THE FIVE BEHAVIORS OF A COHESIVE TEAM®

Fem beteenden i ett samverkande team

Teamutveckling

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

PROV

Lars Andersson

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

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

PROV

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

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

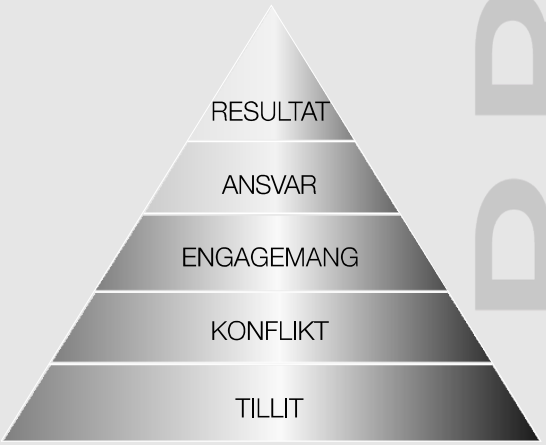
När teammedlemmarna har möjlighet att komma med synpunkter och diskutera idéer är det troligare att de engagerar sig i besluten.

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.

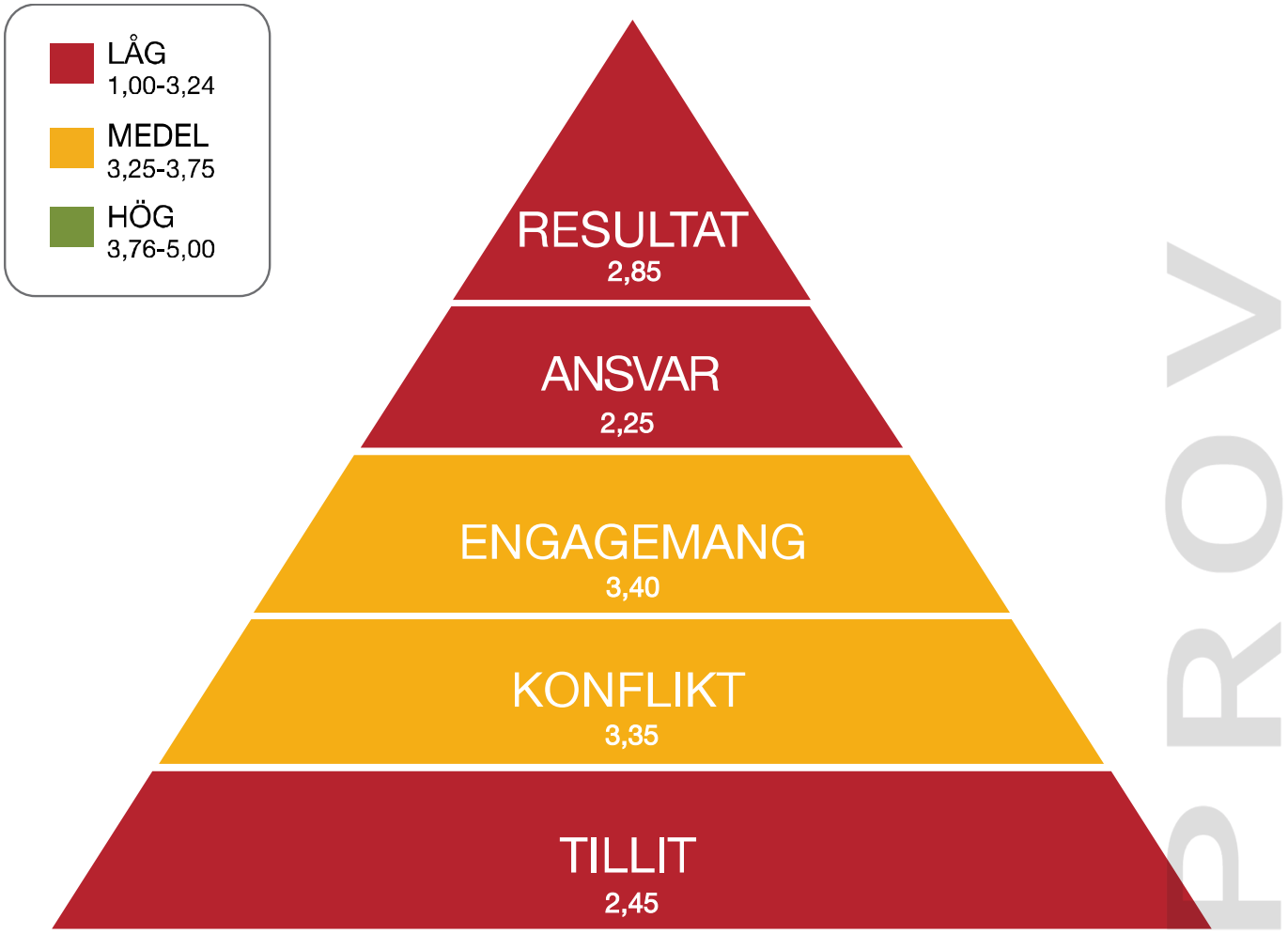


PROV

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

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.



PROV

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.

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

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:

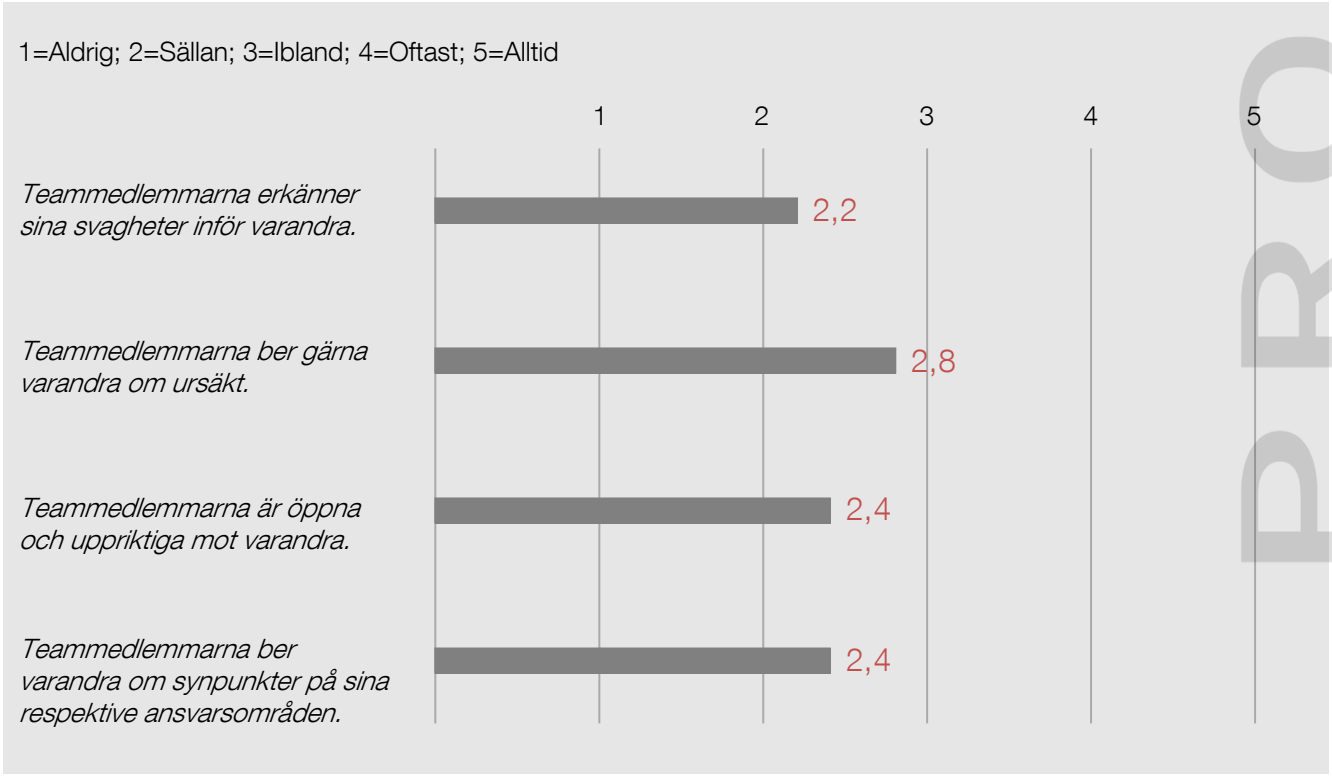
- En vilja att vara fullständigt sårbara inför varandra
- En trygghet hos teammedlemmarna att deras kollegor har goda avsikter och att det inte finns någon anledning att vara ängsligt bevakande eller försiktig tillsammans med teamet

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.

PROV



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

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

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, Lars, 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.

PROVA

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

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, Lars, 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.

PROVA

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

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®

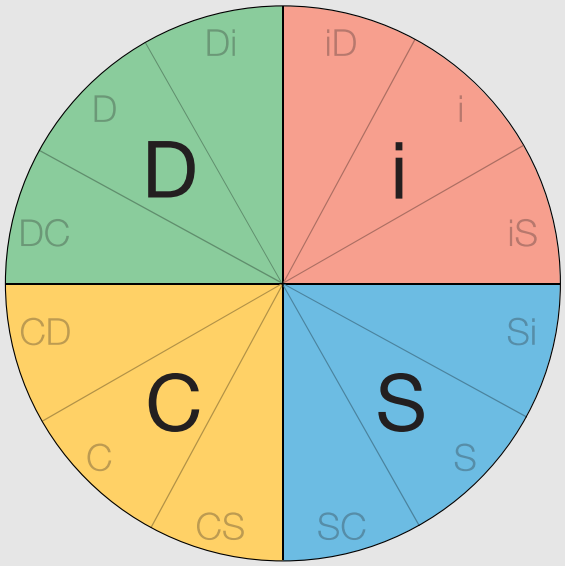
Everything DiSC®-modellen består av fyra grundläggande stilar: Dominans (D), Inflytande (i), Stabilitet (S) och Korrekthet (C) Varje stil är indelad i tre områden. Bilden nedan illustrerar de fyra DiSC-stilarna.

Dominans (D)

- Rättfram
- Resultatinriktad
- Orubblig
- Viljestark
- Framåt

Inflytande (i)

- Utåtriktad
- Entusiastisk
- Optimistisk
- Livfull
- Livlig



- Analytisk
- Reserverad
- Precis
- Tillbakadragen
- Systematisk

Korrekthet (C)

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

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.

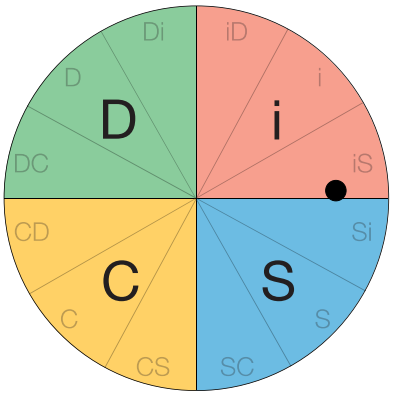
PROV

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

Så påverkar din DiSC®-stil

Din DiSC®-stil är: iS

Lars, eftersom du har en iS-stil är du antagligen en trevlig och social person som når fram till andra. Du brukar förhålla dig till alla som att de är potentiella vänner, och ditt öppna kommunikationssätt gör ofta att andra känner sig bekväma. Eftersom du tar dig tid att småprata upplever andra antagligen dig som tillgänglig.



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

Du värdesätter personliga kontakter, så du lägger tid och energi på att underhålla dina relationer, och du gillar antagligen sociala sammankomster. När någon har ett problem är du sannolikt snabb med att erbjuda hjälp. Faktum är att du eventuellt så gärna vill hjälpa andra att du ibland tar dig vatten över huvudet.

Eftersom du bryr dig så mycket om andras behov uppmuntrar du ofta andra till att dela med sig av sina känslor. Du vet vilka frågor man bör ställa för att få människor att öppna sig. Tack vare din stöttande karaktär har du förståelse för människor som har det tufft och du känner glädje med andra när det går bra för dem.

Du är genuint intresserad av vad andra har att säga och lägger lika gärna tid på att lyssna som på att prata. Eftersom du har en stark önskan om att skapa kontakt gör du det tydligt för andra att de är viktiga för dig. Du kanske också minns viktig information om dem du arbetar med, exempelvis födelsedagar eller kuriosa om deras familjer.

Liksom andra med iS-stilen är du antagligen väldigt accepterande och optimistisk, så du brukar uppskatta andra människor och nya idéer. Du kan faktiskt ofta ha överseende med andra människors personliga egendomligheter och svagheter och brukar tro det bästa om alla. Ibland kan det hända att du får problem genom att lita på människor som inte förtjänar det, och dina mer skeptiska kollegor kan eventuellt uppfatta dig som naiv.

Eftersom du reagerar bra på positiv uppmärksamhet och uppriktigt beröm uppskattar du antagligen att få återkoppling omedelbart när du har gjort något bra. Samtidigt vill du vara omtyckt och respekterad, så du kanske inte hanterar konstruktiv kritik särskilt bra. Faktum är att du kan grubbla över situationen och de potentiella konsekvenserna för relationen. Därtill kanske din önskan om att stå på god fot med alla ibland kan begränsa din förmåga att utvärdera andras prestationer.

Eftersom du tycker om att samverka med andra dras du antagligen till projekt där du kan samarbeta. Du brukar inte vara särskilt tävlingsinriktad, så du gör kanske ditt bästa för att se till att alla har chansen att bidra och få erkännanden.

Framförallt vill du att alla ska ha det bra, så när du märker att andra är osams kanske du går emellan och försöker lösa situationen. Men när du själv är inblandad i konflikten kan du ibland ha ett mer indirekt förhållningssätt. Faktum är att du kan vägra att hantera negativ information även när det är viktigt att göra det, och du kan ibland låta problemsituationer pågå utan lösning under en onödigt lång tid.

Lars, liksom hos andra med iS-stilen kan dina mest värdefulla bidrag till arbetsplatsen bland annat vara din förmåga att skapa bra kontakt med andra, ditt engagemang för att skapa laganda och din önskan om andras framgång. I själva verket hör dessa egenskaper antagligen till det som andra beundrar mest hos dig.

PROV

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

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

Snabb
Bestämd
Dynamisk

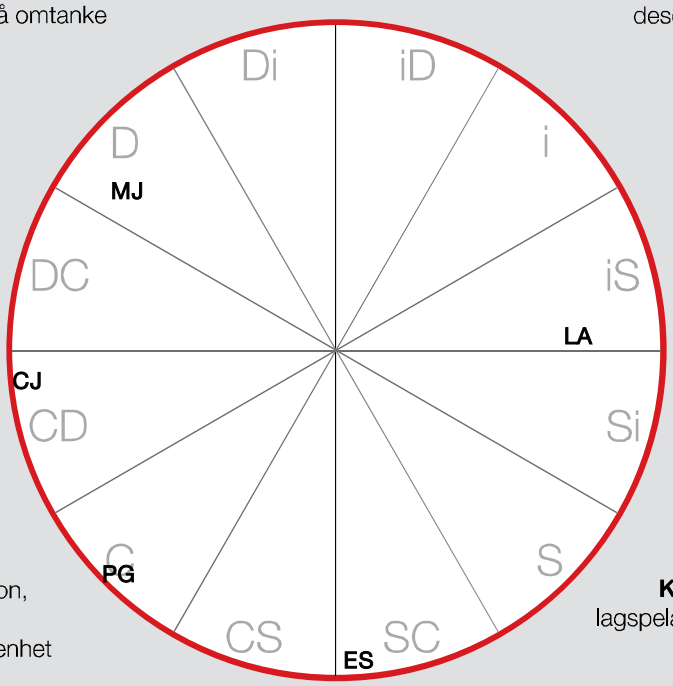
Inflytande

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



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.

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

PROV

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?

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

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

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?

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.

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

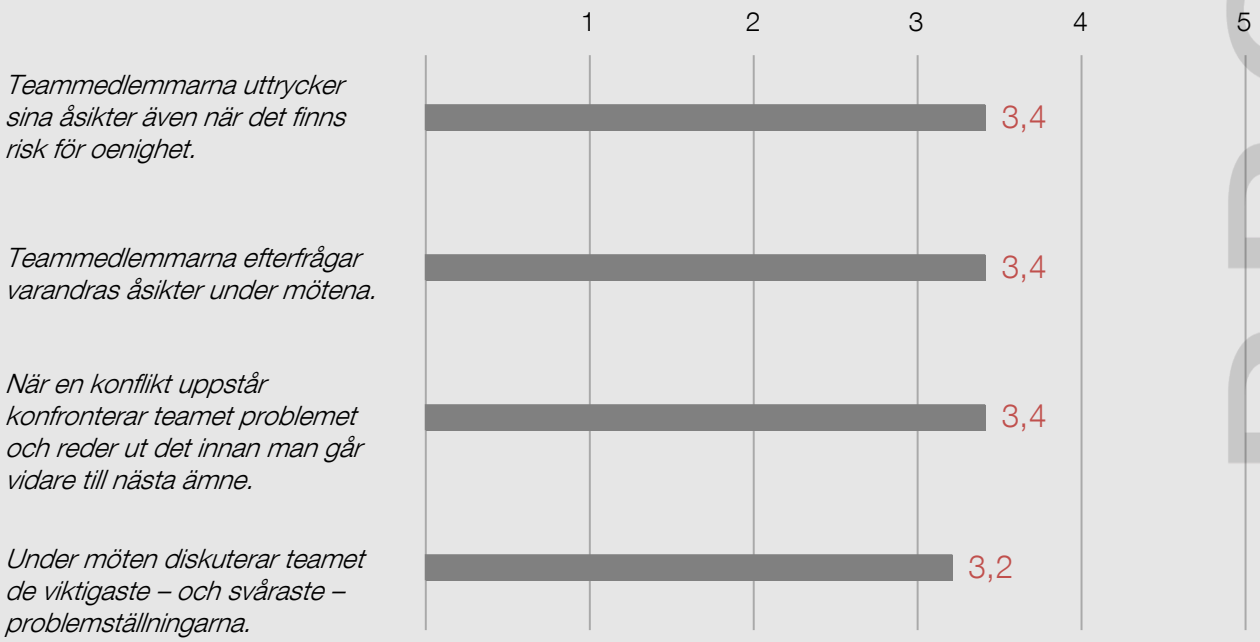
Konflikter betraktas ofta som tabu, i synnerhet på arbetsplatsen, och därför lägger man ofta orimligt mycket tid och energi på att försöka undvika den sortens hetsiga diskussioner som i själva verket är nödvändiga för ett välfungerande team. Team som vågar ta konstruktiv konflikt vet att det enda syftet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

PROV

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



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

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

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

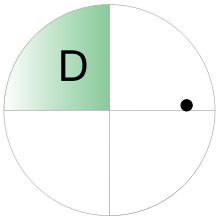
Det är viktigt att vara medveten om att olika människor har olika sätt att delta i konflikter. Vi har alla våra egna preferenser och benägenheter. Det är helt i sin ordning, för det finns inte bara ett sätt att ta en sund konflikt. Lars, eftersom du har iS-stilen intar du ofta en diplomatisk hållning i konflikter. Det kan till och med hända att du blir så fokuserad på att undvika negativa känslor att du ger efter för andras krav. Även om du helst vill slippa spända situationer så leder konfliktundvikande oftast bara till att bitterheten växer samtidigt som viktiga problem förblir olösta.

- Du kanske försöker ignorera problem.
- Du kanske slösar energi på att oroa dig för att andra är arga på dig.
- Eftersom du sällan uttrycker dina åsikter kan du känna dig bitter.

PROV

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

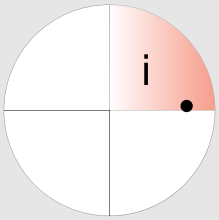
Din iS-stil i en konflikt



Konflikt med D-stilen

Eftersom du prioriterar att ha hjärtliga relationer är det mer troligt att du undviker problem än att dina D-kollegor gör det. Till skillnad från dig har människor med D-stilen en benägenhet att bli tävlingsinriktade under konflikt och skapa ”vinna eller försvinna”-scenarier där de ser kompromisser som ett svaghetstecken. De kan också uppleva försök att återfå harmonin som ett sätt att undergräva deras önskan om en uppriktig diskussion. Det innebär att:

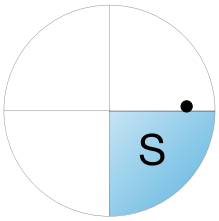
- Undvik att tolka deras rättframhet som ett personangrepp.
- Ge inte med dig bara för att återställa harmonin.
- Gör din röst hörd och se till att man tar hänsyn till dina behov.



Konflikt med i-stilen

Eftersom personer med i-stilen vill ha vänskapliga relationer är det troligt att ni båda har en benägenhet att inledningsvis ignorera problem. Det är dock lite mer troligt att dina i-kollegor blir känslosamma eller gör utfall vid konfrontation. I en sådan situation kanske du blir så fokuserad på att undvika negativa känslor att du ger efter för deras krav, vilket kan leda till att du känner dig bitter. Det innebär att:

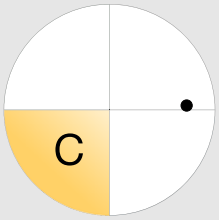
- Konstatera vikten av känslor men ignorera inte problemen.
- Undvika att dölja dina egna behov.
- Förklara för dem att en sund debatt kommer att förbättra er relation.



Konflikt med S-stilen

Eftersom du troligen delar dina S-kollegors motvilja mot konfrontationer kan det ofta hända att ni ignorerar meningsskiljaktigheter. Öppen konflikt mellan dig och personer med S-stilen är förmodligen sällsynt, men er gemensamma önskan om att hålla alla nöjda och glada kan leda till olösta problem och farliga spänningar. Det innebär att:

- Ha ett mer rättframt angreppssätt så att negativa känslor inte förstärks.
- Undvik att ta saker personligt.
- Uppmuntra dem att dela med sig av sina åsikter eftersom de kan tveka att ta till orda.



Konflikt med C-stilen

Eftersom personer med C-stilen ofta ser konflikter som en meningsskiljaktighet om vem som har rätt vill de vanligtvis undvika direkta angrepp och istället fokusera på fakta. Om en konflikt blir känslosam är det troligt att de drar sig undan. Du föredrar antagligen att undvika konfrontationer i möjligaste mån, vilket medför att konflikter mellan dig och dina C-kollegor kan förbli olösta. Det innebär att:

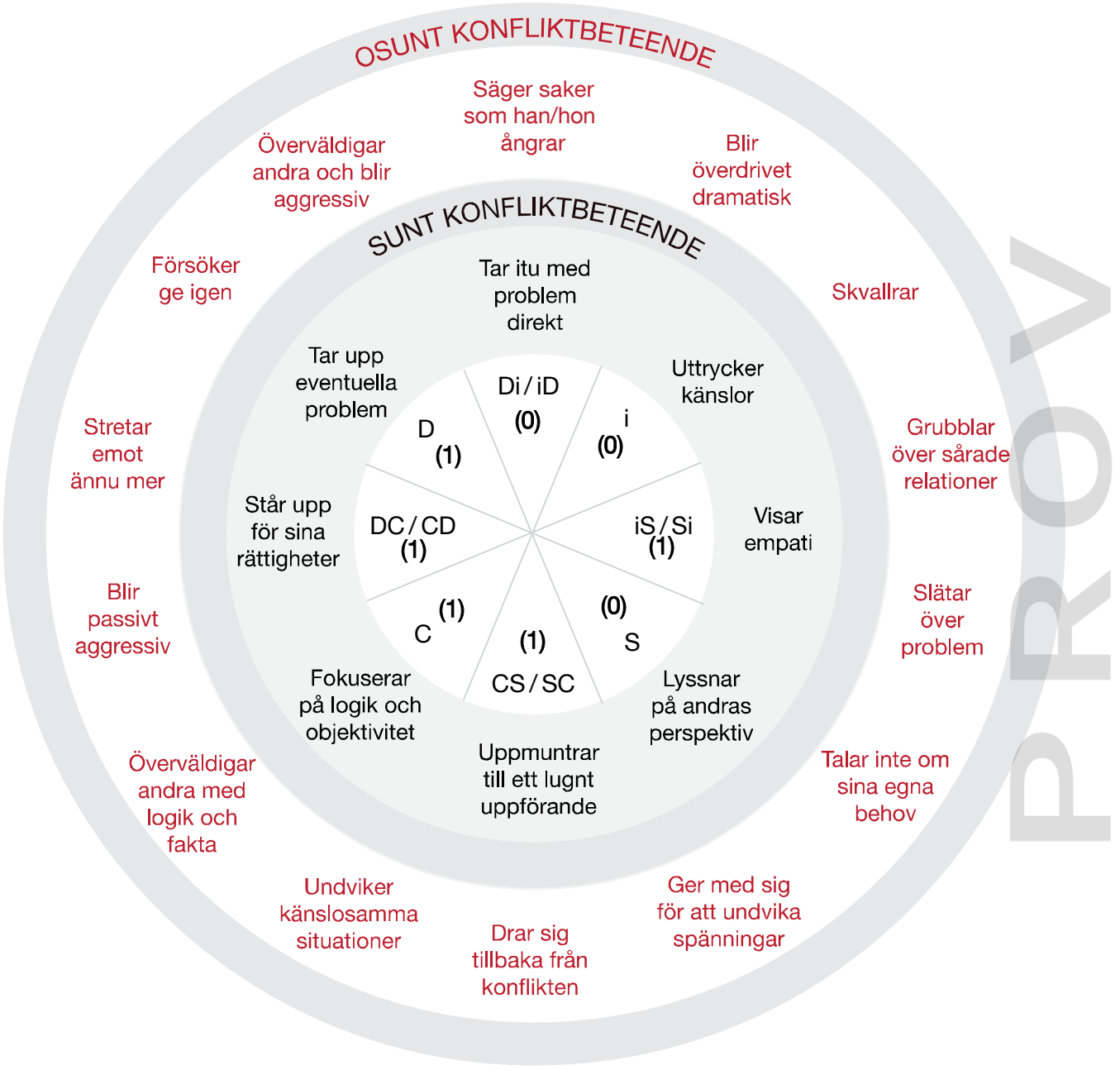
- Redogör för din ståndpunkt objektivt, och ge dem tid till att presentera sin sida av saken.
- Undvik att vädja till deras känslor eftersom det skulle kunna göra att de drar sig undan.
- Gå direkt på problemen istället för att ge efter för deras logiska argument.

PROV

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

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).



PROV

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

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

PROV

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?

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

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 ...

- 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

Ett team som vågar ta konflikter ...

- 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

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?

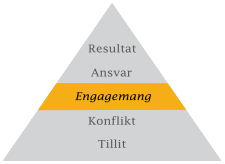
2. Vilka konkreta fördelar skulle teamet uppleva om de hade sunda konflikter oftare?

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.



Skapa engagemang

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

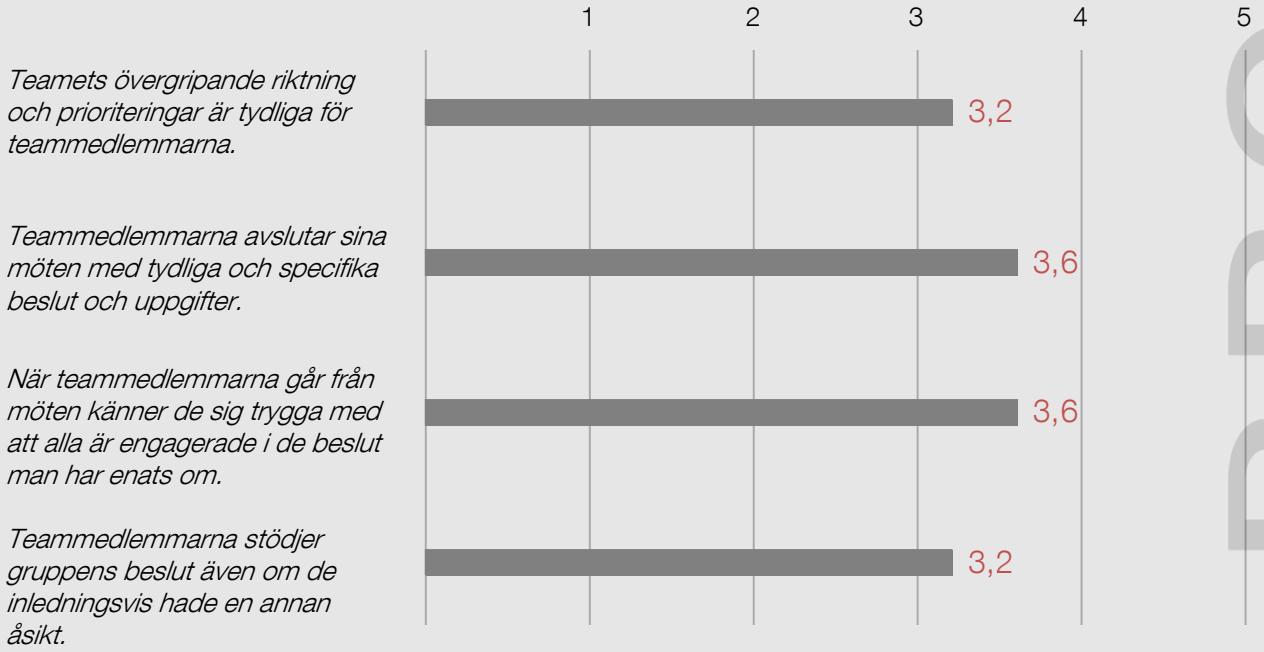
- tydlighet kring beslut
- fullständig uppslutning från alla teammedlemmar, även de som inledningsvis var emot beslutet

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.

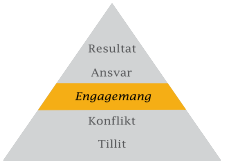
1=Aldrig; 2=Sällan; 3=Ibland; 4=Oftast; 5=Alltid



PROV

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

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



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

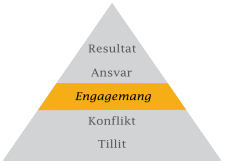
Lars, eftersom du har en iS-stil är det troligt att du gillar känslan av mening och laganda som uppstår när man samlas kring ett gemensamt mål. Därför kan du känna dig väldigt obekväm med otydliga planer eller förväntningar. Samtidigt kan du antagligen tåla ett visst mått av förvirring genom att fokusera på det positiva. Det är dock inte troligt att ni lyckas skapa engagemang i teamet om inte du och dina teammedlemmar är helt överens.

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.

PROVA

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



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

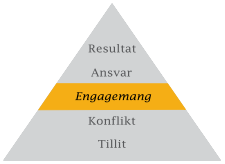
Lars, i likhet med andra som har iS-stilen är du troligen en bra lyssnare som visar intresse för andra människors synpunkter. Din mottaglighet kan uppmuntra andra att dela med sig av sina synpunkter vilket i slutändan hjälper dem att ställa sig bakom besluten. Eftersom du gärna vill ha harmoni inom teamet kanske du inte riktigt tror på engagemanget om du känner att det finns oenighet kring det. Dessutom kanske du inte alltid uttrycker dina egna åsikter lika rättframt. I stället kanske du instämmer passivt genom att nicka godkännande trots att du egentligen inte riktigt stöder beslutet.

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.

PROV

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

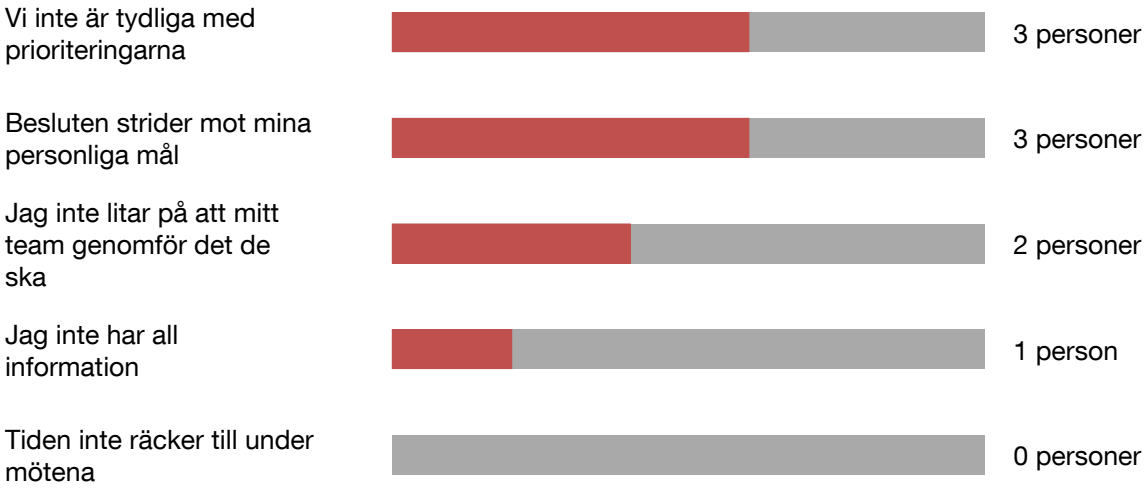


Skapa engagemang

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:



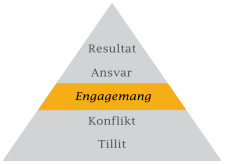
Diskussionspunkter

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?

PROV

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



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 ...

- 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

Ett team som har engagemang ...

- 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

Handlingsplan

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

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.

Hålla varandra ansvariga

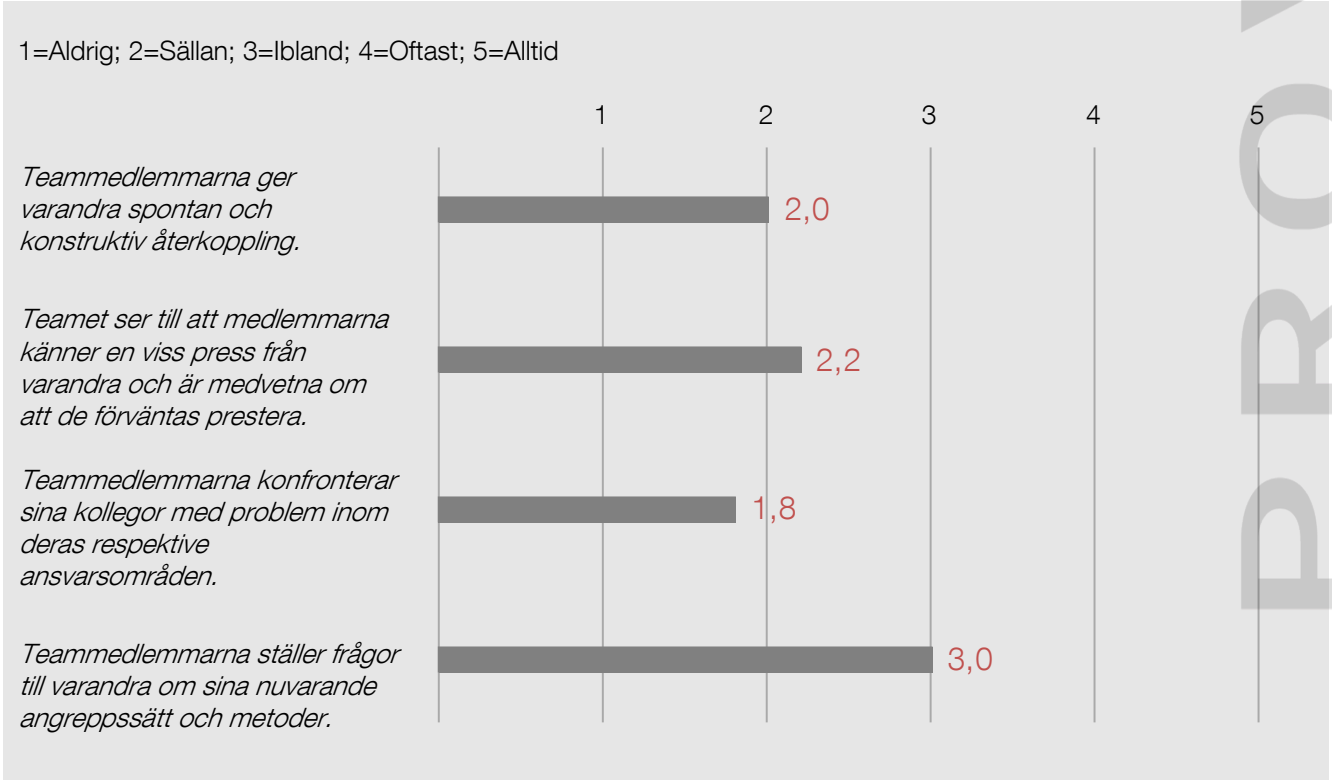
Ansvar är ett ord som har använts alldeles för ofta och med så många olika tolkningar att det till stor del har förlorat sin betydelse, men när det handlar om lagarbete betyder **ansvar** följande:

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.



PROV

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

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

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

Lars, eftersom du har en iS-stil tycker du antagligen om att inspirera andra att göra sitt bästa genom att berömma dem för väl utfört arbete. Men eftersom du vill bli omtyckt och respekterad har du en benägenhet att fokusera på det positiva och ger kanske inte alltid så uppriktig eller konstruktiv återkoppling. Att hålla inne med kritisk återkoppling kan inverka negativt på teamets resultat.

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.

PROV

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

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

Lars, din iS-stil tyder på att andras godkännande kan påverka din självkänsla och att du kan vara rädd för att göra andra besvikna. Det innebär att du troligen är mycket mottaglig för press från kollegorna. Eftersom du upplever det som stressande att vara framåt eller enträgen är det troligt att du känner press i högre grad än du pressar andra.

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.

PROV

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

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.

PROV

Så påverkar din DiSC®-stil

Lars, liksom andra med iS-stilen tycker du antagligen om att utveckla vänskapliga relationer med de andra teammedlemmarna. Eftersom du kan känna stress kring att vara rättfram med dina förväntningar försöker du troligen undvika att utmana andra. Följden kan bli att du kanske inte tar itu med problem trots att det skulle kunna förbättra prestationerna.

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.

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

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

Lars, du upplever antagligen att det är lätt att inleda samtal. Du gillar också att få människor att engagera sig och att stämma av med dem. Människor som är mer reserverade och tystlåtna kan uppfatta alltför många frågor som påträngande, men med din välkomnande kommunikationsstil kan du hålla alla andra informerade om vad som ska göras.

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.

PROV

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

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

PROV

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?

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

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 ...

- 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

Ett team som håller varandra ansvariga ...

- 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

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?

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.

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

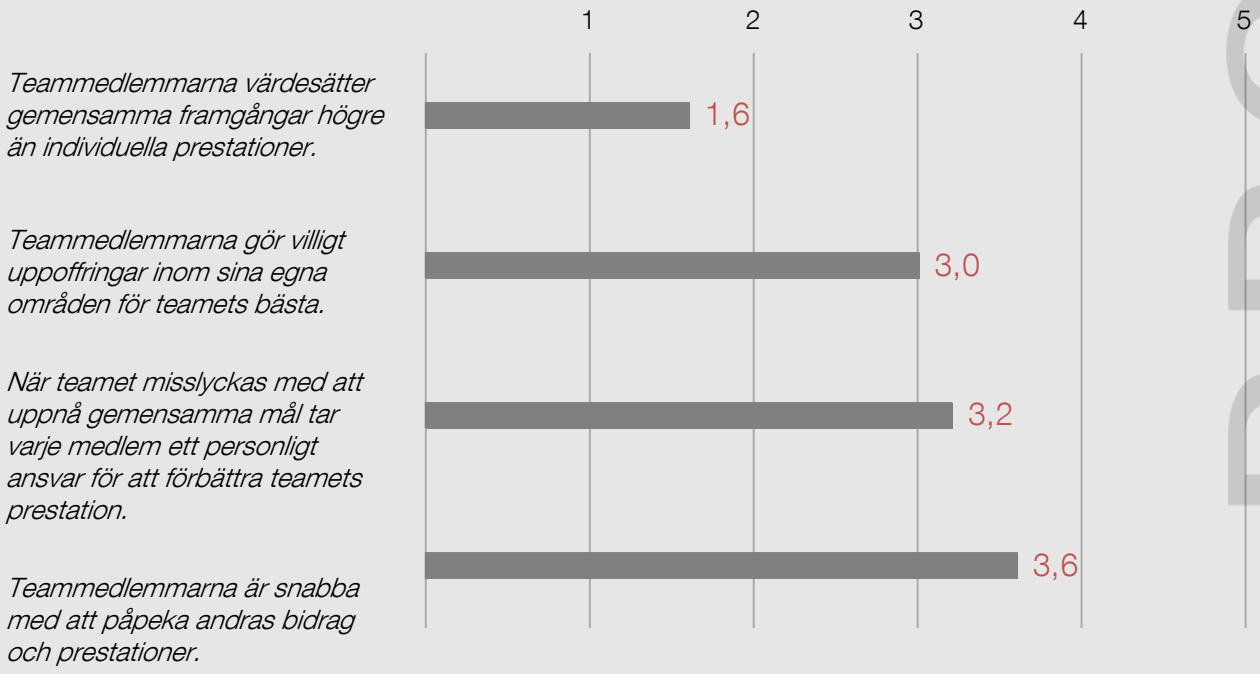
Vad kan ett team då tänkas fokusera på förutom resultat? De främsta kandidaterna är teamets status och individuell status. Fokus på teamets status uppstår när det känns tillräckligt att bara vara en del av en grupp, oavsett resultaten. Individuell status avser den välbekanta mänskliga benägenheten att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

PROV

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



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

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

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

Lars, eftersom du har iS-stilen är det troligt att du är en lagspelare som bidrar till resultaten med en samarbetsvillig inställning. Du kan ofta lägga dina egna arbetsuppgifter åt sidan för att hjälpa andra. Du brukar också uppmärksamma andras insatser och bygger därmed upp den kamratanda som behövs för att jobba mot ett gemensamt mål. Du kan emellertid tycka att fokus på resultat känns lite tråkigt, och du kan vara villig att acceptera medelmåttiga insatser om du har vänskapliga relationer med dina kollegor i teamet.

- Sätt större fokus på specifika, resultatinriktade mål.
- Var beredd att ställa svåra frågor som kan hjälpa till att identifiera problem och faktorer som kan äventyra framgången.
- Använd din entusiasm och optimism till att skapa kamratanda inom teamet.

PROV

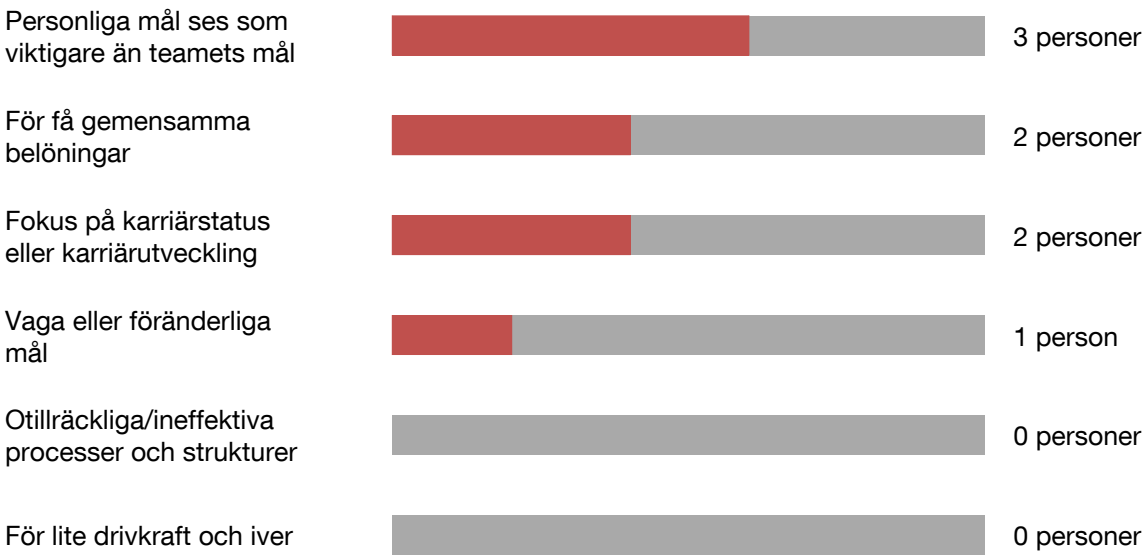
© 2016 Patrick Lencioni och John Wiley & Sons, Inc. Alla rättigheter förbehålls.
All typ av återgivning, fullständig eller partiell, är förbjuden.

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:



PROV

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?

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

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 ...

- 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

Ett team som fokuserar på resultat ...

- 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

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?

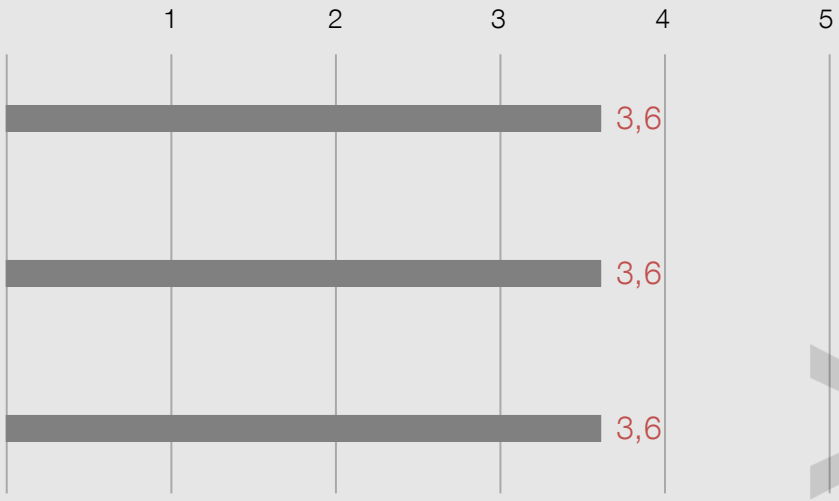
Sammanfattning ▶▶▶

PROV

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

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.

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?

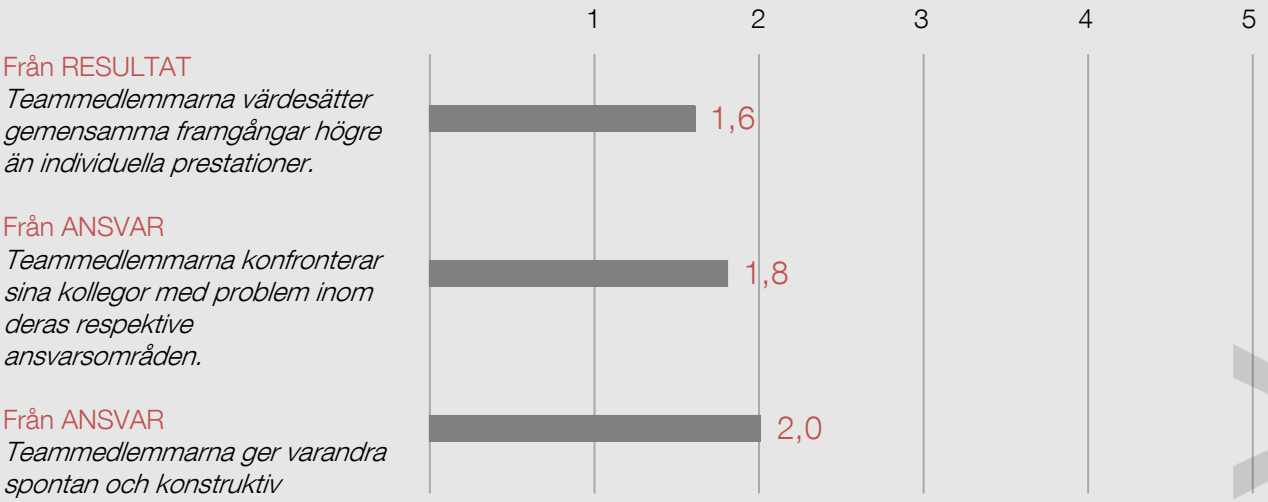
3. Ett område som betygsattes högt av det här teamet var att lyfta fram varandras insatser. Vilka är fördelarna med denna praxis? Gör det till exempel teamet mer effektivt? Mer produktivt?

PROV

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

Att övervinna teamets utmaningar

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



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.