är det per definition inte ett bra team om man oftast inte uppnår sina mål. För att uppnå resultat bör ni därför:

- Offentligt uttrycka engagemang för specifika mål.
- Sätta press på er själva och varandra att uppnå önskat resultat.
- Undvika att värdesätta lojalitet högre än prestation.

PERSONLIG ÅTERKOPPLING

SVAGT OMRÅDE

Det här området är en av teamets tre främsta utmaningar (se sidan 36).

STARKT OMRÅDE

Det här området är en av teamets tre främsta styrkor (se sidan 35).

Stycket och punktuppställningen är personligt anpassade till respektive DiSC®-stil.

PROV

© 2016 Patrick Lencioni och John Wiley & Sons, Inc. Alla rättigheter förbehålls.
All typ av återgivning, fullständig eller partiell, är förbjuden.

Profilsida 33

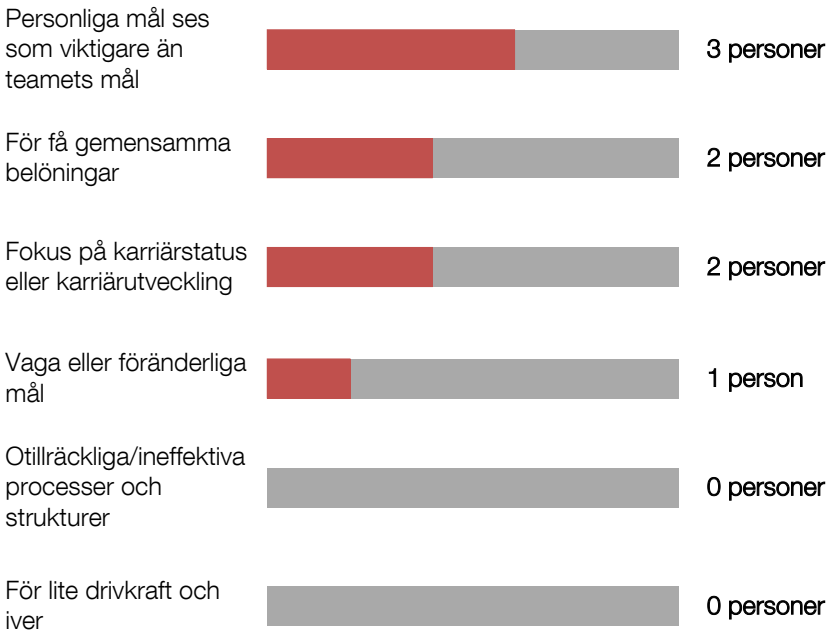
De två följande sidorna ägnas åt att avsluta den del av rapporten som rör Resultat. Här finns gott om utrymme för diskussioner. Du kan låta teammedlemmarna ha en öppen diskussion medan de går igenom övre delen av sidan, men om det är ont om tid kan du be dem inrikta sig på frågorna längst ner.

Vanliga distraktioner

Vad krävs för att behålla fokus på resultat?

Många team har svårt att behålla fokus på resultaten på grund av egenintresse och självbevarelseinstinkt. I frågeformuläret fick du och dina teammedlemmar möjlighet att identifiera vad ni tror kan göra att personerna i det här teamet blir distraherade från resultaten. Antalet personer (av 5) som valde respektive distraktion visas intill motsvarande stapel nedan. **Observera: alla hade möjlighet att välja alla alternativ som stämmer.**

Några av de saker som distraherar vårt team från att fokusera på resultaten är:



Diskussionspunkter

1. I det här teamet verkar personliga mål distrahera medlemmarna från teamets mål. Varför är det så? Vad måste till för att var och en ska kunna prioritera teamets mål?

2. Enligt grafen ovan kan brist på gemensamma belöningar hindra teamet från att fokusera på resultaten. Hur skulle ”gemensamma belöningar” kunna se ut i den här gruppen?

HANDLEDNING

(på engelska)

Genomför aktiviteterna ”Videogenomgång” och ”Teamets poängräkning” innan du börjar på den här sidan.

Antalet teammedlemmar som ställde sig bakom varje påstående visas till höger. Det fanns möjlighet att välja mer än ett svar.

Alternativen är sorterade från högsta till lägsta utifrån antalet teammedlemmar som ställt sig bakom påståendena.

De här frågorna är skräddarsydda utifrån teamets svar på undersökningen ovan.

PROV

© 2016 Patrick Lencioni och John Wiley & Sons, Inc. Alla rättigheter förbehålls.
All typ av återgivning, fullständig eller partiell, är förbjuden.

Profilsida 34

Den här sidan är avsedd för att avsluta avsnittet om Resultat och hjälpa teamet att bestämma vad nästa steg ska bli.

Vidta åtgärder för att uppnå resultat

Det går inte att komma ifrån att det enda måttet på ett välfungerande team är huruvida teamet uppnår det man hade för avsikt att uppnå. Välfungerande team ser till att alla medlemmar, oavsett deras individuella ansvars- och expertområden, gör allt de kan för att hjälpa teamet att uppnå sina mål. Tänk på vikten av att fokusera på gemensamma resultat enligt nedan när du och ditt team gör upp er handlingsplan.

Ett team som inte fokuserar på resultat ...	Ett team som fokuserar på resultat ...
• Stagnerar istället för att växa • Lyckas sällan slå sina konkurrenter • Förlorar målmedvetna medarbetare • Uppmuntrar teammedlemmarna att fokusera på sina egna karriärer och individuella mål • Blir lätt distraherade	• Behåller målmedvetna medarbetare • Minimerar individualistiskt beteende • Upplever både framgångar och misslyckanden intensivt • Har fördelen att bestå av individer som åsidosätter sina egna mål och intressen för teamets bästa • Undviker distraktioner

Den grå rutan illustrerar både närvaro och frånvaro av resultat inom teamet.

Handlingsplan

Bygg upp en handlingsplan för teamet med hjälp av följande frågor.

1. Enligt teamundersökningen (sidan 31) verkar det just nu vara svårt för det här teamet att uppnå resultat. I vilken utsträckning känner teammedlemmarna att resultat handlar om gemensamma ansträngningar snarare än individuella? Vilka specifika förändringar kan teamet genomföra för att teammedlemmarna ska känna sig motiverade att uppnå gemensamma resultat?

2. Ett av de områden där det här teamet har gett sig själva lägst poäng är ”värdesätta gemensamma framgångar högre än individuella prestationer”. Tar teammedlemmarna upp frågan när någon i teamet sätter sina personliga behov före teamets behov? Om inte, vilka specifika hinder finns det för att göra det?

De här frågorna är skräddarsydda utifrån teamets svar på den del av frågeformuläret som handlade om resultat (sidan 31).

Sammanfattning ▶▶▶

PROV

© 2016 Patrick Lencioni och John Wiley & Sons, Inc. Alla rättigheter förbehålls.
All typ av återgivning, fullständig eller partiell, är förbjuden.

Profilsida 35

På den här sidan visas de tre områden där teamet hade högst poäng jämfört med andra påståenden om beteenden i frågeformuläret. Att förstå och fortsätta att dra nytta av teamets styrkor är lika viktigt som att identifiera och komma till rätta med svagheter.

Styrkorna inom ditt team

1=Aldrig; 2=Sällan; 3=Ibland; 4=Oftast; 5=Alltid

Från ENGAGEMANG
När teammedlemmarna går från möten känner de sig trygga med att alla är engagerade i de beslut man har enats om.

Från ENGAGEMANG
Teammedlemmarna avslutar sina möten med tydliga och specifika beslut och uppgifter.

Från RESULTAT
Teammedlemmarna är snabba med att påpeka andras bidrag och prestationer.

NORMATIVA DATA

(Genomsnitten är baserade på svar från över 29 021 personer)

3,34

3,46

3,50

Så upptäcker du teamets styrkor

Att döma av frågeformuläret uppvisar medlemmarna i det här teamet troligen många av följande styrkor:

- Att ha förtroende för teamets förmåga att agera
- Att se till att beslut blir fattade så att gruppen kan gå vidare
- Att informera om teamets kommande åtgärder på ett tydligt sätt
- Att värdesätta specifika teambeslut
- Att upprätthålla en hög arbetsmoral inom teamet
- Att uppmuntra kamratskap

Diskussionspunkter

1. Det här teamet har angett engagemang i beslut som ett av sina bästa områden. I vilken utsträckning innebär det att teammedlemmarna känner att de har fått göra sina åsikter hörda i ett visst ämne?
2. Att avsluta diskussionerna med ”tydliga och specifika beslut” är en av det här teamets tre främsta styrkor. På vilket sätt ökar det här effektiviteten inom teamet?
3. Ett område som betygsattes högt av det här teamet var att lyfta fram varandras insatser. Vilka är fördelarna med denna praxis? Gör det till exempel teamet mer effektivt? Mer produktivt?

PROV

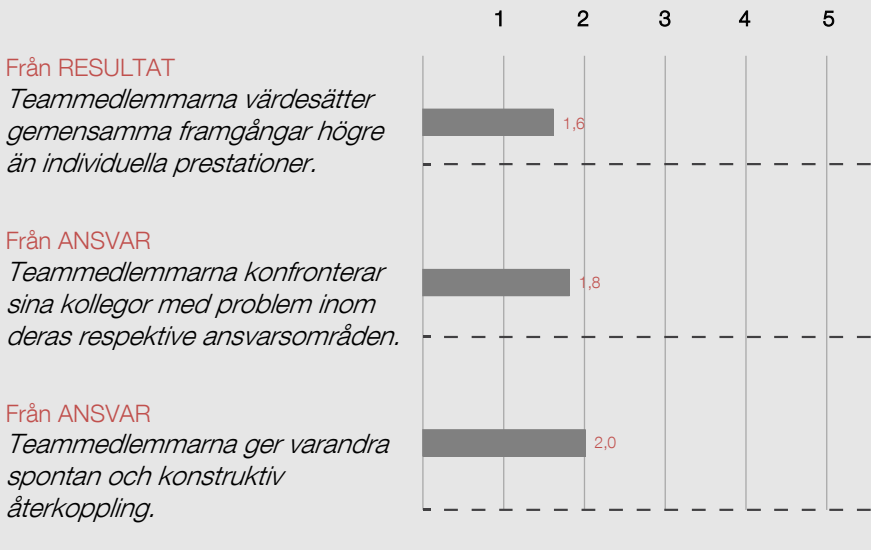
© 2016 Patrick Lencioni och John Wiley & Sons, Inc. Alla rättigheter förbehålls.
All typ av återgivning, fullständig eller partiell, är förbjuden.

Profilsida 36

På den här sidan visas de tre områden där teamet hade lägst poäng jämfört med andra påståenden om beteenden i frågeformuläret. För att förbättra teamets samverkan måste du och ditt team förstå och ta itu med dessa områden.

Att övervinna teamets utmaningar

1=Aldrig; 2=Sällan; 3=Ibland; 4=Oftast; 5=Alltid



NORMATIVA DATA

(Genomsnitten är baserade på svar från över 29 021 personer)

3,53

3,19

3,06

Så upptäcker du teamets utmaningar

Att döma av frågeformuläret upplever medlemmarna i det här teamet troligen många av följande utmaningar:

- Personliga ambitioner stör teamets beslutsfattande
- Personliga prestationer sätts framför teamets resultat
- Ovilliga att utmana varandra
- Bristande kännedom om alla aspekter av teamets arbete
- Rädsla för att rättfram återkoppling ska äventyra relationerna
- Motvilja mot att komma med uppriktiga synpunkter

Diskussionspunkter

1. Ett av de påståenden som den här gruppen satte lägst poäng på handlar om att värdesätta gemensam framgång. Varför är det värt att lägga tid på att bli bättre inom det här området? Vilka två förändringar skulle göra störst skillnad när det gäller det här problemet?
2. Den här gruppen gav också lägre poäng när de fick frågor om att konfrontera varandra när problem uppstår. Vad är det som begränsar teamet inom det här området? Vad skulle krävas för att höja det betyg du ger teamet?
3. Enligt ovanstående redovisning kan gruppen också ha möjlighet att utvecklas när det gäller att ge konstruktiv återkoppling. Hur skulle en förbättring inom det här området hjälpa teamet? Hur kan du och dina teammedlemmar se till att den förbättringen blir verklighet?

PROV

© 2016 Patrick Lencioni och John Wiley & Sons, Inc. Alla rättigheter förbehålls.
All typ av återgivning, fullständig eller partiell, är förbjuden.

Bilaga: Frågerankning

Nedan hittar du samtliga 20 frågor rankade från teamets högsta till lägsta genomsnittspoäng. Genomsnittspoängen för det här teamet (DecisionTech Leadership Team) visas i första rutan till höger. I den andra rutan till höger hittar du den genomsnittliga poängen för alla team som har genomfört frågeformuläret. **Den här informationen finns inte med i deltagarrapporterna.**

1=Aldrig; 2=Sällan; 3=Ibland; 4=Oftast; 5=Alltid	DET HÄR teamets snitt-poäng	Snitt-poäng för ALLA team
1. Engagemang *När teammedlemmarna går från möten känner de sig trygga med att alla är engagerade i de beslut man har enats om.*	3,60	3,34
2. Engagemang *Teammedlemmarna avslutar sina möten med tydliga och specifika beslut och uppgifter.*	3,60	3,46
3. Resultat *Teammedlemmarna är snabba med att påpeka andras bidrag och prestationer.*	3,60	3,50
4. Konflikt *När en konflikt uppstår konfronterar teamet problemet och reder ut det innan man går vidare till nästa ämne.*	3,40	3,18
5. Konflikt *Teammedlemmarna uttrycker sina åsikter även när det finns risk för oenighet.*	3,40	3,50
6. Konflikt *Teammedlemmarna efterfrågar varandras åsikter under mötena.*	3,40	3,65

PROV

© 2016 Patrick Lencioni och John Wiley & Sons, Inc. Alla rättigheter förbehålls.
All typ av återgivning, fullständig eller partiell, är förbjuden.

Bilaga: Frågerankning

1=Aldrig; 2=Sällan; 3=Ibland; 4=Oftast; 5=Alltid

	DET HÄR teamets snitt-poäng	Snitt-poäng för ALLA team
7. Resultat *När teamet misslyckas med att uppnå gemensamma mål tar varje medlem ett personligt ansvar för att förbättra teamets prestation.*	3,20	3,23
8. Konflikt *Under möten diskuterar teamet de viktigaste – och svåraste – problemställningarna.*	3,20	3,48
9. Engagemang *Teammedlemmarna stödjer gruppens beslut även om de inledningsvis hade en annan åsikt.*	3,20	3,70
10. Engagemang *Teamets övergripande riktning och prioriteringar är tydliga för teammedlemmarna.*	3,20	3,59
11. Ansvar *Teammedlemmarna ställer frågor till varandra om sina nuvarande angreppssätt och metoder.*	3,00	3,13
12. Resultat *Teammedlemmarna gör villigt uppoffringar inom sina egna områden för teamets bästa.*	3,00	3,35
13. Tillit *Teammedlemmarna ber gärna varandra om ursäkt.*	2,80	3,37

PROV

© 2016 Patrick Lencioni och John Wiley & Sons, Inc. Alla rättigheter förbehålls.
All typ av återgivning, fullständig eller partiell, är förbjuden.

Bilaga: Frågerankning

1=Aldrig; 2=Sällan; 3=Ibland; 4=Oftast; 5=Alltid

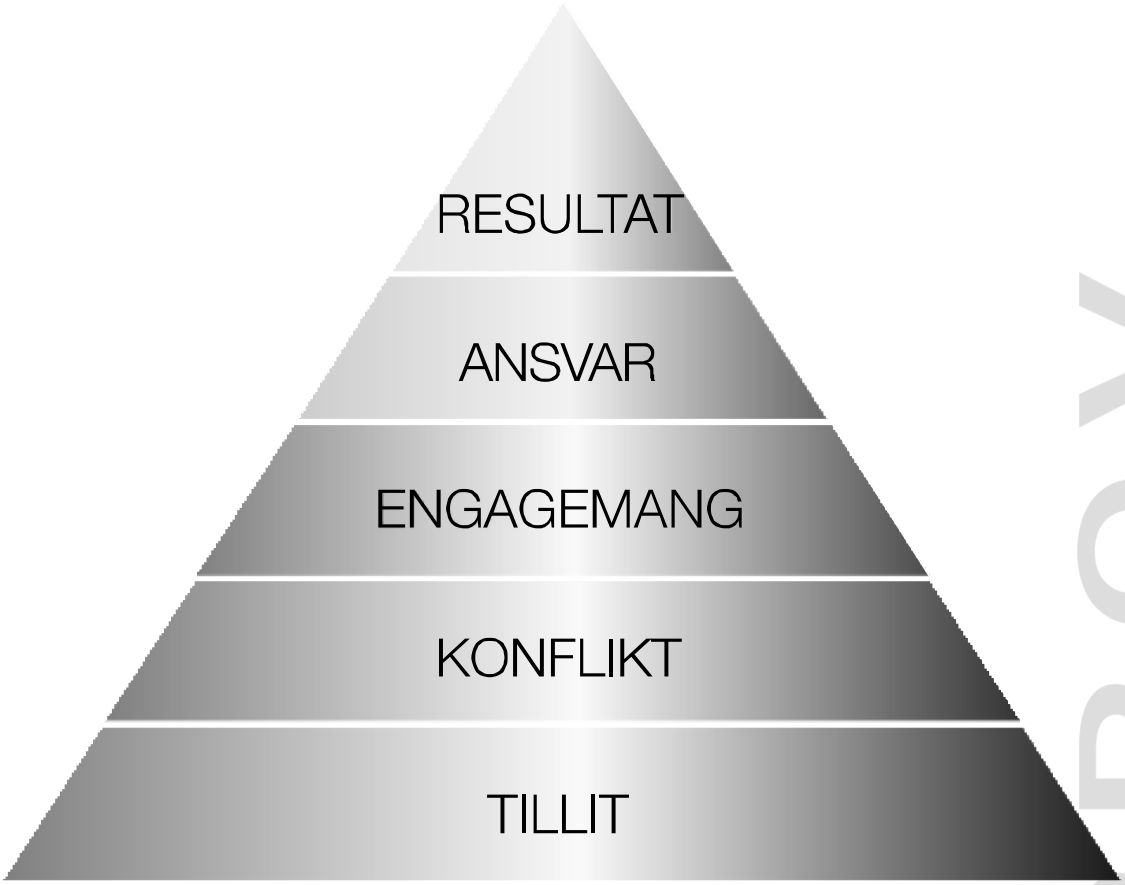
	DET HÄR teamets snitt-poäng	Snitt-poäng för ALLA team
14. Tillit *Teammedlemmarna är öppna och uppriktiga mot varandra.*	2,40	3,35
15. Tillit *Teammedlemmarna ber varandra om synpunkter på sina respektive ansvarsområden.*	2,40	3,41
16. Tillit *Teammedlemmarna erkänner sina svagheter inför varandra.*	2,20	2,75
17. Ansvar *Teamet ser till att medlemmarna känner en viss press från varandra och är medvetna om att de förväntas prestera.*	2,20	3,09
18. Ansvar *Teammedlemmarna ger varandra spontan och konstruktiv återkoppling.*	2,00	3,06
19. Ansvar *Teammedlemmarna konfronterar sina kollegor med problem inom deras respektive ansvarsområden.*	1,80	3,19
20. Resultat *Teammedlemmarna värdesätter gemensamma framgångar högre än individuella prestationer.*	1,60	3,53

PROV

© 2016 Patrick Lencioni och John Wiley & Sons, Inc. Alla rättigheter förbehålls.
All typ av återgivning, fullständig eller partiell, är förbjuden.

Bilaga: Percentiler

Nedan hittar du teamets genomsnittliga poäng och percentiler för vart och ett av de fem beteendena. Percentilen avser den procentandel av genomsnittspoängen (för samtliga team som har besvarat frågeformuläret) som ligger under DecisionTech Leadership Teams genomsnittspoäng. **Exempel:** om DecisionTech Leadership Teams poäng ligger i den 85:e percentilen är den högre än 84 % av de andra teamens poäng. **Den här informationen finns inte med i deltagarrapporterna.**



PROV

	Ditt teams genomsnittspoäng	Percentil
Tillit	2,45	6 %
Konflikt	3,35	52 %
Engagemang	3,40	42 %
Ansvar	2,25	1 %
Resultat	2,85	13 %

© 2016 Patrick Lencioni och John Wiley & Sons, Inc. Alla rättigheter förbehålls.
All typ av återgivning, fullständig eller partiell, är förbjuden.