THE FIVE BEHAVIORS OF A COHESIVE TEAM®

Yhtenäisen tiimin viisi toimintatasoa

Edistymisraportti

Perustuu *The New York Timesin* suosittelemaan Patrick Lencionin menestyskirjaan *The Five Dysfunctions of a Team*

MALLI

Riikka Vuorinen

Tiimi: DecisionTech Leadership Team (5 henkilöä)

04.01.2023 ja 04.10.2023

Tämän raportin on tuottanut:
MLP Modular Learning Processes Oy
Äyritie 12 C, Forte-talo
FIN 01510 Vantaa
www.mlp.fi
info@mlp.fi

Powered by EVERYTHING DiSC® A Wiley Brand

Yhtenäisen tiimin viisi toimintatasoa

Onko tiimisi edistynyt?

Tämän raportin tarkoituksena on antaa sinulle, Riikka, ja tiimillesi tietoa siitä, miten tiimi on edistynyt edelliseen arviointiin osallistumisenne jälkeen Alkuperäisten arviointikysymysten lisäksi tiimisi vastasi lisäkysymyksiin. Nämä kysymykset auttavat tunnistamaan, millä osa-alueilla tiimi on kehittynyt ja millä voisi olla vielä kehitettävää.

Kannattaa silti muistaa, että edistymistä voidaan mitata monella tapaa. Tiimiarvion pisteet auttavat tunnistamaan haasteet (ja vahvuudet). Muita edistymisen mittareita voivat olla esimerkiksi työviihtyvyys ja halu jatkaa tässä ohjelmassa. Kannattaa myös muistaa, että tiimin pisteisiin vaikuttavat myös muut asiat kuin pelkkä kaikkien yhteinen edistyminen. Myös tiimin jäsenten vaihtuminen, käsitteiden syvällisempi omaksuminen ja aiempaa rehellisemmät vastaukset kysymyksiin voivat muuttaa pisteitä.

Yhtenäisenä tiiminä toimiminen vaati jatkuvaa keskittymistä ja panostusta. Se on – ja sen pitääkin olla – palkitseva prosessi, josta on hyötyä kaikille tiimin jäsenille. Tutustu ennen aloittamista vielä uudelleen Viisi toimintatasoa -malliin:

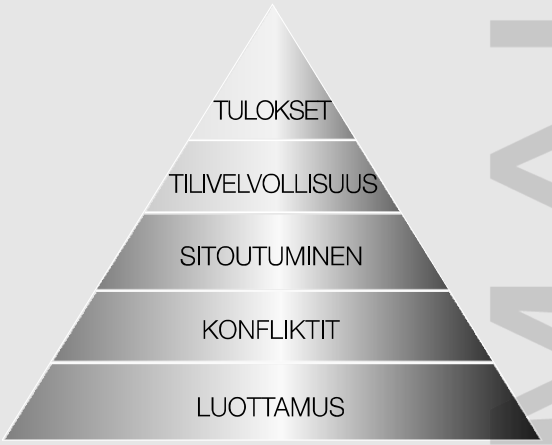
Luota toisiin
Kun tiimin jäsenten toiminta on aidosti läpinäkyvää ja jäsenet ovat rehellisiä toiselleen, heidän välilleen voi muodostua haavoittuvuuteen perustuva luottamus.

Osallistu ideoihin liittyviin konflikteihin
Kun tiimin jäsenten välillä vallitsee luottamus, he voivat keskustella ideoista suorapuheisesti ja rakentavasti.

Sitoudu päätöksiin
Kun tiimin jäsenet voivat ilmaista mielipiteitään ja keskustella ideoista, he sitoutuvat päätöksiin varmemmin.

Vaadi tilivelvollisuutta muilta
Kun jokainen on sitoutunut selkeään toimintasuunnitelmaan, tiimin jäsenet tuntevat voivansa vaatia tilivelvollisuutta toisiltaan.

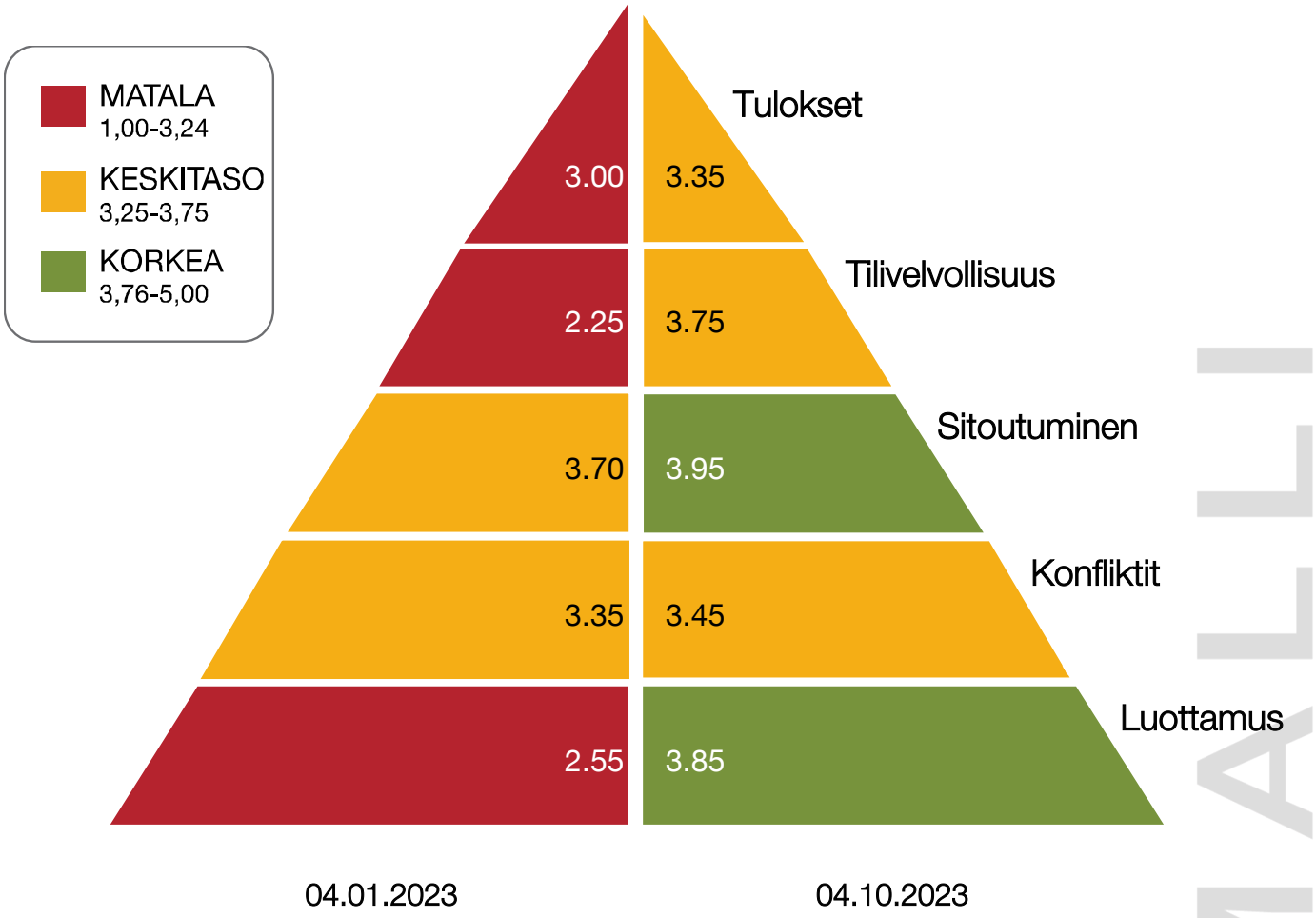
Keskity yhteisten tulosten saavuttamiseen
Paremman luottamuksen, rakentavien konfliktien, sitoutumisen ja tilivelvollisuuden rakentamisella on yksi päämäärä: yhteisten tulosten saavuttaminen.



© 2017 Patrick Lencioni ja John Wiley & Sons, Inc. Kaikki oikeudet pidätetään.
Materiaalin kopiointi kokonaan tai osittain on kielletty.

Tiimisi ja viisi toimintatasoa

Riikka, alla näet tiimisi tulokset jokaisella toimintatasolla. Pyramidin vasemmalla puolella näkyvät tiimin tulokset edellisestä arvioinnista 04.01.2023. Pyramidin oikealla puolella näkyvät tiimin tulokset arvioinnista 04.10.2023.



MALLI

Tiimiarvion tulosten yhteenveto

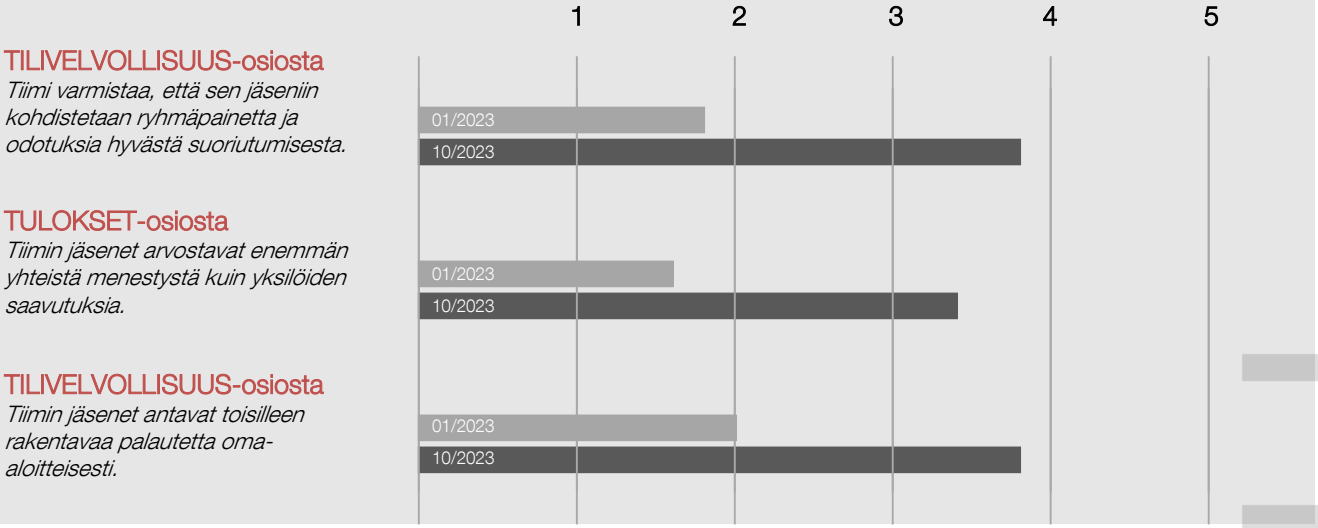
Tiimiarvion pisteiden perusteella todennäköisiä vahvuusalueita ovat sitoutuminen ja luottamus. Sen sijaan tulokset, tilivelvollisuus ja konfliktit ovat osa-alueita, joilla on todennäköisesti vielä kehitettävää. Tiimisi näyttää kehittyneen kaikilla viidellä toimintatasolla edellisen arvioinnin jälkeen.

© 2017 Patrick Lencioni ja John Wiley & Sons, Inc. Kaikki oikeudet pidätetään.
Materiaalin kopiointi kokonaan tai osittain on kielletty.

Yhteenveto

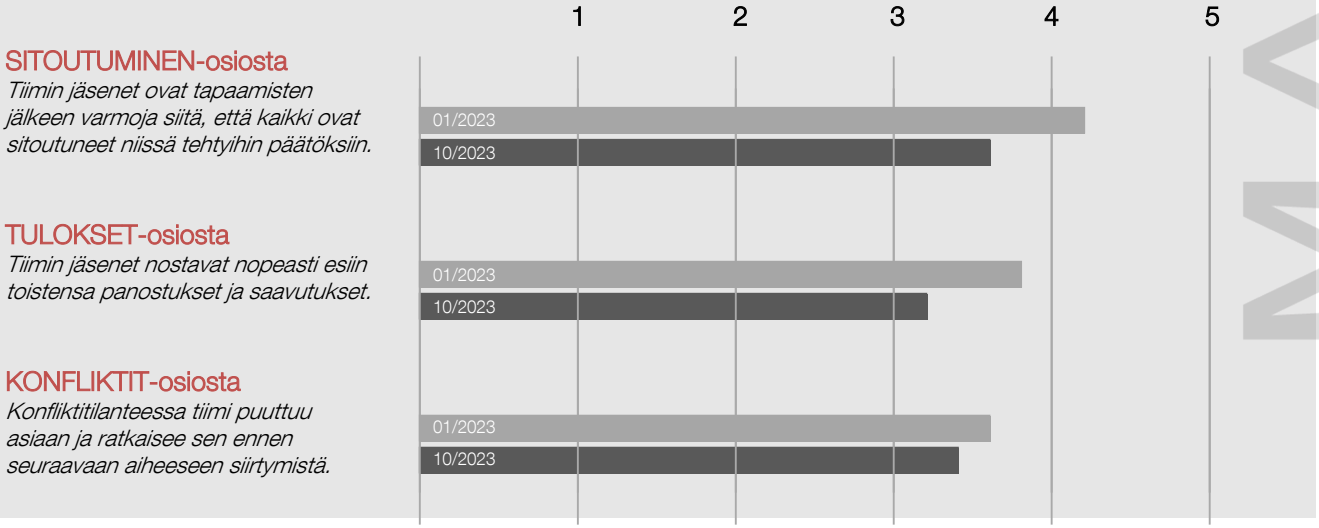
Parhaiten kehittyneet osa-alueet

1=Ei koskaan; 2=Harvoin; 3=Joskus; 4=Yleensä; 5=Aina



Eniten heikentyneet osa-alueet

1=Ei koskaan; 2=Harvoin; 3=Joskus; 4=Yleensä; 5=Aina



MALLI

© 2017 Patrick Lencioni ja John Wiley & Sons, Inc. Kaikki oikeudet pidätetään.
Materiaalin kopiointi kokonaan tai osittain on kielletty.

Tiimin arvio

Arvioinnissa sinulla ja tiimisi jäsenillä oli mahdollisuus arvioida sitä, millä osa-alueilla tiimi on edistynyt ja millä edistystä ei ole tapahtunut. Alla oleviin laatikoihin on merkitty niiden tiimin jäsenten lukumäärä (kokonaismäärästä 5), jotka olivat valinneet kyseisen vaihtoehdon. Jos tiimin jäsen ei osallistunut edelliseen arviointiin, hänen piti merkitä se tiimiarvioon (lukumäärä näkyy sivun alareunasta).

Onko tiimisi käyttänyt riittävästi aikaa edellisessä Viisi toimintatasoa -tapaamisessa esille nostettujen ongelmien käsittelyyn?

5 Kyllä 0 Ei

Onko tiimisi toiminut paremmin edellisen Viisi toimintatasoa -tapaamisen jälkeen?

5 Kyllä 0 Ei

Onko tiimisi tuottavuus parantunut edellisen Viisi toimintatasoa -tapaamisen jälkeen?

5 Kyllä 0 Ei

Mieti aikaa edellisestä arvioinnista tähän hetkeen. Mitkä tekijät ovat estäneet tiimiä kehittymästä?

(Tiimin jäsenet saivat valita kaikki soveltuvat vaihtoehdot.)

4	Olemme olleet liian kiireisiä	1	Emme tienneet, kuinka tarvittavat muutokset tehdään tai emme halunneet tehdä niitä
1	Aihe ei tullut puheeksi kovinkaan usein	1	Emme tienneet, millaisia muutoksia olisi pitänyt tehdä
1	Emme sopineet selkeistä/tarkoista tavoitteista edellisen tapaamisen aikana	0	Emme tienneet, kuinka tarvittavat muutokset tehdään
1	Emme varanneet aikaa tarvittavien muutosten käsittelyyn	4	Meidän ei tarvinnut kehittyä enempää

”En osallistunut edelliseen arviointiin” = 0

MALLI

© 2017 Patrick Lencioni ja John Wiley & Sons, Inc. Kaikki oikeudet pidätetään.
Materiaalin kopiointi kokonaan tai osittain on kielletty.

Luottamuksen rakentaminen

Yhtenäisen tiimin ensimmäinen ja perustavanlaatuinen toimintataso on luottamus. Tässä yhteydessä sillä *ei* tarkoiteta ihmisten kykyä ennustaa henkilön käyttäytymistapaa aikaisemman kokemuksen perusteella (perusmääritelmä). Yhtenäisen tiimin puitteissa **luottamus** tarkoittaa seuraavaa

- muiden parissa uskalletaan olla täysin haavoittuvaisia
- tiimin jäsenten keskuudessa vallitsee varmuus siitä, että kollegojen aikeet ovat hyvät, eikä tiimissä tarvitse suojella itseään tai olla varovainen

Tiimiarvion tulokset

Jokaisen kaavion ensimmäisellä rivillä näkyy, miten tiimin aikaisemman arvioinnin vastaukset ovat jakautuneet luottamusta käsittelevien kysymysten osalta. Kaavion toisella rivillä näkyvät tiimin uusimman arvioinnin tulokset. Kaavion oikealla puolella näkyvät arviointien keskiarvot. **Keskiarvot perustuvat viiden pisteen asteikkoon.**

Tiimin jäsenet tunnustavat heikkoutensa toisilleen.

	Ei lähestulkoon koskaan	Harvoin	Joskus	Yleensä	Lähes aina	KESKIM. PISTEET
01/2023	1	1	3	0	0	2.40
10/2023	**0**	**1**	**0**	**2**	**2**	**4.00**

Tiimin jäsenet ovat valmiita pyytämään toisiltaan anteeksi.

	Ei lähestulkoon koskaan	Harvoin	Joskus	Yleensä	Lähes aina	KESKIM. PISTEET
01/2023	1	1	1	2	0	2.80
10/2023	**0**	**1**	**0**	**2**	**2**	**4.00**

Tiimin jäsenet ovat suorapuheisia ja vilpittömiä toisiaan kohtaan.

	Ei lähestulkoon koskaan	Harvoin	Joskus	Yleensä	Lähes aina	KESKIM. PISTEET
01/2023	0	3	2	0	0	2.40
10/2023	**0**	**1**	**2**	**1**	**1**	**3.40**

Tiimin jäsenet kysyvät toisiltaan mielipidettä omiin vastuualueisiinsa liittyen.

	Ei lähestulkoon koskaan	Harvoin	Joskus	Yleensä	Lähes aina	KESKIM. PISTEET
01/2023	1	1	2	1	0	2.60
10/2023	**0**	**0**	**2**	**1**	**2**	**4.00**

Oman tiimisi nykyinen arviointitulos luottamuksesta: 3.85=KORKEA

Oman tiimisi pisteet luottamuksesta 04.01.2023: 2.55=**MATALA**

MALLI

© 2017 Patrick Lencioni ja John Wiley & Sons, Inc. Kaikki oikeudet pidätetään.
Materiaalin kopiointi kokonaan tai osittain on kielletty.

Edistyminen luottamuksen rakentamisessa

Mitä tiimisi on tehnyt parantaakseen luottamusta?

Arvioinnissa sinulla ja tiimisi jäsenillä oli mahdollisuus nostaa esiin osa-alueita, jotka voivat osaltaan vaikuttaa luottamuksen määrään. Oheinen kaavio koostuu kahdesta osasta. Vasemmalla olevassa laatikossa näkyy niiden tiimin jäsenten lukumäärä (5 henkilöstä), jotka ovat havainneet muutoksia kyseisessä käyttäytymistavassa. Oikealla puolella oleva laatikko sisältää niiden henkilöiden lukumäärän, joiden mielestä tiimillä on vielä kehitettävää tällä osa-alueella.

	Edellisen arvioinnin jälkeen tiimini toimii näin			
	Useammin	Samalla tavalla	Harvemmin	Meidän on vielä kehityttävä tässä
Pyytää anteeksi oma-aloitteisesti	2	3	0	2
Ei kanna kaunaa toisilleen	1	4	0	3
Jakaa työhön liittyvät epäonnistumiset ja onnistumiset	1	3	1	4
Huomioi toistensa työskentelytyylit	4	1	0	0
Kertoo henkilökohtaisista asioistaan	2	3	0	4

”En osallistunut edelliseen arviointiin” = 0

MALLI

Keskustelunaiheita

1. Jotkut ryhmän jäsenistä ovat huomanneet, että monet yllä olevista käyttäytymistavoista ovat yleistyneet. Voisitko antaa joitakin esimerkkejä? Miten tämä on vaikuttanut luottamukseen tiimissäsi?

2. Tiimiarvion (sivulla 6) perusteella tiimisi luottamus vaikuttaa olevan vieläkin parempi kuin edellisellä kerralla. Minkä ansiosta uskot tiimin pisteiden olleen korkeammat? Mitä tiimin pitäisi tehdä, jotta luottamus paranisi entisestään?

© 2017 Patrick Lencioni ja John Wiley & Sons, Inc. Kaikki oikeudet pidätetään.
Materiaalin kopiointi kokonaan tai osittain on kielletty.

Konfliktien hallinta

Kaikki parhaat ihmissuhteet eli ne, jotka kestävät läpi elämän, vaativat rakentavia konflikteja kehittyäkseen. Rakentavat, ideologiset konfliktit on tärkeää erottaa tuhoisista riidoista ja keskinäisestä politikoinnista. **Rakentava konflikti**

- keskittyy käsitteisiin ja ajatuksiin
- ei sisällä ilkeitä henkilökohtaisia loukkauksia

Tiimiarvion tulokset

Jokaisen kaavion ensimmäisellä rivillä näkyy, miten tiimin aikaisemman arvioinnin vastaukset jakautuivat konflikteja käsittelevien kysymysten osalta. Kaavion toisella rivillä näkyvät tiimin uusimman arvioinnin tulokset. Kaavion oikealla puolella näkyvät arviointien keskiarvot. **Keskiarvot perustuvat viiden pisteen asteikkoon.**

Tiimin jäsenet ilmaisevat mielipiteensä, vaikka se aiheuttaisi erimielisyyttä.

	Ei lähestulkoon koskaan	Harvoin	Joskus	Yleensä	Lähes aina	KESKIM. PISTEET
01/2023	0	1	2	2	0	3.20
10/2023	**0**	**1**	**2**	**1**	**1**	**3.40**

Tiimin jäsenet kysyvät toistensa mielipiteitä tapaamisten aikana.

	Ei lähestulkoon koskaan	Harvoin	Joskus	Yleensä	Lähes aina	KESKIM. PISTEET
01/2023	0	1	3	1	0	3.00
10/2023	**0**	**0**	**3**	**1**	**1**	**3.60**

Konfliktitilanteessa tiimi puuttuu asiaan ja ratkaisee sen ennen seuraavaan aiheeseen siirtymistä.

	Ei lähestulkoon koskaan	Harvoin	Joskus	Yleensä	Lähes aina	KESKIM. PISTEET
01/2023	0	2	0	1	2	3.60
10/2023	**0**	**0**	**3**	**2**	**0**	**3.40**

Tiimin tapaamisissa keskustellaan kaikkein tärkeimmistä – ja vaikeimmistakin – asioista.

	Ei lähestulkoon koskaan	Harvoin	Joskus	Yleensä	Lähes aina	KESKIM. PISTEET
01/2023	0	1	2	0	2	3.60
10/2023	**0**	**0**	**3**	**2**	**0**	**3.40**

Oman tiimisi nykyinen arviointitulos konflikteista: 3.45=KESKITASO

Oman tiimisi pisteet konflikteista 04.01.2023: 3.35=**KESKITASO**

© 2017 Patrick Lencioni ja John Wiley & Sons, Inc. Kaikki oikeudet pidätetään.
Materiaalin kopiointi kokonaan tai osittain on kielletty.

Edistyminen konfliktien hallinnassa

Mihin tiimisi sijoittuu konfliktijanalla?

Konfliktien dynamiikka voi vaihdella organisaation sisällä. Erilaiset konfliktien käsittelytyylit voidaan sijoittaa janalle. Janan toisessa ääripäässä konflikteja ei esiinny lainkaan, mikä ilmenee siten, että ihmiset hymyilevät teennäisesti eivätkä ole aidosti yksimielisiä. Toisessa ääripäässä konfliktit ovat puolestaan säälimättömiä, ilkeitä ja tuhoisia, ja ihmiset riitelevät jatkuvasti. Näiden kahden ääripään keskellä on piste, jossa konfliktit ovat hyväntahtoisia ja rakentavia.

Arvioinnissa sinulla ja tiimisi jäsenillä oli mahdollisuus sijoittaa itsenne konfliktijanalle ja vastata tähän sijaintiin liittyviin kysymyksiin. Tiimiarvion tulokset (5 henkilöä):

Edellisen arvioinnin jälkeen tiimini on pääosin:

Vältellyt konflikteja ja ylläpitänyt sopusointua keinotekoisesti		Ratkaissut monia ongelmia rakentavien konfliktien kautta		Ajautunut tuhoisiin ja pahansuopiin konflikteihin		
Henkilöä=						
1	2	1	0	1	0	0

Konfliktien ihannepiste

Edellisen Viisi toimintatasoa -tapaamisen jälkeen

	Harvoin	Joskus	Usein
Pidän mielipiteeni omanani, koska uskon niiden kiristävän ilmapiiriä.	3	2	0
Pidän mielipiteeni omanani, koska en usko kenenkään kuuntelevan.	2	2	1
Koen, että toiset jyräävät mielipiteeni.	2	1	2

”En osallistunut edelliseen arviointiin” = 0

Keskustelunaiheita

1. Jotkut tiimin jäsenistä pitävät mielipiteensä omanaan yllä luetelluista syistä. Miten tänä on vaikuttanut tiimin tuottavuuteen? Miten tiimi voisi rohkaista ihmisiä kertomaan mielipiteensä vapaammin?

2. Tiimiarvion (sivulla 8) perusteella tiimin konfliktien pisteet olivat kohtalaiset. Mikä on mielestäsi syynä siihen, että tiimin konfliktien pisteet ovat pysyneet samoina? Mitä tiimin pitäisi tehdä, jotta hankalien tilanteiden osa-alue paranisi?

© 2017 Patrick Lencioni ja John Wiley & Sons, Inc. Kaikki oikeudet pidätetään.
Materiaalin kopiointi kokonaan tai osittain on kielletty.

Sitoutumisen saavuttaminen

Mitä tarkoitamme sitoutumisella? Yhtenäisen tiimin puitteissa **sitoutuminen** tarkoittaa

- selkeitä päätöksiä
- siirtymistä eteenpäin siten, että kaikki tiimin jäsenet ovat hyväksyneet päätöksen, mukaan lukien ne, jotka olivat aluksi eri mieltä

Tiimiarvion tulokset

Jokaisen kaavion ensimmäisellä rivillä näkyy, miten tiimin aikaisemman arvioinnin vastaukset jakautuivat sitoutumista käsittelevien kysymysten osalta. Kaavion toisella rivillä näkyvät tiimin uusimman arvioinnin tulokset. Kaavion oikealla puolella näkyvät arviointien keskiarvot. **Keskiarvot perustuvat viiden pisteen asteikkoon.**

Tiimillä on selkeä käsitys yleisestä suunnastaan ja prioriteeteistaan.

	Ei lähestulkoon koskaan	Harvoin	Joskus	Yleensä	Lähes aina	KESKIM. PISTEET
01/2023	0	0	2	3	0	3.60
10/2023	**0**	**0**	**0**	**2**	**3**	**4.60**

Tiimin jäsenet tekevät keskusteluiden lopussa täsmällisiä ja selkeitä päätöksiä sekä määrittävät tarpeelliset toimenpiteet.

	Ei lähestulkoon koskaan	Harvoin	Joskus	Yleensä	Lähes aina	KESKIM. PISTEET
01/2023	0	0	3	2	0	3.40
10/2023	**0**	**0**	**2**	**1**	**2**	**4.00**

Tiimin jäsenet ovat tapaamisten jälkeen varmoja siitä, että kaikki ovat sitoutuneet niissä tehtyihin päätöksiin.

	Ei lähestulkoon koskaan	Harvoin	Joskus	Yleensä	Lähes aina	KESKIM. PISTEET
01/2023	0	0	1	2	2	4.20
10/2023	**0**	**0**	**2**	**3**	**0**	**3.60**

Tiimin jäsenet tukevat tiimin päätöksiä, vaikka olisivat niistä aluksi eri mieltä.

	Ei lähestulkoon koskaan	Harvoin	Joskus	Yleensä	Lähes aina	KESKIM. PISTEET
01/2023	0	0	2	3	0	3.60
10/2023	**0**	**0**	**2**	**3**	**0**	**3.60**

Oman tiimisi nykyinen arviointitulos sitoutumisesta: 3.95=KORKEA

Oman tiimisi pisteet sitoutumisesta 04.01.2023: 3.70=KESKITASO

MALLI

© 2017 Patrick Lencioni ja John Wiley & Sons, Inc. Kaikki oikeudet pidätetään.
Materiaalin kopiointi kokonaan tai osittain on kielletty.

Edistyminen sitoutumisen saavuttamisessa

Mitä tiimisi on tehnyt parantaakseen sitoutumista?

Arvioinnissa sinulla ja tiimisi jäsenillä oli mahdollisuus nimetä sitoutumiseen liittyviä osa-alueita, jotka ovat saattaneet parantua edellisen arvioinnin jälkeen ja joita pitäisi kehittää entisestään. Samaa ja eri mieltä olevien henkilöiden lukumäärät näkyvät oikealla.

Edellisen Viisi toimintatasoa -tapaamisen jälkeen	Samaa mieltä	Eri mieltä
Olemme panostaneet tavoitteidemme ja suunnitelmiemme selkeyttämiseen.	5	0
Tiimi on yrittänyt tukea yhteisiä päätöksiä voimakkaammin.	5	0
Jatkossa meidän pitää		
Kehittää tehokkaampia suunnitelmia ja tavoitteita	5	0
Selkeyttää suunnitelmiamme ja tavoitteitamme	5	0
Suhtautua paremmin suunnitelmiimme ja tavoitteisiimme	5	0
Osallistua tiiviimmin yhteisiin suunnitelmiimme ja tavoitteisiimme	5	0
Panostaa enemmän suunnitelmiimme ja tavoitteisiimme	5	0

”En osallistunut edelliseen arviointiin” = 0

MALLI

Keskustelunaiheita

1. Yllä olevan tiimiarvion perusteella tiimi vaikuttaa yleisesti olevan sitä mieltä, että sitoutuminen on parantunut edellisen tapaamisen jälkeen. Voisitko antaa joitakin esimerkkejä? Miten tämä on vaikuttanut selkeyteen ja hyväksyntään tiimissäsi?

2. Tiimiarvion (sivulla 10) perusteella tiimisi sitoutuminen vaikuttaa olevan vieläkin parempi kuin edellisellä kerralla. Minkä ansiosta uskot pisteiden olleen korkeammat? Mitä tiimi voisi tehdä, jotta sitoutuminen paranisi vielä entisestään?

© 2017 Patrick Lencioni ja John Wiley & Sons, Inc. Kaikki oikeudet pidätetään.
Materiaalin kopiointi kokonaan tai osittain on kielletty.

Tilivelvollisuuden vaatiminen

Vastuullisuuden käsitettä tulkitaan monella tavalla eri asiayhteyksissä, joten se on menettänyt merkitystään. Tässä yhteydessä vastuullisuudella viitataan **tilivelvollisuuteen**, joka tarkoittaa seuraavaa

> *Tiimin jäsenet ovat valmiita huomauttamaan kollegoitaan julkisesti sellaisista suorituksista tai käyttäytymistavoista, jotka saattavat vahingoittaa tiimiä*

Tiimiarvion tulokset

Jokaisen kaavion ensimmäisellä rivillä näkyy, miten tiimin aikaisemman arvioinnin vastaukset jakautuivat tilivelvollisuutta käsittelevien kysymysten osalta. Kaavion toisella rivillä näkyvät tiimin uusimman arvioinnin tulokset. Kaavion oikealla puolella näkyvät arviointien keskiarvot. **Keskiarvot perustuvat viiden pisteen asteikkoon.**

Tiimin jäsenet antavat toisilleen rakentavaa palautetta oma-aloitteisesti.

	Ei lähestulkoon koskaan	Harvoin	Joskus	Yleensä	Lähes aina	KESKIM. PISTEET
01/2023	1	3	1	0	0	2.00
10/2023	**0**	**0**	**2**	**2**	**1**	**3.80**

Tiimi varmistaa, että sen jäseniin kohdistetaan ryhmäpainetta ja odotuksia hyvästä suoriutumisesta.

	Ei lähestulkoon koskaan	Harvoin	Joskus	Yleensä	Lähes aina	KESKIM. PISTEET
01/2023	2	2	1	0	0	1.80
10/2023	**0**	**0**	**2**	**2**	**1**	**3.80**

Tiimin jäsenet vaativat toisiltaan vastuuta kunkin vastuualueilla ilmenevistä ongelmista.

	Ei lähestulkoon koskaan	Harvoin	Joskus	Yleensä	Lähes aina	KESKIM. PISTEET
01/2023	2	1	1	1	0	2.20
10/2023	**0**	**1**	**1**	**1**	**2**	**3.80**

Tiimin jäsenet kyseenalaistavat toistensa nykyiset menettelytavat ja metodit.

	Ei lähestulkoon koskaan	Harvoin	Joskus	Yleensä	Lähes aina	KESKIM. PISTEET
01/2023	0	2	1	2	0	3.00
10/2023	**0**	**1**	**1**	**2**	**1**	**3.60**

Oman tiimisi nykyinen arviointitulos tilivelvollisuudesta: 3.75=KESKITASO

Oman tiimisi pisteet tilivelvollisuudesta 04.01.2023: 2.25=**MATALA**

MALLI

© 2017 Patrick Lencioni ja John Wiley & Sons, Inc. Kaikki oikeudet pidätetään.
Materiaalin kopiointi kokonaan tai osittain on kielletty.

Edistyminen tilivelvollisuuden vaatimisessa

Mitä tiimisi on tehnyt parantaakseen tilivelvollisuutta?

Arvioinnissa sinulla ja tiimisi jäsenillä oli mahdollisuus nimetä tilivelvollisuuteen liittyviä osa-alueita, jotka ovat saattaneet parantua edellisen arvioinnin jälkeen – tai joissa olisi mahdollista tai suotavaa vaatia toisilta tilivelvollisuutta. Parannusehdotuksen valinneiden henkilöiden lukumäärä (kokonaismäärästä 5) näkyy laatikossa väittämän kohdalla. Huomautus: Sait valita kaikki sopivat vaihtoehdot.

	Edellisen arvioinnin jälkeen olemme haastaneet toisemme toimimaan näin			
	Useammin	Samalla tavalla	Harvemmin	Meidän on vielä kehityttävä tässä
Olemaan suorempia	0	5	0	5
Huomauttamaan toisillemme tuloksettomista käyttäytymistavoista	1	4	0	2
Antamaan palautetta toisillemme	3	2	0	0
Puuttumaan aikataulujen venymiseen välittömästi	0	4	1	5
Lunastamaan henkilökohtaiset sitoumuksemme	3	2	0	0

”En osallistunut edelliseen arviointiin” = 0

Keskustelunaiheita

1. Joidenkin ryhmän jäsenten mielestä tiimillä on vielä kehitettävää useilla yllä olevien väittämien osa-alueilla. Onko tiimi pyrkinyt kehittämään jotakin niistä edellisen arvioinnin jälkeen? Miten tiimin pitäisi toimia, jotta tähän puututaan?

2. Tiimiarvion (sivulla 12) perusteella tiimisi tilivelvollisuuden vaatiminen vaikuttaa olevan tehokkaampaa kuin edellisellä kerralla. Minkä ansiosta uskot pisteiden olleen korkeammat? Mitä tiimin pitäisi tehdä, jotta tämä osa-alue paranisi entisestään?

© 2017 Patrick Lencioni ja John Wiley & Sons, Inc. Kaikki oikeudet pidätetään.
Materiaalin kopiointi kokonaan tai osittain on kielletty.

Tuloksiin keskittyminen

Luottamukseen, rakentaviin konflikteihin, sitoutumiseen ja tilivelvollisuuteen kannustamisella on yksi päämäärä: yhteisten tulosten saavuttaminen. Tällä hetkellä yksi tiimin menestyksen suurimmista haasteista on se, että tuloksiin ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota. Yhtenäisen tiimin puitteissa **tulokset**

- tarkoittavat tiimin yhteisiä tavoitteita
- eivät merkitse ainoastaan talouteen liittyviä asioita, vaan niillä tarkoitetaan laajemmin myös odotuksia ja tulosperusteisia suorituksia

Tiimiarvion tulokset

Jokaisen kaavion ensimmäisellä rivillä näkyy, miten tiimin aikaisemman arvioinnin vastaukset ovat jakautuneet tuloksia käsittelevien kysymysten osalta. Kaavion toisella rivillä näkyvät tiimin uusimman arvioinnin tulokset. Kaavion oikealla puolella näkyvät arviointien keskiarvot. **Keskiarvot perustuvat viiden pisteen asteikkoon.**

Tiimin jäsenet arvostavat enemmän yhteistä menestystä kuin yksilöiden saavutuksia.

	Ei lähestulkoon koskaan	Harvoin	Joskus	Yleensä	Lähes aina	KESKIM. PISTEET
01/2023	3	1	1	0	0	1.60
10/2023	**0**	**0**	**3**	**2**	**0**	**3.40**

Tiimin jäsenet ovat valmiita tekemään uhrauksia omilla alueillaan tiimin hyväksi.

	Ei lähestulkoon koskaan	Harvoin	Joskus	Yleensä	Lähes aina	KESKIM. PISTEET
01/2023	0	0	4	1	0	3.20
10/2023	**0**	**1**	**2**	**1**	**1**	**3.40**

Jos tiimi epäonnistuu yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa, kukin jäsen ottaa henkilökohtaista vastuuta tiimin suorituksen parantamisesta.

	Ei lähestulkoon koskaan	Harvoin	Joskus	Yleensä	Lähes aina	KESKIM. PISTEET
01/2023	0	1	1	3	0	3.40
10/2023	**1**	**0**	**1**	**2**	**1**	**3.40**

Tiimin jäsenet nostavat nopeasti esiin toistensa panostukset ja saavutukset.

	Ei lähestulkoon koskaan	Harvoin	Joskus	Yleensä	Lähes aina	KESKIM. PISTEET
01/2023	0	1	1	1	2	3.80
10/2023	**0**	**1**	**3**	**0**	**1**	**3.20**

Oman tiimisi nykyinen arviointitulos tuloksista: 3.35=KESKITASO

Oman tiimisi pisteet tuloksista 04.01.2023: 3.00=**MATALA**

MALLI

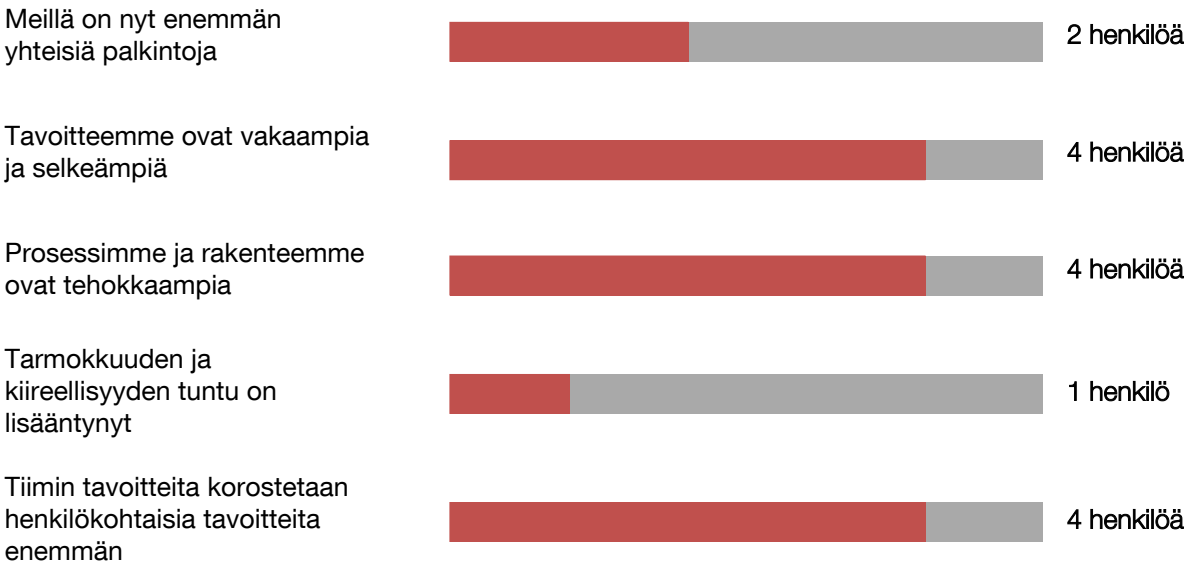
© 2017 Patrick Lencioni ja John Wiley & Sons, Inc. Kaikki oikeudet pidätetään.
Materiaalin kopiointi kokonaan tai osittain on kielletty.

Edistyminen tuloksiin keskittymisessä

Mitä tiimisi on tehnyt parantaakseen tuloksia?

Arvioinnissa sinulla ja tiimisi jäsenillä oli mahdollisuus nimetä tuloksiin liittyviä osa-alueita, jotka ovat saattaneet parantua edellisen arvioinnin jälkeen. Vaihtoehdon valinneiden henkilöiden lukumäärä (kokonaismäärästä 5) näkyy laatikossa väittämän kohdalla. Huomautus: Sait valita kaikki sopivat vaihtoehdot.

Kun mietin aikaa edellisestä arvioinnista tähän hetkeen, seuraavat muutokset ovat auttaneet tiimiämme keskittymään tuloksiin:



”En osallistunut edelliseen arviointiin” = 0

Keskustelunaiheita

1. Jotkut ryhmän jäsenistä ovat huomanneet, että monet yllä olevista käyttäytymistavoista ovat yleistyneet. Voisitko antaa joitakin esimerkkejä? Miten se on auttanut tiimiä keskittymään tuloksiin?

2. Tiimiarvion (sivulla 14) perusteella tiimisi vaikuttaa keskittyvän tuloksiin aikaisempaa paremmin. Minkä ansiosta uskot pisteiden olleen korkeammat? Mitä tiimin pitäisi tehdä, jotta tämä osa-alue paranisi entisestään?

MALLI

© 2017 Patrick Lencioni ja John Wiley & Sons, Inc. Kaikki oikeudet pidätetään.
Materiaalin kopiointi kokonaan tai osittain on kielletty.

Toimintasuunnitelma

Sinä ja tiimisi olette nyt tutustuneet tiimin arviointituloksiin ja keskustelleet niistä. Seuraavaksi tehtävänänne on alla olevan toimintasuunnitelmapohjan avulla nostaa esiin ne osa-alueet, joita tiimin on ensisijaisesti parannettava, sekä asetettava tarkat tavoitteet. Tiimi voi halutessaan vastata kysymyksiin ryhmänä. Voitte myös vastata kysymyksiin ensin itsenäisesti ja sitten jakaa ja yhdistellä ideanne.

1. Missä tiimi on suoriutunut hyvin? Miksi tämä on mielestäsi tiimiin vahvuus? Miten voitte yhdessä varmistaa, että tiimin suoriutuu tästä hyvin jatkossakin?

2. Mihin tämän tiimin pitäisi panostaa enemmän? Miksi tämä osa-alue on tiimille hankala? Miten se heikentää tiimin edistymistä?

3. Laadi kolme toimenpidettä, jotka toteuttamalla tiimi voi kehittyä. Mieti myös, miten edistymistä mitataan ja missä ajassa odotat edistymisen näkyvän.

	TOIMINTA	MITTAUSTAPA	TAVOITEAJANKOHTA
1.			
2.			
3.			

MALLI

© 2017 Patrick Lencioni ja John Wiley & Sons, Inc. Kaikki oikeudet pidätetään.
Materiaalin kopiointi kokonaan tai osittain on kielletty.

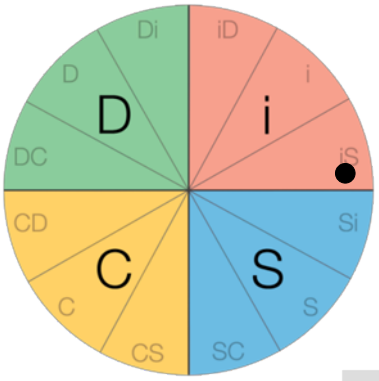
Liite: DiSC®-tyylisi vaikutus

Oma DiSC®-tyylisi: iS

Riikka, iS-tyylin mukaisesti olet todennäköisesti erittäin lämminhenkinen ja sosiaalinen, ja autat muita. Pidät kaikkia ystäväkandidaatteina, ja avoimen viestintätyylisi ansiosta muut ovat seurassasi rentoja. Järjestät aikaa rennolle keskustelulle, joten muiden on yleensä helppo lähestyä sinua.

Arvostat keskinäisiä suhteita, joten käytät aikaa ja energiaa ihmissuhteiden kehittämiseen ja pidät sosiaalisista tilanteista. Jos jollakin on ongelmia, tarjoat apuasi yleensä nopeasti. Saatat joskus auttaa muita niin innokkaasti, että sitoudut liiankin moneen työtehtävään.

Muiden tarpeet ovat sinulle erittäin tärkeitä, joten kannustat heitä usein puhumaan tunteistaan. Osaat esittää juuri oikeat kysymykset, joilla saat ihmiset avautumaan. Haluat luonnostaan tukea muita, joten tunnet sympatiaa ongelmien parissa kamppailevia kohtaan ja elät mukana myös menestyksen hetkissä.



Pisteesi sijaitsee lähellä ympyrän kehää, joten sinun on melko helppo samaistua iS-tyylin ominaisuuksiin.

Olet aidosti kiinnostunut muiden ajatuksista ja käytät aikaasi yhtä mielelläsi niin muiden kuuntelemiseen kuin puhumiseenkin. Sinulla on vahva halu olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa, joten kerrot heille, että he ovat sinulle tärkeitä. Saatat jopa muistaa kollegoistasi tärkeitä yksityiskohtia, kuten heidän syntymäpäivänsä ja perheenjäsentensä kuulumiset.

Muiden iS-tyylin henkilöiden tapaan olet erittäin suvaitsevainen ja optimistinen, joten arvostat yleensä muita ihmisiä ja uusia ideoita. Pystyt usein sivuuttamaan ihmisten kummallisuudet ja heikkoudet sekä oletat kaikista pelkkää hyvää. Saatat joskus joutua pulaan luottaessasi ihmisiin, jotka eivät ole ansainneet luottamustasi. Skeptisemmät kollegat saattavatkin pitää sinua naiivina.

Pidät positiivisesta huomiosta ja vilpittömistä kehuista, joten luultavasti arvostat välitöntä palautetta hyvin tehdystä työstä. Haluat kuitenkin, että sinusta pidetään ja että sinua kunnioitetaan, joten et välttämättä siedä rakentavaa kritiikkiä kovinkaan hyvin. Saatat jopa jäädä vatvomaan tilannetta ja sen mahdollisia vaikutuksia ihmissuhteisiin. Haluat säilyttää lämpimät välit kaikkien kanssa, mikä saattaa joskus heikentää kykyäsi arvioida muiden suorituksia.

Nautit yhteistyöstä, joten tunnet todennäköisesti vetoa projekteihin, joissa pääset työskentelemään yhdessä muiden kanssa. Et ole kovinkaan kilpailunhaluinen, joten pyrit parhaasi mukaan varmistamaan, että kaikilla on mahdollisuus tehdä osansa ja saada tunnustusta.

Haluat ennen kaikkea pitää muut hyvällä tuulella, joten saatat puuttua kiistatilanteeseen ja pyrkiä muuttamaan sitä parempaan suuntaan. Jos konflikti kuitenkin koskee sinua itseäsi, et yleensä käsittele sitä suoraan. Saatat jopa kieltäytyä negatiivisten asioiden käsittelemisestä, vaikka se olisikin tärkeää. Saatat myös pitkittää tilanteen ratkaisua tarpeettoman kauan.

Riikka, muiden iS-tyylin henkilöiden tapaan työpaikkasi hyötyy eniten näistä piirteistäsi: solmit ihmissuhteita, sitoudut tiimihengen luomiseen ja kannustat ihmisiä menestymään. Nämä saattavat itse asiassa olla ominaisuuksia, joita muut arvostavat sinussa eniten.

MALLI

© 2017 Patrick Lencioni ja John Wiley & Sons, Inc. Kaikki oikeudet pidätetään.
Materiaalin kopiointi kokonaan tai osittain on kielletty.

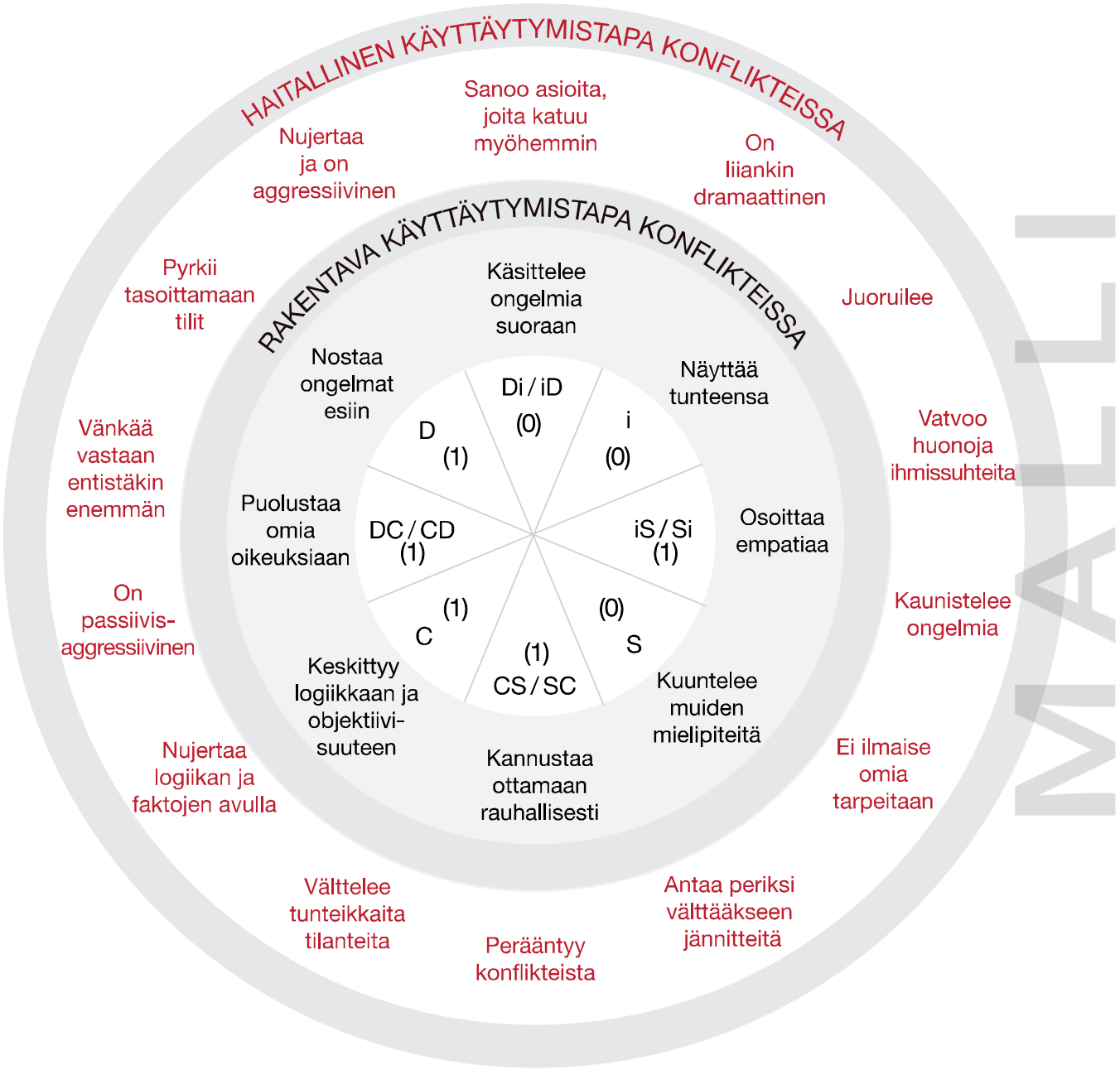
Liite: Everything DiSC® -tiimikartta

Everything DiSC-kartasta näet muiden tiimisi jäsenten tyylit. Kartta sisältää myös tietoa neljän DiSC-perustyylin ominaispiirteistä.

© 2017 Patrick Lencioni ja John Wiley & Sons, Inc. Kaikki oikeudet pidätetään.
Materiaalin kopiointi kokonaan tai osittain on kielletty.

Liite: Konfliktien tiimikartta

Sisemmässä harmaassa ympyrässä kuvataan, millaiset käyttäytymistavat olisivat rakentavia konfliktien aikana. Ulommassa punaisessa ympyrässä kuvataan kuhunkin tyyliin liittyviä haitallisia käyttäytymistapoja. Sisimpää ympyrään on merkitty niiden **tiimisi jäsenten** lukumäärä (5 henkilöstä), jotka omaavat kyseisen tyylin.



MALLI

© 2017 Patrick Lencioni ja John Wiley & Sons, Inc. Kaikki oikeudet pidätetään.
Materiaalin kopiointi kokonaan tai osittain on kielletty.