

De fem adfærdsmønstre i et velfungerende team eller på engelsk The Five Behaviors of a Cohesive Team™

Bestselleren har solgt over 2,5 million bøger.

Fra talentfulde INDIVIDER til enestående TEAMS

Mange taler om og bruger modellen, men vi kan måle på den! Wiley, som står bag Everything DiSC® har i tæt samarbejde med Patrick Lencioni udviklet et værktøj, der kan måle teamets oplevelse af effektivitet og sammenhængskraft.

The Five Behaviors of a Cohesive Team™ er et teamudviklingsprogram designet til at skabe high performance teams. Programmet bygger på Patrick Lencioni's bestseller, "The Five Dysfunctions of a Team" og hans teamudviklingsmodel.

Værktøjet hjælper, understøttet af Everything DiSC®, deltagerne til at forstå deres DiSC®-stil og det klarlægger samarbejdet i teamet. Det kræver hårdt arbejde at få alle teammedlemmers præferencer og adfærdsstile til at spille sammen i et produktivt og sammenhængende team, men udbyttet er stort – både for individet, teamet og organisationen.

Hvad kan dette program?

Værktøjet hjælper teams til at forstå, hvordan de scorer på de centrale elementer i Five Behaviors-modellen: tillid, konflikt, commitment, ansvar og resultater.

Hvert teammedlem vil også forstå sin egen og teammedlemmernes adfærdsstil baseret på DiSC®-modellen: D: Dominans, i: Indflydelse, S: Stabilitet og C: Competencesøgende adfærd, samt forstå hvordan deres adfærdsstile bidrager til teamets overordnede succes.

Patrick Lencioni belyser dysfunktionerne, som kan opstå i et teamwork ud fra



The Five Behaviors of a Cohesive Team™ Model

- **Tillid:** Et team skal kunne være hudløs ærlig overfor hinanden, for at skabe grundstenen for teamwork.
- **Konflikt:** Den ufiltrerede, konstruktive debat og udveksling af ideer, kan kun blive gjort muligt gennem sårbarhed og tillid, hvilket er etableret i første trin.
- **Commitment:** At forpligte sig. Når alle medlemmer har givet et bud på deres ideer og meninger, vælges der derefter den bedste, ud fra en konstruktiv diskussion – Dette skaber baggrund til at forpligte sig til teamet, hos teammedlemmerne.
- **Ansvar:** En klar handlingsplan og klar fordeling af roller, gør det muligt for teamets medlemmer at holde hinanden ansvarlig, ud fra den standard som er fastsat fra start af.
- **Resultater:** Det sidste mål for et team, er at skabe ROI og forretnings succes, hvilket bliver gjort muligt når de andre fire trin er blevet opfyldt. Hvis ikke alle tidligere trin er opfyldt, vil individets eget mål stå højere end teamets.

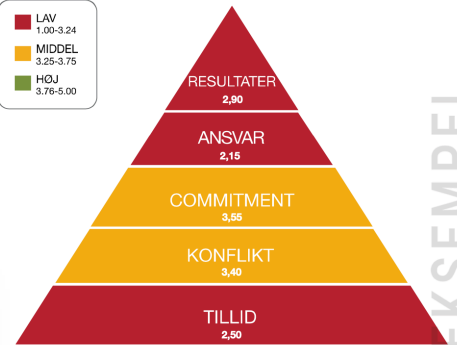
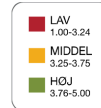
Elementer af profilen The Five Behaviors of a Cohesive Teams™

Lad os dykke lidt ned i, hvad det så er man får med profilen. Ud fra et teams besvarelser genereres en rapport på 40 sider.

Profilen giver en score på 1 til 5 på de 5 niveauer i pyramiden, som ses til højre. Farven er baseret på normgrupper.

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 success. Nedenfor finder du teamresultaterne for hvert adfærdsmønster baseret på teamets svar på spørgeskemaet.

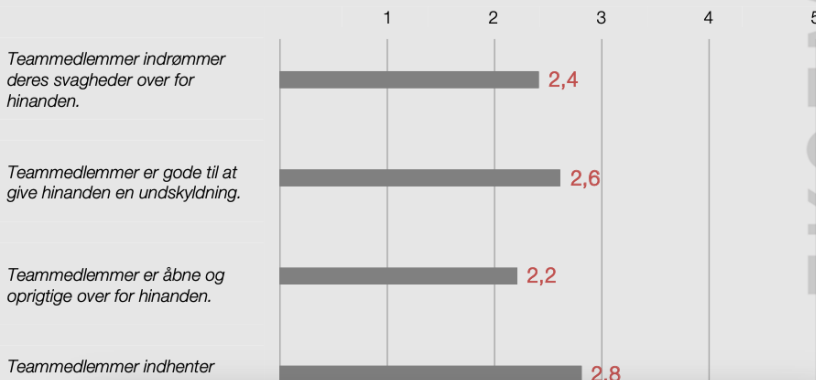


EKSEMPEL

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.

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



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 dybtfølt og usædvanlig form for tillid.



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

Teammedlemmer er gode til at give hinanden en undskyldning.

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

Når et godt team oplever tillid baseret på sårbarhed, mærker medlemmerne, at de trygt kan sige ting som "Jeg dummede mig" eller "Din idé var bedre end min." Niveaueet 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.

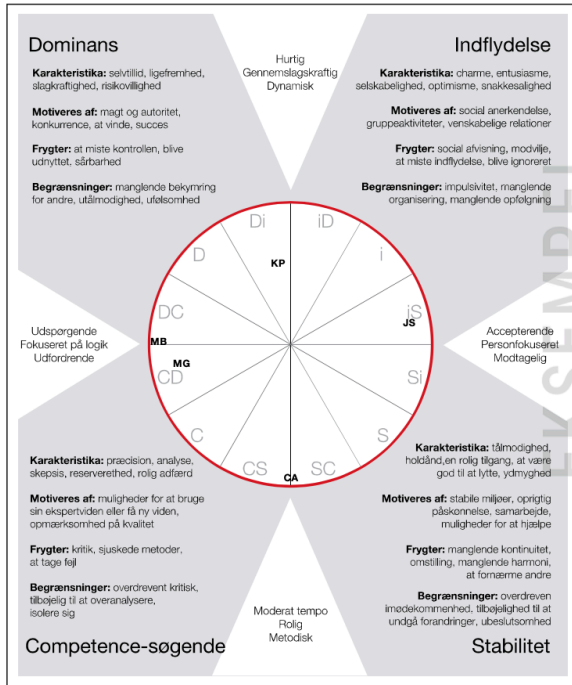
Alle 5 niveauer splittes op i 4 underfaktorer som giver en mere præcis forståelse for hvad der ligger bag det samlede resultat.

Den enkeltes besvarelse er helt fortrolig, men det er muligt at se spredningen på besvarelserne.

EKSEMPEL

Everything DiSC®-teamkort

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



Opbygning af tillid

Hvad skal der til for at opnå tillid?

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

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

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

Diskussionspunkter

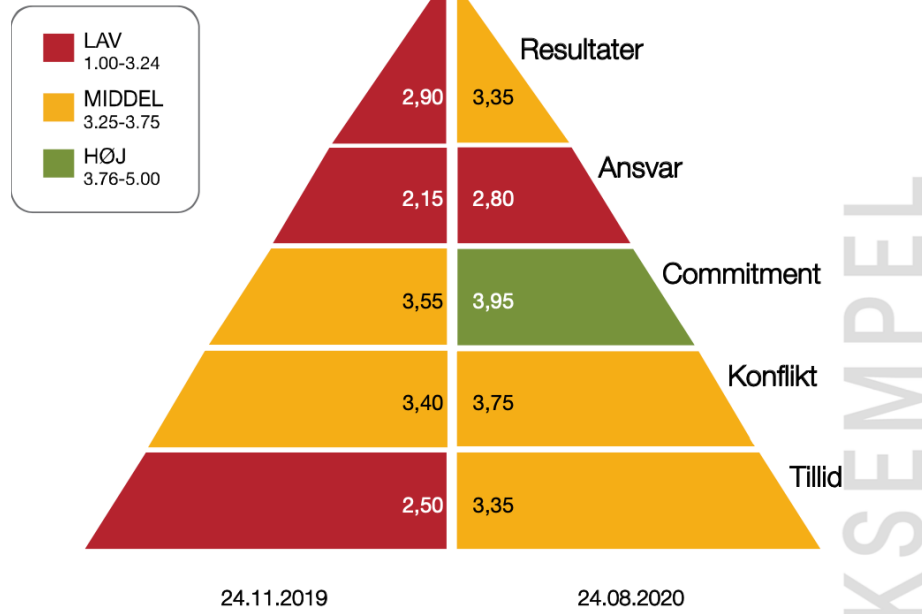
- Fleere af gruppe-medlemmerne følte, der ville være mere tillid i teamet, hvis der blev sladder mindre. Hvordan er det gået ud over tilliden forhen? Er folk parate til at slippe fortiden på det område? Hvad skal der til for at reducere mængden af sladder?
- Der ville også være større tillid, hvis folk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

Everything DiSC er bygget ind i profilen som giver mulighed for at tale om betydning af personlighed i forhold til eksempelvis opbygning af tillid. Samtidig giver det mulighed for større forståelse teammedlemmerne imellem.

De fem niveaues gennemgang i profilen afslutter alle med at spørge deltagerne hvad de mener kunne hjælpe teamet. I dette tilfælde mener 5 ud af teamets 5 deltagere at mindre sladder kunne fremme tilliden.....

De fem adfærdsmønstre og dit team

Kathryn, nedenfor finder du dit teams resultater for hvert adfærdsmønster. I venstre side af pyramiden vises jeres resultater fra spørgerammen den 24.11.2019. I højre side af pyramiden vises jeres resultater fra spørgerammen den 24.08.2020.



Resumé af dit teams undersøgelsesresultater

Jeres undersøgelsesresultater indikerer, at commitment sandsynligvis er et styrkeområde for dit team, mens resultater, ansvar, konflikt og tillid er potentielle forbedringsområder. Dit team ser ud til at have forbedret sig på alle fem adfærdsmønstre siden sidste måling.

Det er muligt at lave en "Progress profil", hvor teamets fremskridt kan måles.

EKSEMPEL

Hvad kan du bruge profilen til?

The Five Behaviors of a Cohesive Team™ kan hjælpe alle teams, fra produktion til bestyrelse med at blive mere sammenhængende og levere bedre resultater.

Hos KAR+CO har vi stor erfaring med processer, primært i leder-teams, hvor vi hjælper med at styrke samarbejdet via Lencionis model og 5B-profilen.

Vores erfaring har lært os en række ting, blandt andet:

- Først og fremmest - at det er vigtigt at starte med at definere, hvilke resultater der skal komme ud af et øget samarbejde. Definitionen skal være meget specifik, altså ikke bare at vores styrkede samarbejde skal forbedre vores evne til at nå eksempelvis vores budget, men hvad er det ledergruppen konkret skal gøre, for at organisationen som hele bliver bedre til at nå budgettet.
- En anden vigtig læring har været, at for at et team flytter sig i den ønskede retning, skal de være opmærksom på tre områder nemlig:
 - Er der nogle strukturelle områder, som fremmer eller hæmmer eksempelvis KPI'er?
 - Hvordan passer den enkeltes motivation eller personlighed ind, i det vi forsøger at opnå? Kan der gøres noget for at fremme processen
 - Hvad med kulturen i teamet eller virksomheden? Hvordan får vi kulturen til at understøtte de ønskede resultater?
- En tredje læring er omkring tillid. Patrick Lencioni taler sårbarhedsbaseret tillid, altså at vi tør indrømme fejl, sige undskyld og bede om hjælp. Vi tror på, at der er to elementer af tillid, som skal være opfyldt, før den sårbarhedsbaseret tillid er opnåelig.
 - Det er faglig tillid - altså jeg forstår mine teamkollegaers arbejde og har tillid til deres kompetence.
 - Det andet element er personlig tillid. Med det mener vi, at der er tillid til og accept af hinanden - også selvom vi er forskellige og derved reagerer forskelligt.

Vil du høre mere om, hvordan KAR+CO arbejder med lederteams, eller hvordan vi kan hjælpe dit team? Så er du velkommen til at kontakte os.



Morten Kyhnæb Gantzhorn
Partner
+45 2266 4288
mg@kar.co.com



Kristina Krantz Wilkki
Partner
+45 6122 3464
kw@kar.co.com