

# THE FIVE BEHAVIORS OF A COHESIVE TEAM®

De fem adfærdsmønstre i et velfungerende team

## Forklarende teamrapport

Baseret på *New York Times*-bestselleren  
*De fem dysfunktioner i et team* af Patrick Lencioni

DISC||nordic

### Med DecisionTech

5 personer

12.07.2024

Denne rapport er udleveret af:

DISCnordic

kontakt@discnordic.dk

3131 1616

EKSEMPEL

# Indhold

Siderne i den forklarende teamrapport er  
parallele til deltagerprofilen.

## Introduktion

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

## Tillid

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

## Konflikt

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

## Commitment

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

## Ansvar

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

## Resultater

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

## Resumé

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

Appendiks .....	37-40
-----------------	-------

Appendikset er ikke medtaget i deltagerprofilen.

# Side 3 i introduktionen og profilen

Denne forklarende teamrapport fører dig igennem rapporten side for side og giver forslag og uddybende information med på vejen. De teamoplysninger, der fremkommer på profilsiderne i denne rapport, er præcise. Det er **de samme oplysninger, der vises i deltagerrapporterne**. Deltagerrapporterne indeholder ligeledes DiSC®-oplysninger, der er unikke for den enkelte DiSC®-stil.

## De fem adfærdsmønstre i et velfungerende team

### Er du en del af et velfungerende team?

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

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

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

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

### Tillid til hinanden

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

### Engagere sig i konflikter omhandlende holdninger

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

### Committe sig til beslutninger

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

### Holde hinanden ansvarlige

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

### Fokusere på at opnå fælles resultater

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



For bedre at kunne forstå modellen kan du læse (og anbefale deltagerne at læse) Patrick Lencionis *The Five Dysfunctions of a Team* (De fem dysfunktioner i et team) og/eller *The Advantage* (Fordelen).

EKSEMPEL

Gør plads til egne notater.

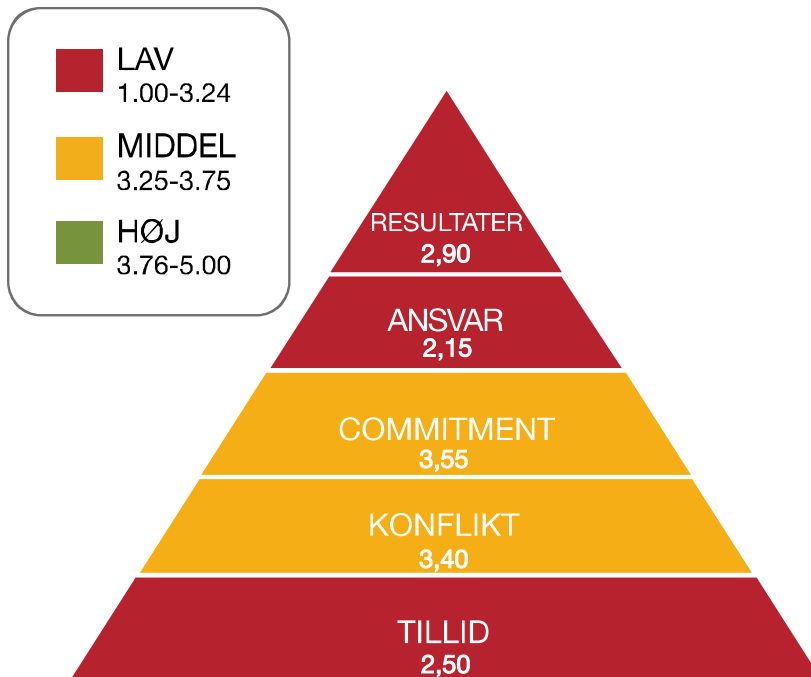
# Side 4 i profilen

Denne side viser en overordnet score for hver af adfærdsmønstrene. Lad folk vide, at de får vist, nøjagtigt hvordan disse scorer er fremkommet, mens de går igennem rapporten. Andre forhold at holde for øje:

- Du kan bruge dette billede som hjælp til at planlægge, hvordan du bruger din tid. Dog skal alle adfærdsmønstre have en eller anden form for opmærksomhed. Det er ikke nogen god idé helt at springe over nogen af dem. Beslut dig også for at bruge lidt ekstra tid på Tillid, da deltagerne dér bliver introduceret til DiSC®.
- Kategorierne høj, middel og lav angives som retningslinjer til at vurdere teamets relative styrker og svagheder. Selvom et team kan være fristet til at fokusere på "scoren" for hvert adfærdsmønster, foreslår vi at lægge vægt på høj og lav. Det vil hjælpe teammedlemmerne til at fastslå, hvor deres udviklingsindsats er givet bedst ud.

## De fem adfærdsmønstre og dit team

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



### Resumé af teamets undersøgelsesresultater

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

### 5. RESULTATER

Dette team har sandsynligvis brug for at vægte fælles opnåelse af resultater højere end individuel og afdelingsvis anerkendelse og ego.

### 4. ANSVAR

Dette team tøver sandsynligvis med at konfrontere hinanden ved problemer med præstation eller adfærd.

### 3. COMMITMENT

Dette team kæmper sandsynligvis ind imellem med at tilslutte sig beslutninger. Det kan skabe flertydighed i organisationen.

### 2. KONFLIKT

Dette team kan godt have brug for at lære, hvordan de engagerer sig mere i diskussioner uden filter om vigtige emner.

### 1. TILLID

Dette team mangler sandsynligvis det påkrævede niveau af åbenhed og sårbarhed omkring individuelle styrker, svagheder, fejl og behov for hjælp.



Fortolkning af score

# Side 5 i profilen

På denne side introduceres Tillid, og siden indeholder en oversigt over teamets resultater. Opfat dette som et udkast, og brug mere tid på de næste to sider, da sammensætningen af scoren vises der.

## Opbygning af tillid

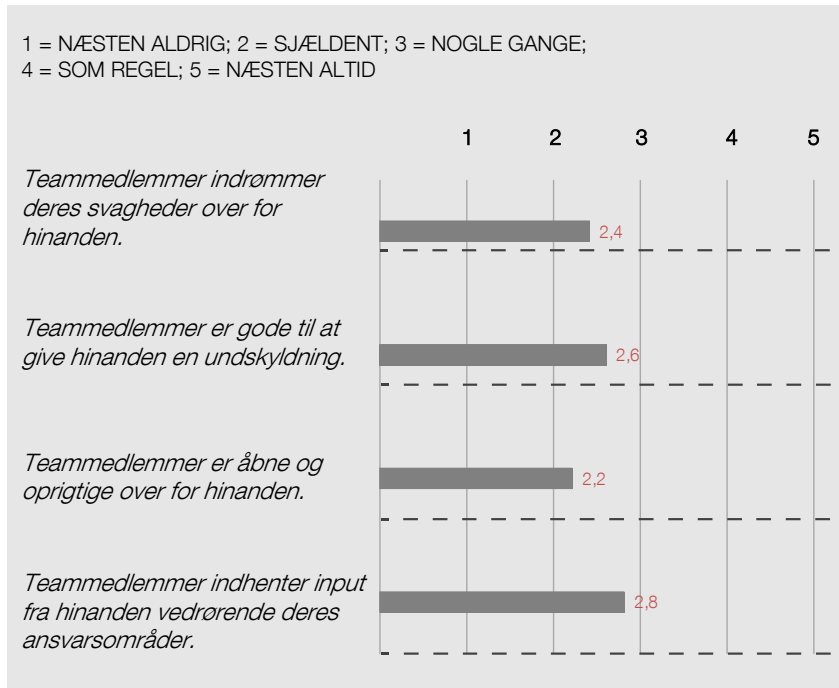
Det første og fundamentale adfærdsmønster i et velfungerende team er tillid. Desværre bruges – og misbruges – ordet så ofte, at det ikke har samme betydning for alle. Definitionen her handler ikke om personens evne til at forudsige andres adfærd baseret på tidligere erfaringer (standardbeskrivelsen).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

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

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

## Resultater fra teamundersøgelsen

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



Dit teams undersøgelsesresultater for tillid: 2,50 = LAV

## FACILITERING

Lav aktiviteten "Videogennemgang", før du starter på siden.

Se side 178-184 i *De fem dysfunktioner i et team* af Patrick Lencioni for at få en dybere forståelse af tillid baseret på sårbarhed.

## NORMATIVE DATA

(Gennemsnit baseret på svar fra over 29.021 personer)

2,75

3,37

3,35

3,41

EKSEMPEL

## Side 6 i profilen

Teksten på denne side er specifikt for dette team. Den skal hjælpe personerne til at forstå, hvad det betyder at have tillid baseret på sårbarhed, og hvad der skal til for at opnå den.

### Dit team og tillid

Teammedlemmer indrømmer deres svagheder over for hinanden.

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

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



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

Teammedlemmer er gode til at give hinanden en undskyldning.

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

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



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

EKSEMPEL

# Side 7 i profilen

Som på side 6 er denne side specifik for dette team og baserer sig på, hvordan de responderede på udsagnene i kursiv.

## Dit team og tillid

Teammedlemmer er åbne og oprigtige over for hinanden.

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

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



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

Teammedlemmer indhenter input fra hinanden vedrørende deres ansvarsområder.

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

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



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

### Hvordan opbygger vi tillid baseret på sårbarhed? >>>

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

### OMRÅDE FOR UENIGHED

Der var stor variation i scoren, så der skal findes en større forståelse for dette område i teamet.

EKSEMPEL

# Side 8 i profilen

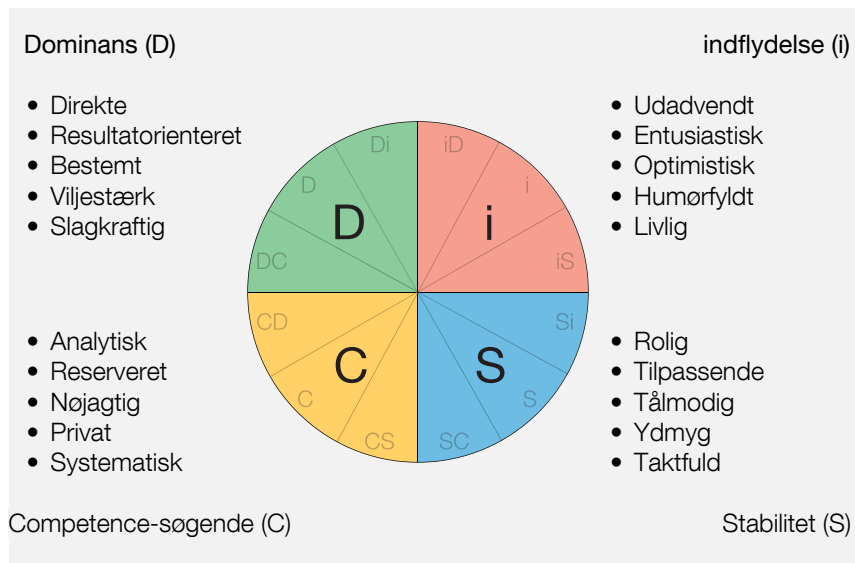
På denne side introduceres DiSC®-modellen. Fordi det at forstå hinanden – personlighed og adfærdsstil – kan bidrage til opbygningen af tillid, giver DiSC et solidt fundament for emnet tillid baseret på sårbarhed. DiSC bliver flettet ind gennem resten af rapporten. Så sørg for, at deltagerne sætter sig godt ind i modellen.

## Opbygning af tillid baseret på sårbarhed

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

### Everything DiSC®

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



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

Din DiSC-stil og -historie ▶▶▶

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

## FACILITERING

Få uddybende hjælp til at forstå begrebet sårbarhed med aktiviteten "Personlige fortællinger".

Læs forskningsrapporten (på engelsk) for at få flere oplysninger om DiSC®.

EKSEMPEL

# Side 9 i profilen

Denne side beskriver personlighed baseret på DiSC®-stil. Hvert teammedlem modtager sin egen beskrivelse, der giver indsigt i deres adfærdsmønstre. Forhåbentlig vil personerne opleve momenter af genkendelse, som de gerne vil dele med gruppen.

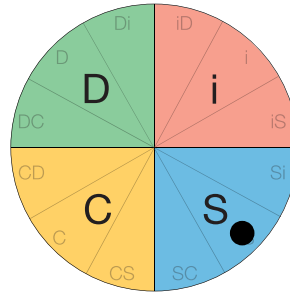
## Effekten af din DiSC®-stil

### Din DiSC®-stil: S

Fordi du har en S-stil, Jens Hansen, er du sandsynligvis en samarbejdsvillig person, som er stolt over, at du gør dit for at hjælpe teamet. Selv hvis du kan lide at konkurrere, behøver du ikke vinde for at have det godt med dig selv. Faktisk kan du være hurtig til at dele ros med andre, når du får anerkendelse for et godt stykke arbejde.

Du har formentlig tilbøjelighed til at være ret tilpassende, og du synes nok, at det er vigtigt altid at have de andres accept. Derfor kan du lægge megen energi i at imødekomme andre mennesker. Faktisk kan du have svært ved at sige nej, og du fortæller muligvis ikke, at du er blevet forstyrret.

Det virker som om, du har stærkt brug for harmoni. Derfor er konflikter sandsynligvis svære for dig. Du bliver højst sandsynligt bekymret ved tanken om at såre andres følelser, og derfor bruger du måske tid på at tænke over hændelser, som andre bare kan lægge bag sig.



*Dit punkt er placeret tæt på cirkelens kant, så du kan sikkert nemt relatere dig til egenskaber, der knytter sig til S-stilen.*

## Punktplacering

Et punkts afstand fra kanten af cirklen viser, hvor naturligt det er for en person at udvise adfærd, der er karakteristisk for vedkommendes DiSC-stil. Et punkt, der er placeret tæt på cirkelens kant indikerer en stærk tilbøjelighed, mellem kanten og centrum en moderat tilbøjelighed, og tæt på cirkelens centrum indikerer en svag tilbøjelighed. Ingen punktplacering er bedre end andre.

## FACILITERING

Start på aktiviteten "Teamet og DiSC", før deltagerne går til side 10.

## DiSC-STIL (5 personer)

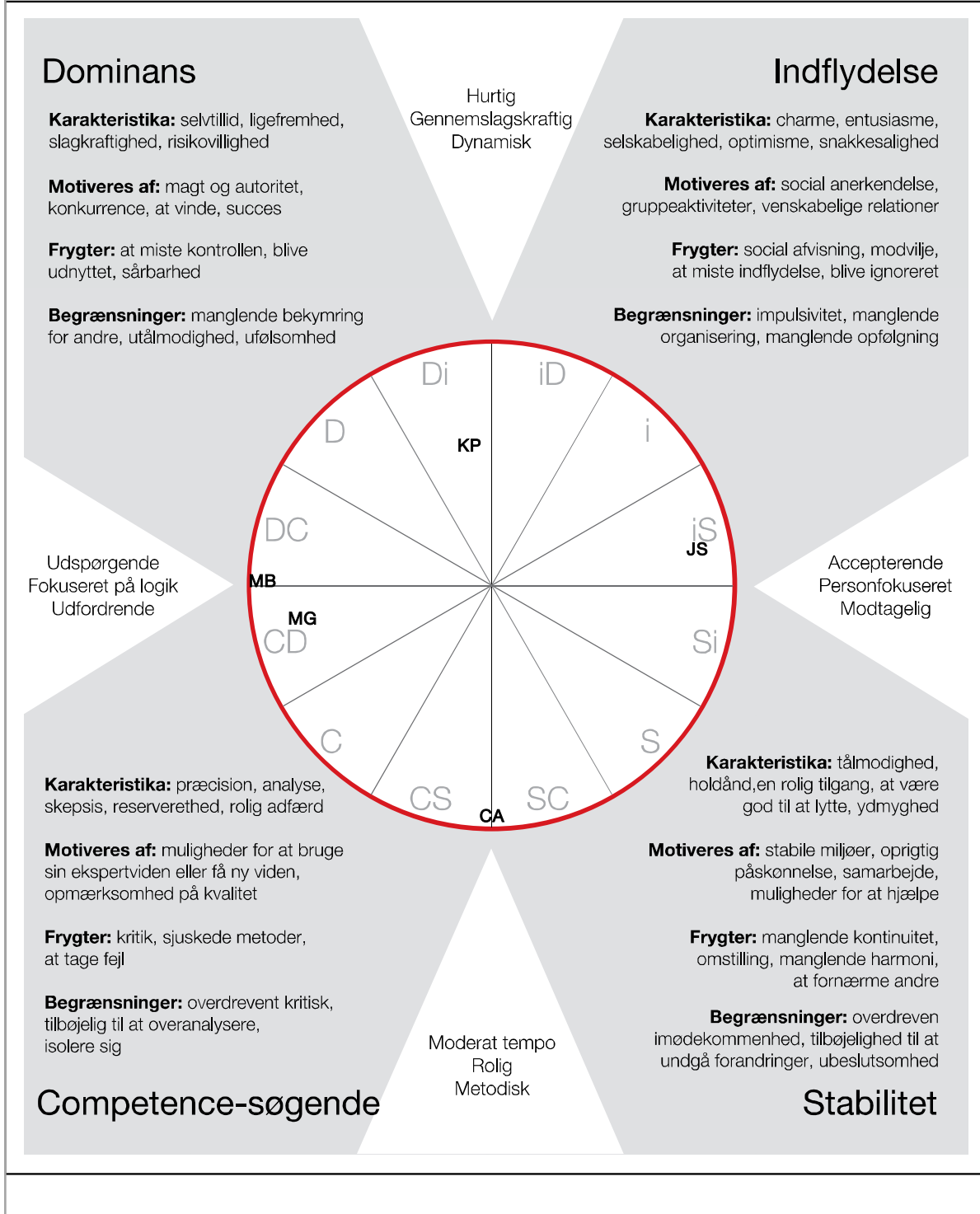
D	Di/iD	i	is/Si	S	SC/CS	C	CD/DC
	Kathryn P		Jeff S		Carlos A		Michele B Martin G

# Side 10 i profilen

Denne side giver teammedlemmerne mulighed for at opleve hinandens DiSC®-stil. Den angiver også grundlaget for at flette DiSC ind i resten af rapporten.

## Everything DiSC®-teamkort

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



EKSEMPEL

# Side 11 i profilen

De næste to sider afrunder rapportens beskrivelse af Tillid. Denne side giver dig mulighed for diskussion. Du kan lade teammedlemmerne få en ustruktureret diskussion, mens de kigger på den øverste del af siden. Eller hvis du har brug for at gå hurtigere frem på siden, kan du bede dem fokusere på spørgsmålene i bunden.

## Opbygning af tillid

### Hvad skal der til for at opnå tillid?

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

**Bemærk:** Du kunne vælge alle relevante udsagn.

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

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

### Diskussionspunkter

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

Hvert felt indeholder det antal teammedlemmer, der tilslottede sig hvert emne. Folk kunne vælge flere end ét.

Felterne er arrangeret fra højeste til laveste baseret på antallet af tilslutninger fra teammedlemmerne.

Disse spørgsmål er skræddersyede baseret på teamets svar på undersøgelsen ovenfor.

# Side 12 i profilen

Formålet med denne side er at afslutte sektionen om Tillid og hjælpe teamet med at vælge næste skridt.

## Handlinger til at opbygge tillid

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

### Uden tillid vil teammedlemmerne:

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

### Med tillid vil teammedlemmerne:

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

## Handlingsplan

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

1. Baseret på teamundersøgelsen (på side 5) ser tillid ud til at være en forhindring for dette team. Hvorfor tror du, det forholder sig sådan? Nævn tre ting, teamet kunne gøre for at forbedre niveauet af tillid.
2. Ifølge teamundersøgelsen (på side 5) vurderede dette team sig selv til at ligge lavest på at være "åbne og oprigtige over for hinanden." Hvilke adfærdsmønstre i teamet er de meste sandsynlige årsager til, at folk vurderede dette område så lavt?  
Hvilke handlinger kan teamet ty til, så medlemmerne bliver mere åbne over for hinanden?

## Forbindelsen til konflikt ▶▶▶

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

Den grå kasse illustrerer både fravær og tilstedeværelse af tillid i teamet.

Disse spørgsmål er skræddersyede baseret på teamets svar på spørgsmålet om Tillid i spørgerammen (side 5).

# Side 13 i profilen

På denne side introduceres Konflikt, og siden indeholder en oversigt over teamets resultater. Opfat dette som et udkast, og brug mere tid på næste side, da sammensætningen af scoren vises der.

## Håndtering af konflikt

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

### Konstruktiv konflikt

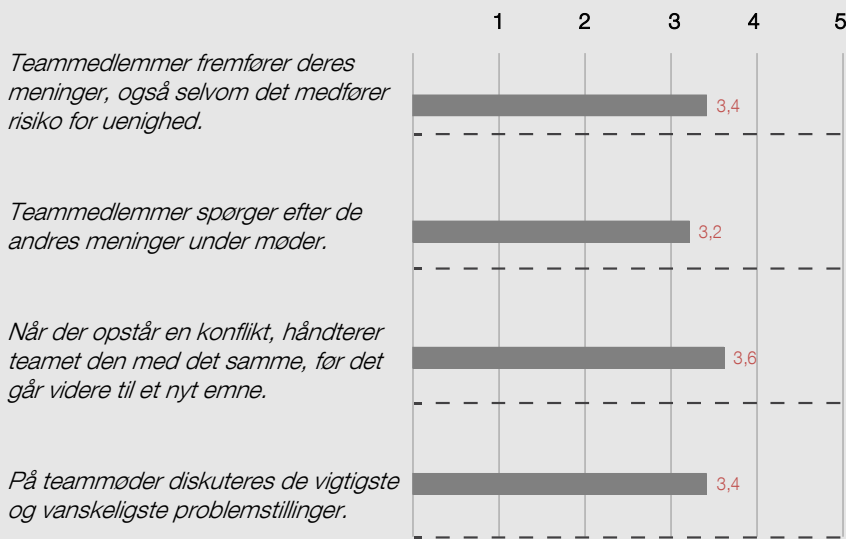
- fokuserer på begreber og holdninger
- undgår ondsindede personlige angreb

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

### Resultater fra teamundersøgelsen

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

1 = NÆSTEN ALDRIG; 2 = SJÆLDENT; 3 = NOGLE GANGE;  
4 = SOM REGEL; 5 = NÆSTEN ALTID



Dit teams undersøgelsesresultater for konflikt: 3,40 = MIDDEL

## FACILITERING

Start med denne hurtige quiz.

Se side 184-189 i *De fem dysfunktioner i et team af Patrick Lencioni* for at få en dybere forståelse af konstruktiv konflikt.

## NORMATIVE DATA

(Gennemsnit baseret på svar fra over 29.021 personer)

3,50

3,65

3,18

3,48

## Side 14 i profilen

### Konflikt i dit team

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

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

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

Teammedlemmer spørger efter de andres meninger under møder.

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

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

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

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

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

På teammøder diskuteres de vigtigste og vanskeligste problemstillinger.

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

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

#### Effekten af din DiSC®-stil

Det er vigtigt at forstå, at forskellige mennesker deltager i en konflikt på forskellige måder. Fordi du har en S-stil, undgår du gerne konflikter, når det er muligt. Følgende beskriver, hvordan du kan blive påvirket af konflikt:

- Det kan være, du går på kompromis med ting, der betyder noget for dig, men forbliver frustreret.
- Det kan være, du spilder din energi med at bekymre dig over, at folk er sure på dig.
- Det kan være, du bliver bange for at lave fejl.

#### OMRÅDE FOR STYRKE

Her ligger en af teamets tre største styrker (se side 35).

#### OMRÅDE FOR UENIGHED

Der var stor variation i scoren, så der skal findes en større forståelse for dette område i teamet.

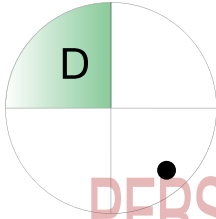
Afsnittet og punktopstillingen er individuel alt efter DiSC®-stil.

FACILITERING  
Se "Videogennemgang."

# Side 15 i profilen

Det er ofte lettere at håndtere en konflikt, hvis vi forstår hinandens naturlige tilgang. Nogle gange kræver det at opbygge mere effektive relationer, at du tilpasser din tilgang, så den afstemmes med de tilstedeværende personers holdninger.

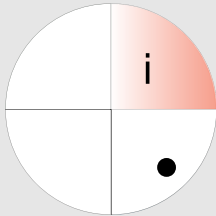
## Din ABC-stil under en konflikt



### Konflikt med D-stil

For di du gerne vil bevare harmoni, er du mindre tilbøjelig til at håndtere konflikt direkte end dine "D"-kolleger. De er sandsynligvis meget ligefremme og endda til tider diskussionslystne, så du forsøger muligvis at undgå dem i spændte situationer. Derfor

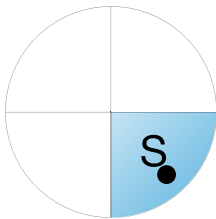
- Sig det højt, når du har en anden mening.
- Undgå at give efter for deres krav.
- Sørg for, at dine behov bliver taget med i betragtning.



### Konflikt med i-stil

Personer med i-stilen vil gerne bevare venskabelige relationer, og de deler din tilbøjelighed til i starten at minimere uenigheder og undgå konflikt. De er dog så fokuserede på at blive hørt, at de med større sandsynlighed bliver følelseladede, når de bliver konfronteret. Derfor

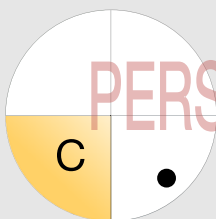
- Vis dem, at du er åben over for løsninger.
- Del din tvivl med de andre.
- Husk på, at konflikt i sidste ende styrker dine relationer.



### Konflikt med S-stil

I undgår begge at tage direkte fat på emnerne. Derfor er det nok sjældent, at der opstår konflikt mellem jer og jeres "S"-kolleger. Det kan dog føre til, at kommunikationen går i opløsning. Derfor

- Gå direkte og ærligt ind i situationen.
- Gå ikke ud fra, at deres tavshed betyder enighed med dig.
- Følg op for at sikre dig, at problemet er løst.



### Konflikt med C-stil

Personer med C-stilen ser ofte en konflikt som en uenighed om, hvem der har ret, og de vil som regel undgå direkte aggression og fokusere på fakta. Da du deler deres objektive tilgang, kan I ind imellem indlede en krig på logik. Derfor

- Giv udtryk for din egen holdning.
- Undgå at trække dig ud af konflikten.
- Tro på dig selv, og læg dine synspunkter på bordet.

Denne side er individuel alt efter DiSC®-stil.

Punktopstillingen viser tip til, hvordan man engagerer sig i konstruktive konflikter.

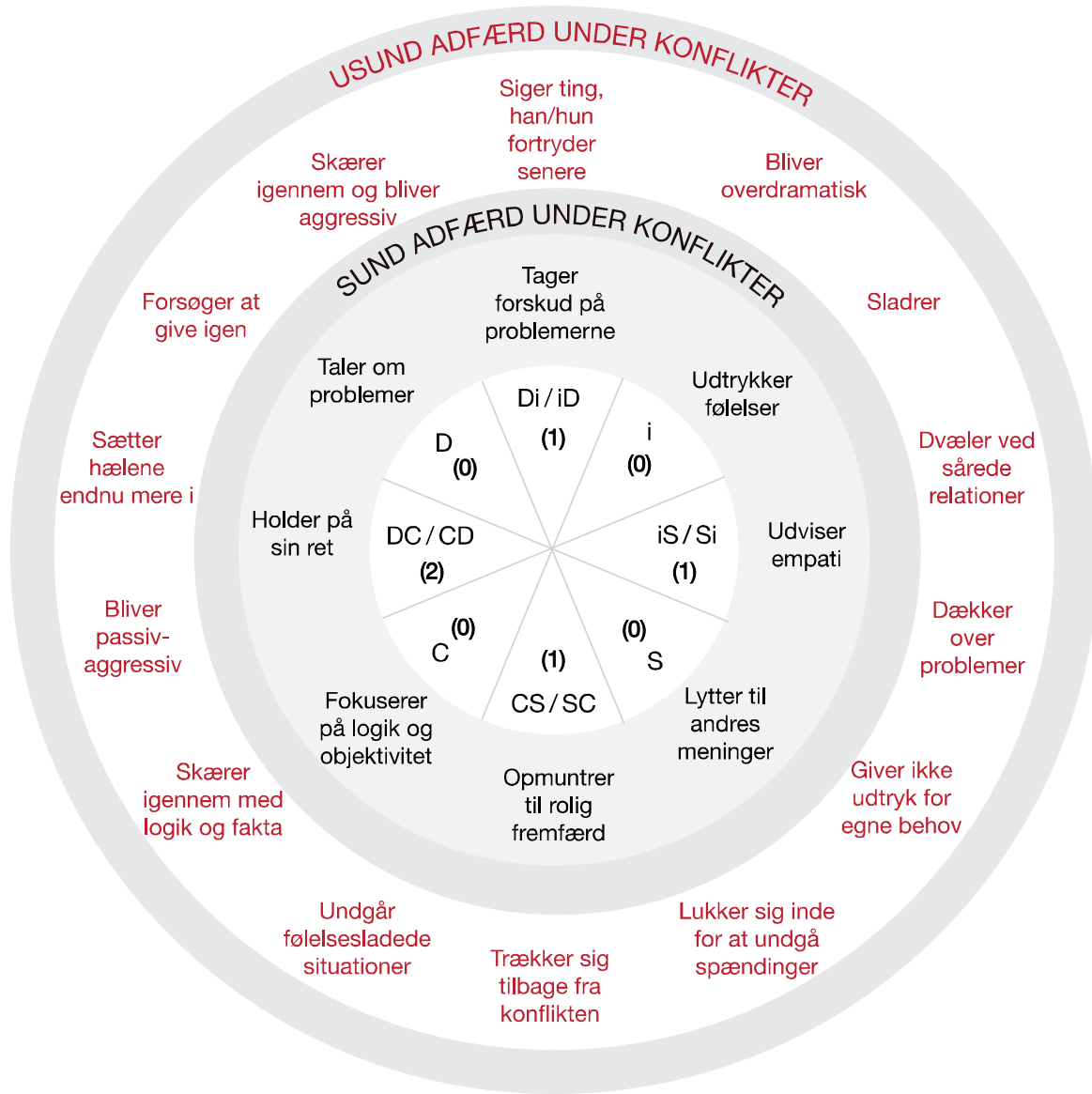
EKSEMPEL

# Side 16 i profilen

Formålet med denne side er at hjælpe dit team med ærligt at diskutere sunde og usunde konflikter og anerkende, at vi alle håndterer spændte situationer forskelligt. Især de usunde adfærdsmønstre er generaliseringer.

## Teamkort over konflikt

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



EKSEMPEL

Dette kort er ikke beregnet til at vise en nøjagtig én-til-én kommunikation mellem en bestemt stil og en bestemt adfærd.

FACILITERING  
Lav aktiviteten "Sund og usund adfærd".

# Side 17 i profilen

Konfliktadfærdsmønstrene i skemaet nedenfor er **forsættligt lagt ud til debat**. Forskellige fortolkninger udløser en interessant og, forhåbentlig, konstruktiv diskussion, som kan frembringe forståelse og grænser.

## Håndtering af konflikt

### Hvad er acceptabel adfærd under en konflikt?

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

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

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

### Diskussionspunkter

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

### FACILITERING

Lav aktiviteten "Konfliktrelateret adfærd".

Kolonnen "Antal teammedlemmer, der indrømmer, at de gør dette på arbejde" er en separat optælling af personer. Folk havde mulighed for at indrømme, at de udviser hver konfliktreaktion – uanset om de fandt det acceptabelt eller ej.

Disse spørgsmål er skræddersyede baseret på teamets svar på undersøgelsen ovenfor.

# Side 18 i profilen

Formålet med denne side er at afrunde sektionen om Konflikt og hjælpe teamet med at beslutte næste skridt.

## Handlinger til at håndtere konflikt

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

### Et team, der frygter konflikt:

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

### Et team, der engagerer sig i en konflikt:

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

## Handlingsplan

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

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

## Forbindelsen til commitment ▶▶▶

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

Den grå kasse illustrerer fravær og tilstedeværelse af konstruktiv konflikt i teamet.

Disse spørgsmål er skræddersyede baseret på teamets svar på spørgsmålet om Konflikt i spørgerammen (side 13).

# Side 19 i profilen

På denne side introduceres Commitment, og siden indeholder en oversigt over teamets resultater. Opfat dette som et udkast, og brug mere tid på de næste to sider, da sammensætningen af scoren vises der.

## Opnåelse af commitment

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

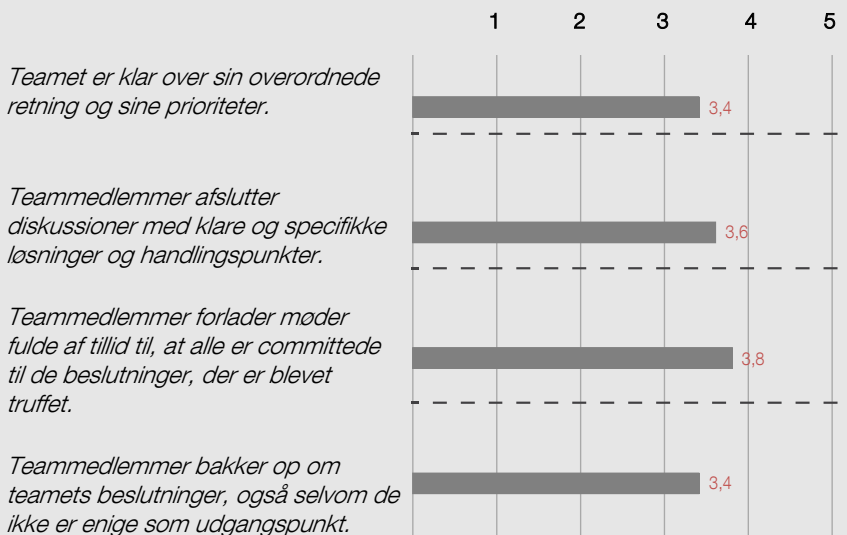
- klarhed omkring beslutninger
- fremdrift gennem fuld tilslutning fra alle teammedlemmer – også dem, der startede med at være uenige i beslutningen

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

### Resultater fra teamundersøgelsen

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

1 = NÆSTEN ALDRIG; 2 = SJÆLDENT; 3 = NOGLE GANGE;  
4 = SOM REGEL; 5 = NÆSTEN ALTID



Dit teams undersøgelsesresultater for commitment: 3,55 = MIDDEL

## FACILITERING

Se "Videogennemgang."

Se side 189-194 i *De fem dysfunktioner i et team af Patrick Lencioni* for at få en dybere forståelse af commitment.

## NORMATIVE DATA

(Gennemsnit baseret på svar fra over 29.021 personer)

3,59

3,46

3,34

3,70

## FACILITERING

Brug de næste to sider til at lave aktiviteten "Klarhed og tilslutning formuleret med egne ord".

## Side 20 i profilen

De første to afsnit på siden er specifikke for dette team og fortæller, hvordan klarhed hjælper til med at skabe commitment. Nederste del af siden binder "commitment med klarhed" sammen med teammedlemmernes DiSC®-stil.

### Commitment med klarhed

Teamet er klar over sin overordnede retning og sine prioriteter.

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

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



Teammedlemmer afslutter diskussioner med klare og specifikke løsninger og handlingspunkter.

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

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

#### Effekten af din DiSC®-stil

Jens Hansen, fordi du har en S-stil, kan du godt lide at have klare, forudsigelige mål, som du støt og roligt kan arbejde henimod. Faktisk har du det skidt med uklare forventninger eller forvirring. Husk på, at hvis du og dine teammedlemmer ikke deler en fælles forståelse, føler I sandsynligvis ikke commitment.

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

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

#### OMRÅDE FOR STYRKE

Her ligger en af teamets tre største styrker (se side 35).

#### OMRÅDE FOR ENIGHED

Teammedlemmerne synes at være meget enige på dette område.

Dette afsnit er individuelt alt efter DiSC®-stil.

Alle teammedlemmer får de samme punkter om DiSC®-indsigt, som vises her.

# Side 21 i profilen

De første to afsnit på siden er specifikke for dette team og fortæller, hvordan tilslutning hjælper til med at skabe commitment. Nederste del af siden binder "commitment med tilslutning" sammen med teammedlemmernes DiSC®-stil.

## Commitment med tilslutning

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

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

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



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

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

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

### Effekten af din DiSC®-stil

Jens Hansen, fordi du har en S-stil, tilpasser du dig og kan endda finde på at sætte andres behov højere end dine egne. På denne måde kan du komme til at undertrykke dine egne holdninger og din egen tvivl. I stedet kan det være, du samtykker passivt, mens du nikker som tegn på accept uden egentlig at støtte beslutningen.

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

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

## OMRÅDE FOR STYRKE

Her ligger en af teamets tre største styrker (se side 35).

Dette afsnit er individuelt alt efter DiSC®-stil.

Alle teammedlemmer får de samme punkter om DiSC®-indsigt, som vises her.

## Side 22 i profilen

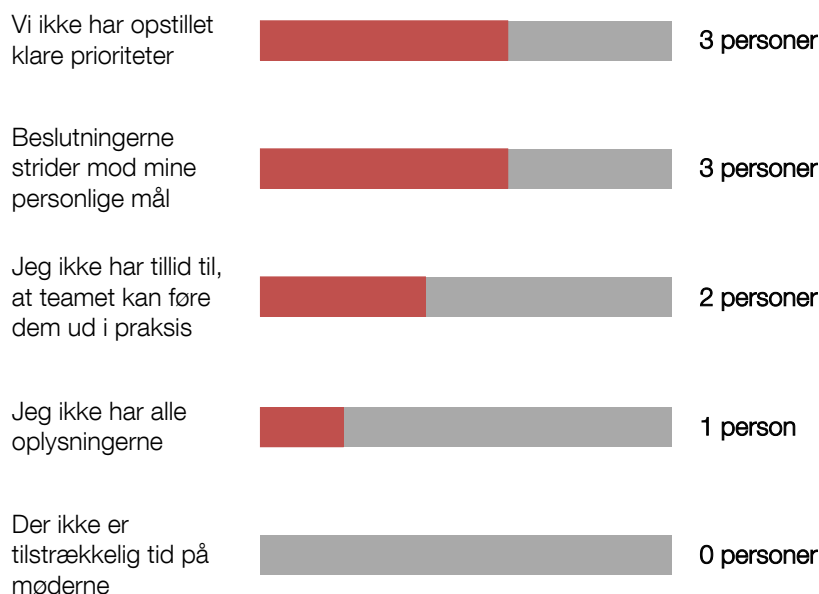
De næste to sider afrunder rapportens beskrivelse af Commitment. Denne side giver dig mulighed for diskussion. Du kan lade teammedlemmerne få en ustruktureret diskussion, mens de kigger på den øverste del af siden. Eller hvis du har brug for at gå hurtigere frem på siden, kan du bede dem fokusere på spørgsmålene i bunden.

### Opnåelse af commitment

#### Hvorfor committer vores teammedlemmer sig ikke?

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

*Jeg bakker ikke altid op om teamets beslutninger, fordi:*



#### Diskussionspunkter

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

Antallet af teammedlemmer, der tilsluttede sig hvert emne, er angivet til højre. Folk kunne vælge flere end ét.

Valgmulighederne er arrangeret fra højeste til laveste baseret på antallet af tilslutninger fra teammedlemmerne.

Disse spørgsmål er skræddersyede baseret på teamets svar på undersøgelsen ovenfor.

# Side 23 i profilen

Formålet med denne side er at afrunde sektionen om Commitment og hjælpe teamet med at beslutte næste skridt.

## Handlinger til at opnå commitment

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

### Et team, der ikke kan committe sig: Et team, der kan committe sig:

- Skaber flertydighed blandt teammedlemmerne om retning og prioriteringer.
- Går glip af muligheder grundet overflødig analyse og unødigt forsinkelse
- Giver grobund for manglende selvtillid og angst for at fejle
- Vender tilbage til diskussioner og beslutninger igen og igen
- Opmuntrer teammedlemmerne til bagklogskab
- Skaber klarhed om retning og prioriteringer
- Bringer hele teamet på samme spor mod fælles mål
- Udvikler evnen til at lære af sine fejltagelser
- Arbejder sig fremad uden tøven
- Ændrer retning uden tøven eller skyldfølelse

### Handlingsplan

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

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

### Forbindelsen til ansvar

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

Den grå kasse illustrerer både fravær og tilstedeværelse af commitment i teamet.

Disse spørgsmål er skræddersyede baseret på teamets svar på spørgsmålet om Commitment i spørgerammen (side 19).

# Side 24 i profilen

På denne side introduceres Ansvar, og siden indeholder en oversigt over teamets resultater. Opfat dette som et udkast, og brug mere tid på de næste fire sider, da sammensætningen af scoren vises der.

## Viljen til at holde hinanden ansvarlige

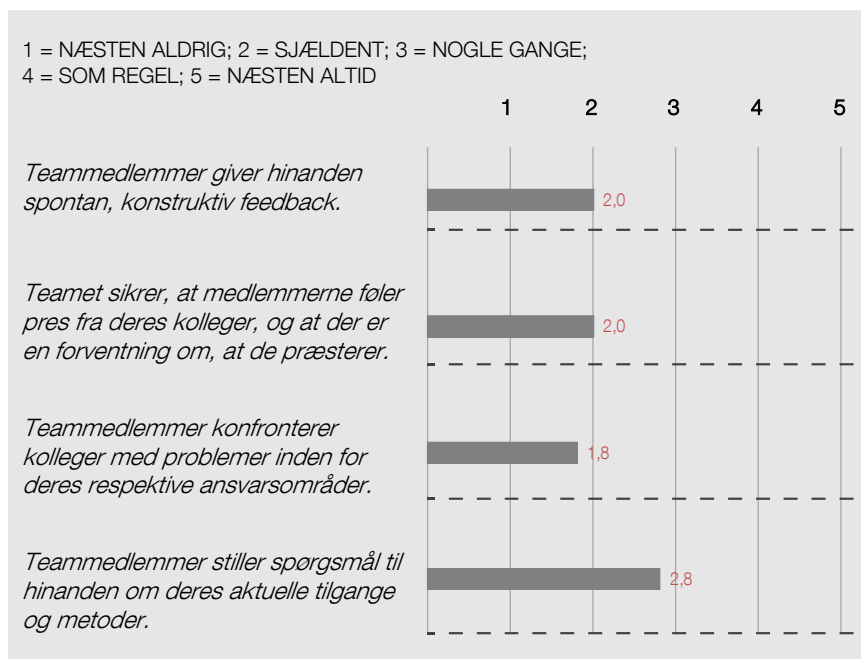
Ansvar er blevet et fortærsket begreb med så mange fortolkninger, at det har mistet en del af sin betydning. I forhold til et velfungerende team betyder **ansvar** altså:

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

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

## Resultater fra teamundersøgelsen

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



Dit teams undersøgelsesresultater for ansvar: 2,15 = LAV

## FACILITERING

Se "Videogennemgang."

Se side 194-197 i *De fem dysfunktioner i et team* af Patrick Lencioni for at få en dybere forståelse af ansvar.

## NORMATIVE DATA

(Gennemsnit baseret på svar fra over 29.021 personer)

3,06

3,09

3,19

3,13

## FACILITERING

Brug de næste fire sider til at lave aktiviteten "Afrapportering fra gennemgangen i små grupper".

# Side 25 i profilen

De næste fire sider beskæftiger sig med hvert spørgsmål om ansvarsdelen af spørgerammen. Ansvar synes at give problemer for de fleste teams – du kan på forrige side se, at gennemsnitsscoren er en smule lavere. Så derfor ligger der mere feedback på dette adfærdsmønster.

## Dit team og ansvar

Teammedlemmer giver hinanden spontan, konstruktiv feedback.

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

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



Hvordan ser det ud, når teammedlemmer . . .

**IKKE** påpeger ringe præstation:

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

**GERNE** påpeger ringe præstation:

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

### Effekten af din DiSC®-stil

Jens Hansen, fordi du har en S-stil, kan det være særlig svært for dig at gøre opmærksom på, hvis dine teammedlemmer viser ringe præstation. Faktisk ligger det nok mere naturligt til dig at bibeholde harmoni og undgå konflikter for enhver pris. Men din mangel på lyst til at gøre opmærksom på utilstrækkeligheder kan være den direkte årsag til, at kommunikationen falder fra hinanden, og at skjult uvenskab forstærkes.

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

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

### OMRÅDE FOR ENIGHED

Teammedlemmerne synes at være meget enige på dette område.

### OMRÅDE FOR SVAGHED

Her ligger en af teamets tre største udfordringer (se side 36).

EKSEMPEL

Dette afsnit er individuelt alt efter DiSC®-stil.

Alle teammedlemmer får de samme punkter om DiSC-insigt, som vises her.

# Side 26 i profilen

## Dit team og ansvar

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

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

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



### Hvordan ser det ud, når teammedlemmer . . .

#### *IKKE* udøver gruppepres:

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

#### *GERNE* udøver gruppepres:

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

### Effekten af din DiSC®-stil

Jens Hansen, din S-stil indikerer, at du er tilbøjelig til at være meget stabil og pålidelig. Du ønsker sikkert ikke at skuffe nogen, og derfor kan gruppepres være en effektiv motivator for dig. Men da du samtidig meget gerne tilpasser dig, kan det være svært for dig at anvende gruppepres.

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

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

Dette afsnit er individuelt alt efter DiSC®-stil.

Alle teammedlemmer får de samme punkter om DiSC-insigt, som vises her.

EKSEMPEL

# Side 27 i profilen

## Dit team og ansvar

Teammedlemmer konfronterer kolleger med problemer inden for deres respektive ansvarsområder.

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

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



### Hvordan ser det ud, når teammedlemmer . . .

#### *IKKE* udfordrer hinanden:

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

#### *GERNE* udfordrer hinanden:

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

### Effekten af din DiSC®-stil

Fordi du har en S-stil, Jens Hansen, kan du sandsynligvis ikke lide konfrontationer og udfordringer. At gøre opmærksom på andres mangler føles sikkert uhøfligt og taktløst for dig. Men samtidig sætter du sikkert pris på et højt niveau af klarhed frem for at skuffe andre uden at vide det.

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

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

## OMRÅDE FOR SVAGHED

Her ligger en af teamets tre største udfordringer (se side 36).

Dette afsnit er individuelt alt efter DiSC®-stil.

Alle teammedlemmer får de samme punkter om DiSC-insigt, som vises her.

EKSEMPEL

## Dit team og ansvar

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

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

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



Hvordan ser det ud, når teammedlemmer . . .

**IKKE** stiller spørgsmålstegn ved andres handlinger:

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

**GERNE** stiller spørgsmålstegn ved andres handlinger:

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

### Effekten af din DiSC®-stil

Jens Hansen, du lader ofte tvivlen komme andre til gode. Så hvis du ser nogen gøre noget, der kan sættes spørgsmålstegn ved, går du nok ud fra, at de ved, hvad de gør. Men det at stille hinanden spørgsmål er ganske enkelt den bedste måde at holde hinanden fokuseret på det, der er vigtigst.

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

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

Dette afsnit er individuelt alt efter DiSC®-stil.

Alle teammedlemmer får de samme punkter om DiSC-insigt, som vises her.

# Side 29 i profilen

De næste to sider afrunder rapportens beskrivelse af Ansvar. Denne side giver dig mulighed for diskussion. Du kan lade teammedlemmerne få en ustruktureret diskussion, mens de kigger på den øverste del af siden. Eller hvis du har brug for at gå hurtigere frem på siden, kan du bede dem fokusere på spørgsmålene i bunden.

## Viljen til at holde hinanden ansvarlige

### Hvad er dit teams behov i forhold til ansvar?

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

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

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

### Diskussionspunkter

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

## FACILITERING

Lav aktiviteten "Værdi af ansvar" og "Give og modtage feedback", før du starter på denne side.

Hvert felt indeholder det antal teammedlemmer, der tilsluttede sig hvert emne. Folk kunne vælge flere end ét.

Felterne er arrangeret fra højeste til laveste baseret på antallet af tilslutninger fra teammedlemmerne.

Disse spørgsmål er skræddersyede baseret på teamets svar på undersøgelsen ovenfor.

# Side 30 i profilen

Formålet med denne side er at afrunde sektionen om Ansvar og hjælpe teamet med at beslutte næste skridt.

## Handlinger til at holde hinanden ansvarlige

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

### Et team, der ikke holder hinanden ansvarlige:

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

### Et team, der holder hinanden ansvarlige:

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

## Handlingsplan

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

1. Baseret på teamundersøgelsen (side 24) ser det ud til, at ansvar er svært for dette team lige nu. Opstil tre barrierer, der forhindrer teammedlemmerne i at konfrontere hinanden og anvende gruppepres. Opstil nogle specifikke fordele ved at engagere sig i disse adfærdsmønstre.
2. Baseret på teamundersøgelsen (side 24) er et af de områder, hvor gruppen vurderede sig selv lavest, at konfrontere kolleger med problemer. Opstil nogle grunde til, hvorfor konfrontation er så svært for dette team. Hvilke forventninger eller processer kunne dette team bruge i stedet, så konfrontation føles mindre farligt eller skræmmende?

## Forbindelsen til resultater

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

Den grå kasse illustrerer både fravær og tilstedeværelse af ansvar i teamet.

Disse spørgsmål er skræddersyede baseret på teamets svar på spørgsmålet om Ansvar i spørgerammen (side 24).

# Side 31 i profilen

På denne side introduceres Resultater, og siden indeholder en oversigt over teamets resultater. Opfat dette som et udkast, og brug mere tid på næste side, da sammensætningen af scoren vises der.

## Fokus på resultater

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

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

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

## Resultater fra teamundersøgelsen

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

1 = NÆSTEN ALDRIG; 2 = SJÆLDENT; 3 = NOGLE GANGE;  
4 = SOM REGEL; 5 = NÆSTEN ALTID



Dit teams undersøgelsesresultater for resultater: 2,90 = LAV

## FACILITERING

Lav aktiviteten "Mangel på fokus", før du starter på siden.

Se side 197-201 i De fem dysfunktioner i et team af Patrick Lencioni for at få en dybere forståelse af resultater.

## NORMATIVE DATA

(Gennemsnit baseret på svar fra over 29.021 personer)

3,53

3,35

3,23

3,50

EKSEMPEL

## Dit team og resultater

Teammedlemmer sætter teamets succes over individuelle præstationer.

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

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

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

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

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

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

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

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

Teammedlemmer er hurtige til at fremhæve andres bidrag og præstationer.

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

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

### Effekten af din DiSC®-stil

Fordi du har en S-stil, Jens Hansen, synes du måske, at fokus på resultater er en smule uvenligt og uinspirerende. Husk, at uanset hvor godt et team føler sig, så er det pr. definition ikke noget godt team, hvis det sjældent når sine mål. Så for at opnå resultater:

- Commit dig til specifikke mål offentligt.
- Læg pres på dig selv og andre, så I når det ønskede resultat.
- Læg ikke større vægt på loyalitet end præstation.

### OMRÅDE FOR SVAGHED

Her ligger en af teamets tre største udfordringer (se side 36).

### OMRÅDE FOR ENIGHED

Teammedlemmerne synes at være meget enige på dette område.

### OMRÅDE FOR UENIGHED

Der var stor variation i scoren, så der skal findes en større forståelse for dette område i teamet.

Afsnittet og punktopstillingen er individuel alt efter DiSC®-stil.

EKSEMPEL

## Side 33 i profilen

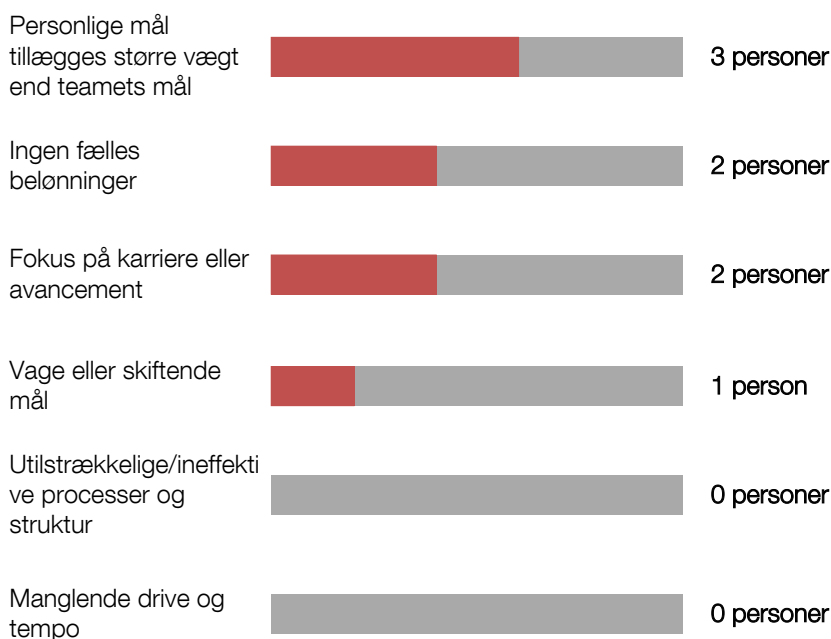
De næste to sider afrunder rapportens beskrivelse af Resultater. Denne side giver dig mulighed for diskussion. Du kan lade teamet få en ustruktureret diskussion, mens de kigger på den øverste del af siden. Eller hvis du har brug for at gå hurtigere frem på siden, kan du bede dem fokusere på spørgsmålene i bunden.

### Almindelige forstyrrelser

#### Hvad skal der til for at holde fokus på resultaterne?

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

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



#### Diskussionspunkter

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

#### FACILITERING

Lav aktiviteten "Videogennemgang" og "Teamets måltavle" før du starter på siden.

Antallet af teammedlemmer, der tilsluttede sig hvert emne, er angivet til højre. Folk kunne vælge flere end ét.

Valgmulighederne er arrangeret fra højeste til laveste baseret på antallet af tilslutninger fra teammedlemmerne.

Disse spørgsmål er skræddersyede baseret på teamets svar på undersøgelsen ovenfor.

# Side 34 i profilen

Formålet med denne side er at afrunde sektionen om Resultater og hjælpe teamet med at beslutte næste skridt.

## Handlinger til at opnå resultater

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

### Et team, der ikke fokuserer på resultater:

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

### Et team, der fokuserer på resultater:

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

## Handlingsplan

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

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

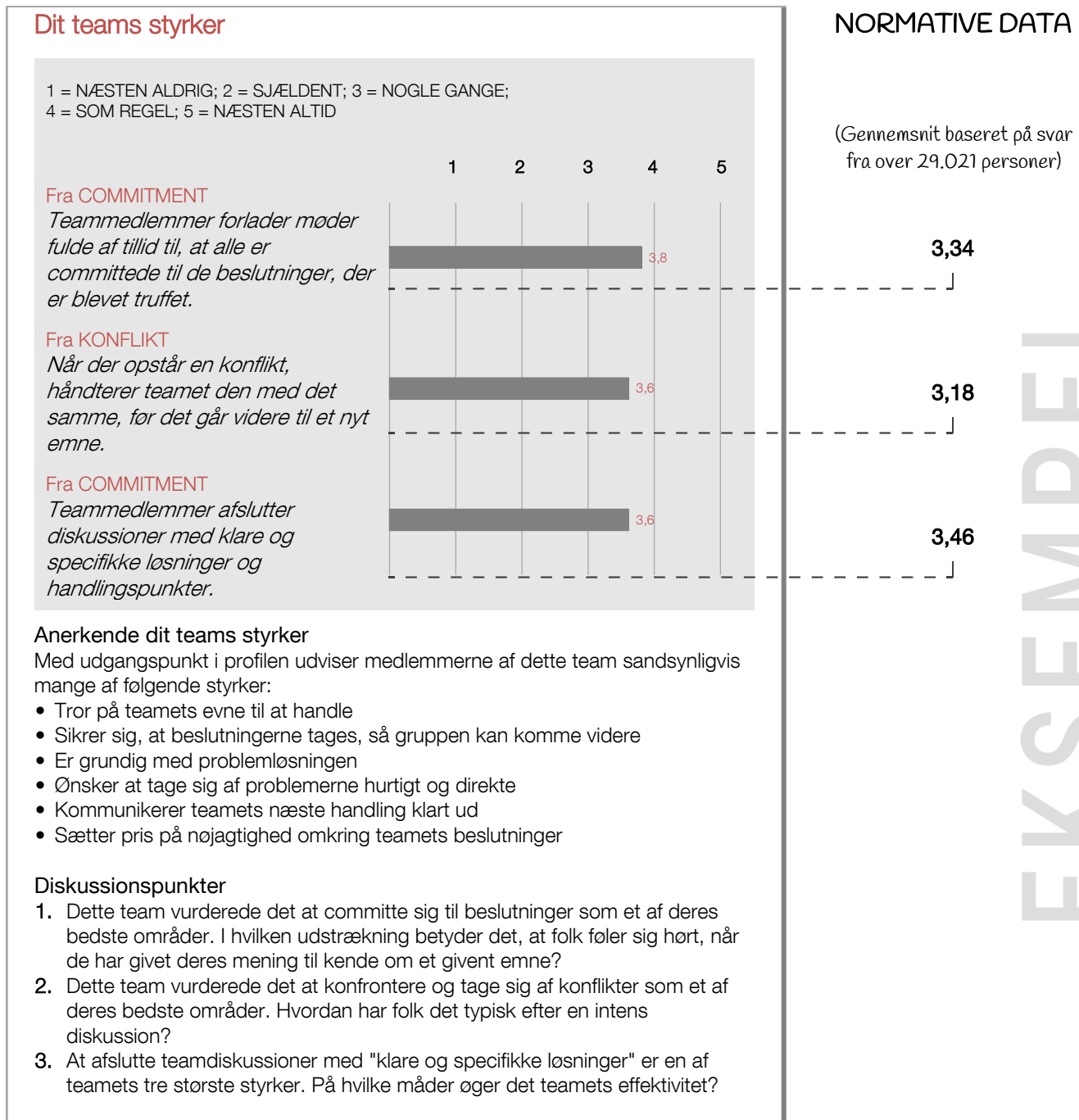
Resumé ▶▶▶

Den grå kasse illustrerer både fravær og tilstedeværelse af resultater i teamet.

Disse spørgsmål er skrøddersyede baseret på teamets svar på spørgsmålet om Resultater i spørgerammen (side 31).

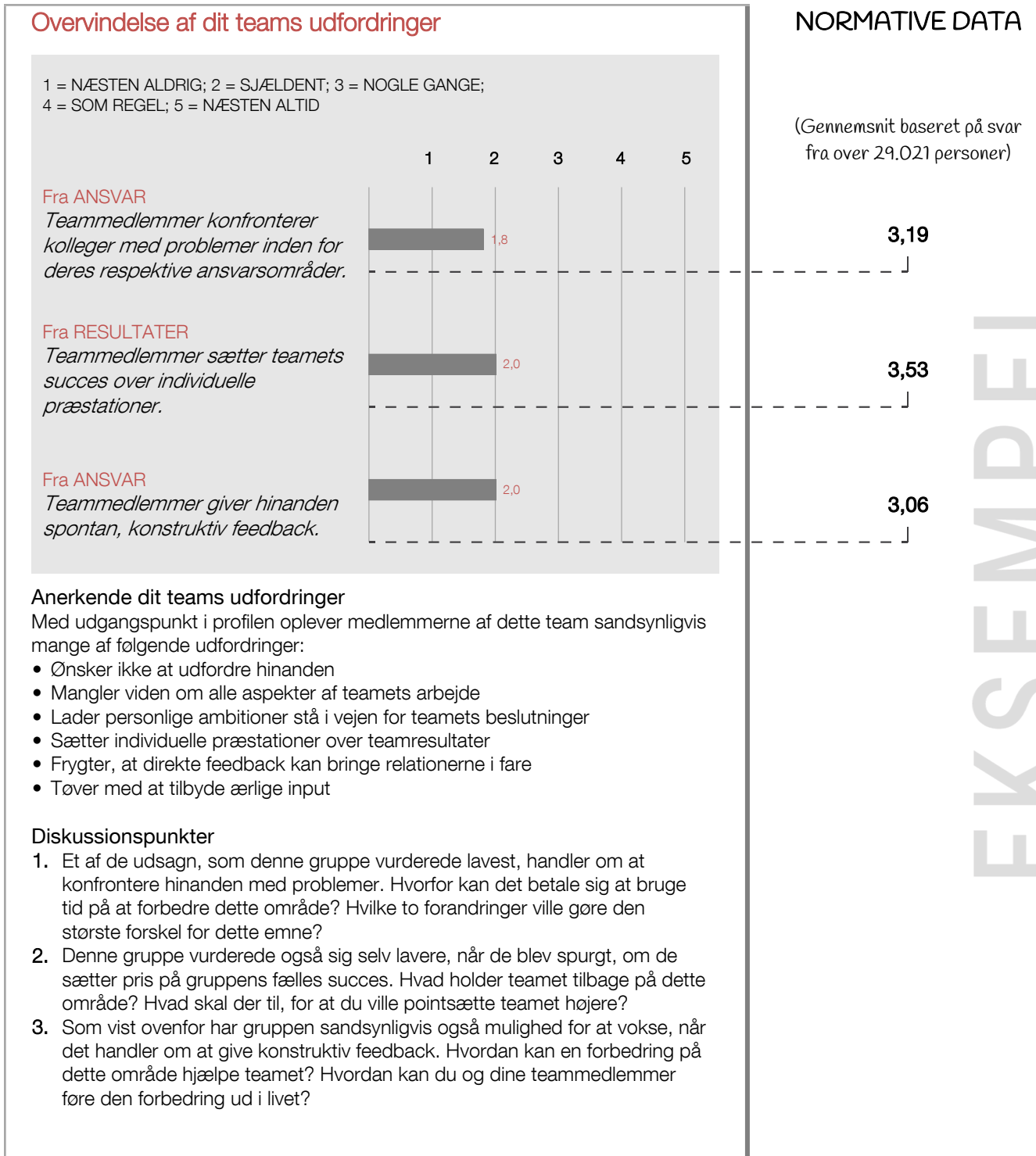
## Side 35 i profilen

På denne side kan du se de tre områder, hvor teamet havde den højeste score i forhold til andre udtalelser under adfærdsmønstre i spørgerammen. Det er lige så vigtigt at forstå og fortsætte med at forbedre teamets styrker som at identificere og rette op på dets svagheder.



# Side 36 i profilen

På denne side kan du se de tre områder, hvor teamet havde den laveste score i forhold til andre udtalelser under adfærdsmønstre i spørgerammen. For at kunne opnå et mere velfungerende team må du og dit team kunne forstå og håndtere disse områder.



# Appendiks: Spørgsmålenes placering

Nedenfor finder du alle 20 spørgsmål sorteret fra teamets højeste til den laveste gennemsnitlige score. Teamets gennemsnitlige scorer (DecisionTech) fremgår af det første felt til højre. I det andet felt til højre finder du den gennemsnitlige score for alle teams, der har været igennem spørgerammen. **Disse oplysninger er ikke med i deltagerrapporterne.**

1 = NÆSTEN ALDRIG; 2 = SJÆLDENT; 3 = NOGLE GANGE;  
4 = SOM REGEL; 5 = NÆSTEN ALTID

	1	2	3	4	5	Gennemsnitlig score for DETTE team	Gennemsnitlig score for ALLE teams
1. Commitment <i>Teammedlemmer forlader møder fulde af tillid til, at alle er committede til de beslutninger, der er blevet truffet.</i>						3,80	3,34
2. Konflikt <i>Når der opstår en konflikt, håndterer teamet den med det samme, før det går videre til et nyt emne.</i>						3,60	3,18
3. Commitment <i>Teammedlemmer afslutter diskussioner med klare og specifikke løsninger og handlingspunkter.</i>						3,60	3,46
4. Konflikt <i>Teammedlemmer fremfører deres meninger, også selvom det medfører risiko for uenighed.</i>						3,40	3,50
5. Commitment <i>Teamet er klar over sin overordnede retning og sine prioriteter.</i>						3,40	3,59
6. Konflikt <i>På teammøder diskuteres de vigtigste og vanskeligste problemstillinger.</i>						3,40	3,48

EKSEMPEL

# Appendiks: Spørgsmålenes placering

1 = NÆSTEN ALDRIG; 2 = SJÆLDENT; 3 = NOGLE GANGE;  
4 = SOM REGEL; 5 = NÆSTEN ALTID

	1	2	3	4	5	Gennemsnitlig score for DETTE team	Gennemsnitlig score for ALLE teams
7. Commitment <i>Teammedlemmer bakker op om teamets beslutninger, også selvom de ikke er enige som udgangspunkt.</i>						3,40	3,70
8. Resultater <i>Teammedlemmer er hurtige til at fremhæve andres bidrag og præstationer.</i>						3,40	3,50
9. Resultater <i>Hvis teamet ikke formår at nå sine fælles mål, tager alle medlemmer et personligt ansvar for at forbedre teamets præstation.</i>						3,20	3,23
10. Konflikt <i>Teammedlemmer spørger efter de andres meninger under møder.</i>						3,20	3,65
11. Resultater <i>Teammedlemmer er villige til at bringe ofre på egne områder for teamets skyld.</i>						3,00	3,35
12. Ansvar <i>Teammedlemmer stiller spørgsmål til hinanden om deres aktuelle tilgange og metoder.</i>						2,80	3,13
13. Tillid <i>Teammedlemmer indhenter input fra hinanden vedrørende deres ansvarsområder.</i>						2,80	3,41

EKSEMPEL

# Appendiks: Spørgsmålenes placering

1 = NÆSTEN ALDRIG; 2 = SJÆLDENT; 3 = NOGLE GANGE;  
4 = SOM REGEL; 5 = NÆSTEN ALTID

	1	2	3	4	5	Gennemsnitlig score for DETTE team	Gennemsnitlig score for ALLE teams
14. Tillid <i>Teammedlemmer er gode til at give hinanden en undskyldning.</i>						2,60	3,37
15. Tillid <i>Teammedlemmer indrømmer deres svagheder over for hinanden.</i>						2,40	2,75
16. Tillid <i>Teammedlemmer er åbne og oprigtige over for hinanden.</i>						2,20	3,35
17. Ansvar <i>Teammedlemmer giver hinanden spontan, konstruktiv feedback.</i>						2,00	3,06
18. Ansvar <i>Teamet sikrer, at medlemmerne føler pres fra deres kolleger, og at der er en forventning om, at de præsterer.</i>						2,00	3,09
19. Resultater <i>Teammedlemmer sætter teamets succes over individuelle præstationer.</i>						2,00	3,53
20. Ansvar <i>Teammedlemmer konfronterer kolleger med problemer inden for deres respektive ansvarsområder.</i>						1,80	3,19

EKSEMPEL

## Appendiks: Procentfraktil

Nedenfor finder du dette teams gennemsnitlige scorer og procentfraktiler for hvert af de fem adfærdsmønstre. Procentfraktil refererer til den procentdel af de gennemsnitlige scorer (for alle teams, der har været igennem spørgerammen), der ligger under den gennemsnitlige score for DecisionTechs. Hvis f.eks. scoren for DecisionTechs er i 85. procentfraktil, ligger den højere end 84 % af scoren for de andre teams. Disse oplysninger er ikke med i deltagerrapporterne.



EKSEMPEL

	Dit teams gennemsnitlige score	Procentfraktil
Tillid	2,50	8 %
Konflikt	3,40	57 %
Commitment	3,55	55 %
Ansvar	2,15	1 %
Resultater	2,90	16 %