

High Performance Team – En smuk tanke, men misforstået og ødelæggende

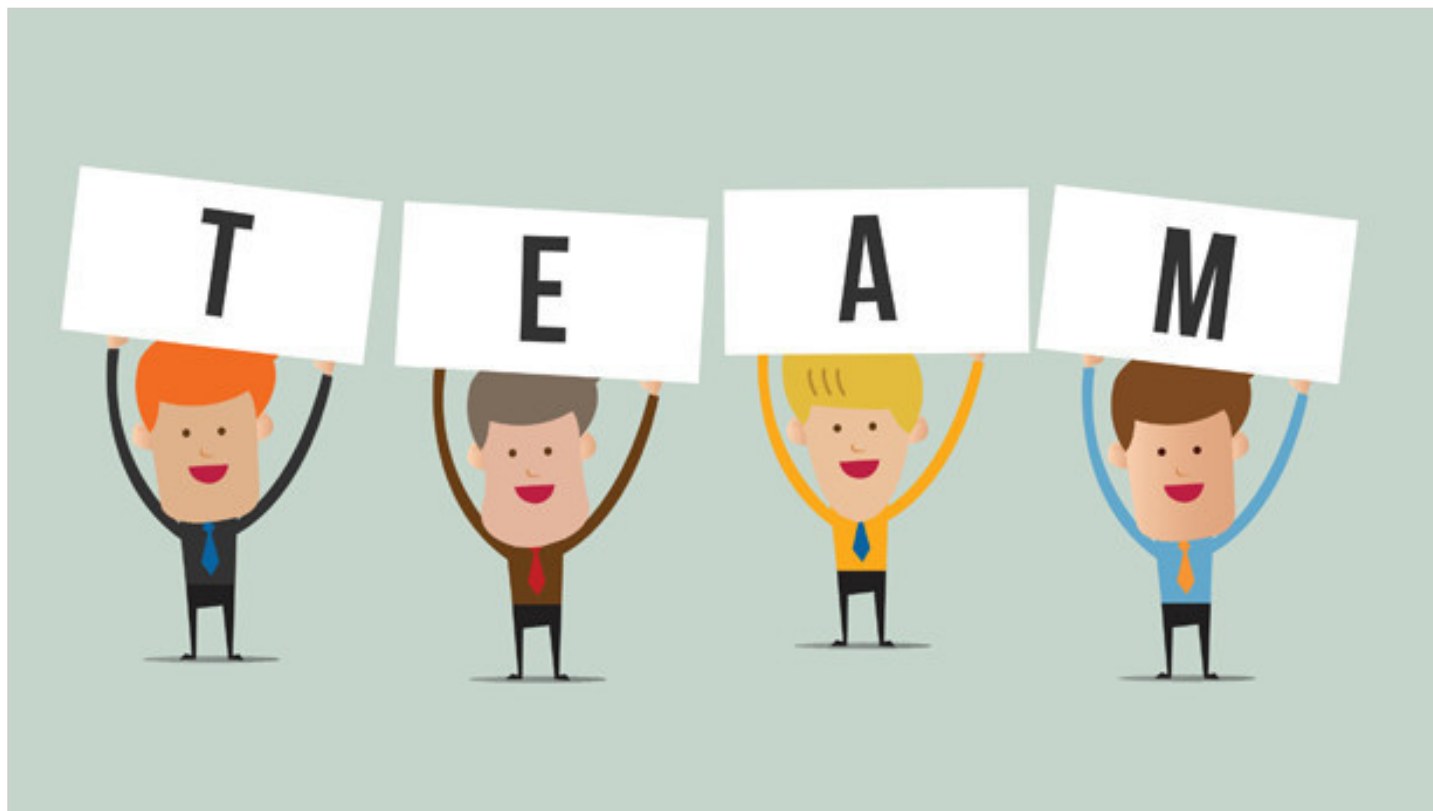


Foto: Colourbox

■ **LEDELSE & ORGANISATION** | Af Janus Kleemann

18. okt. 2019

Kender du det, dit team har lige haft en stram deadline på et projekt, der har været meget planlægning forud, koordinering, møder, test runs, skæve arbejdstider, interne delmål, plads til fejl, diskussioner, konflikter og pres på. Det var en teamindsats med sammenhængskraft. Alle tog ejerskab og ansvar hele vejen rundt med god rolleafklaring, og I fik alle kompetencer i spil, vidensdeling og kommunikationen var konkret og konstruktiv med fokus på det fælles mål. I leverede til tiden og med det bedste resultat! Det, I oplevede der, var højst sandsynligt at være et *High Performance Team*. Vil I kunne gøre det samme igen om fem dage? Sandsynligvis ikke ...

Nej, I skal ikke være et High Performance Team.

RELATERET INDHOLD



Foto:

FAKTA

Janus Kleemann
Seniorkonsulent
ILTIHOUSE

Janus Kleemann er

Fokus på High Performance Teams i organisationerne er misforstået og ødelæggende og har desværre fået et stempel som værende best practice og den ønskede standard. I effektivitetens navn – og i takt med at du som leder har fokus på dit team, som skal performe optimalt, fokusere på både kortsigtede og langsigtede mål, nå KPI'erne og være mere eller mindre selvledende, og du samtidig også skal motivere, støtte og have fokus på hvert enkelt teammedlem, uddelegere, være mere autentisk og innovativ i et usikkert miljø – er tanken om et High Performance Team som det ultimative selvkørende team besnærende, da det rammer lige ind i ønsket om en quickfix-løsning. Det er en tiltalende tanke at stræbe efter High Performance Teams, der bare leverer og bliver ved med at præstere på et højt niveau i et usikkert miljø med krav om at få mest mulig valuta for pengene på kortest tid.

Men virkeligheden er en lidt anden, og mange oplever det som et mere eller mindre konstant pres udefra og indefra for at performe bedst muligt og nå nye og højere mål. Ofte med færre ressourcer til rådighed end tidligere. Konsekvensen er, at flere går fra at brænde for projekter til at brænde ud, og går ned med stress. Vi kan som team og mennesker ikke gå rundt og være i High Performance-mode hele tiden. High Performance er et niveau, et sammentømret team som er "trykprøvet" kan bevæge sig op på i en begrænset periode, for derefter at vende tilbage til at være et sammentømret team igen.

seniorkonsulent i ILTIHOUSE ApS, som arbejder med organisations- og lederudvikling og hjælper kunder med at konkretisere leder- og team udviklingsstrategier herunder at gøre forløb praksisnære gennem træning, eksekvering og implementering af alignment og HR-strategier mod et fælles resultat. Janus' fokus er balancen mellem organisationsledelse og strategi i forhold til behovet for taktiske tiltag omkring lederudvikling, teamudvikling, adfærd og kultur. En gennemgående tråd i det er udvikling i praksis – at kombinere "mind and body" i forståelsen af taskwork og teamwork. Han skriver bl.a. om sit arbejde på sin blog.

Mennesker er altså ikke gearede til at yde optimalt hele tiden!

Når vi som mennesker og teams bevidst eller ubevidst oplever at skulle præstere eller er pressede til at skulle præstere på et krævende og højt niveau reagerer hjernen ved at gå i alarmberedskab. Dette bevirker på kort sigt, at hjernen arbejder endnu mere effektivt, f.eks. lige op til en deadline på et projekt eller en sportspræstation. Men der sættes også gang i kroppens alarmberedskab og det er vores ur-respons på flygt, kæmp eller frys. Reptilhjernen skildrer ikke mellem en sabeltiger eller en deadline på et projekt og reagerer ud fra bedste overlevelsesstrategi. Når situationen er ovre, sørger hjernen for at regulere niveauet ned igen, men hvis presset er højt i for lang tid, og vi sjældent får mulighed for at slappe af, kommer hjernen på overarbejde, og vi kan ende med at få en stressrelateret sygdom. Hvis ledere og teams skal kunne levere på High Performance-niveau hele tiden, vil der alt andet lige opstå udfordringer hen ad vejen. Det, du med fordel kan som leder, er at etablere og skabe et rum for en kultur, der understøtter sammentømrede teams, der har potentiale til at bevæge sig op i High Performance Team-mode i en begrænset periode, når det er påkrævet.

Det nye paradigmeskift eller?

Det tager tid og kræfter at skabe dynamiske og velfungerende teams med sammenhængskraft, og det er et fåtal, der når et niveau, hvor vi kan snakke om at være et sammentømret team, der ydermere har potentiale til at kunne navigere som et High Performance Team når påkrævet. Og med det pres der ligger på lederne og teams kan det være en udfordring at prioritere tid til at arbejde med team- og lederudvikling og de dynamikker, det kræver. En regulær udfordring er udskiftning af medarbejdere, ledere der roterer, uforudsete opgaver, ændringer i markedet, deadlines og det tempo organisationer skal operere med, gør det til en reel problemstilling at få teams til at fungere. Det er en problemstilling, der rammer flere og flere organisationer. Ydermere er der en tendens til, at de nye generationer bevæger sig mere flydende mellem arbejdsgivere, og i et tempo vi ikke har set før. Hos Google i USA er en gennemsnitsansættelse f.eks. på 6 måneder. Det giver ikke meget tid til at etablere et team med sammenhængskraft. En anden stor undersøgelse hos Google viser, at det vigtigste kriterie for teamwork hos deres ansatte var tillid (psykologisk sikkerhed) hele vejen rundt. Så organisationer skal til at forholde sig til at navigere i et miljø, hvor bundlinjen og standarden nu er, at det interpersonelle er Gud. Det vil sige at det at fungere godt sammen og få løbende tilbagemelding på ens egen performance er den nye standard. Men er det egentlig ikke det, vi som mennesker søger?

Det sammentømrede team med potentiale til at gå i High Performance-mode

Der er ingen tvivl om, at flere hoveder tænker og løser opgaver bedre end den enkelte og at en kombination og rolleafklaring af forskellige styrker, kompetencer og perspektiver samlet i et team er vejen frem og værd at understøtte. Det motiverer og skaber momentum at være i et trygt og stabilt team, vi er fra naturens side flokdyr, og vi ønsker at være en del af flokken og trives sammen. Men hvad er definitionen på et sammentømret team, og hvordan kan du som leder understøtte denne? Man kan desværre ikke bare sætte en gruppe mennesker sammen og sige, nu er I et team, det udløser ikke automatisk gode resultater, og der er flere stadier i at gå fra at være en arbejdsgruppe til at være et sammentømret team. For at et team skal udvikle sig til en dynamisk enhed og opnå gode resultater er der nogle forskellige parametre, som I med fordel kan arbejde med:

1. Styrk relationerne, så alle har en grundtillid til hinanden.
2. Italesæt hvorfor er vi/ jeg her? Tilbagevendende.
3. Understøt en fælles følelse af ansvar og ejerskab, ego vs. fællesskab.
4. Italesæt teamets DNA, spilleregler, kultur, roller og adfærd.
5. Indfør en feedback-kultur. Konstruktive tilbagemeldinger og hjælp med blinde vinkler.
6. Skab rum til at evaluere, diskutere og udvikle sig.
7. Sørg for en ultimativ forståelse og engagement i fælles mål.

Præmissen er, at vi styrker relationerne for at opbygge tillid gennem sårbarhed i form af at kunne tale åbent og ærligt med hinanden og give udtryk for vores meninger, perspektiver og kunne sige fra og til. Herunder at alle kan byde ind med sine perspektiver og styrker. Noget af det grundlæggende i et sammentømret team er, at medlemmerne fungerer godt sammen!

Altså at det interpersonelle er på plads. Hvis der er opbygget en kultur, hvor I supporter og hjælper hinanden og der er sammenhængskraft, har I et godt fundament for at kunne samarbejde. Det gode samarbejde er grundessensen for at kunne arbejde og løse faglige opgaver, indgå i innovative problemløsninger på den mest optimale måde. Ejerskab og ansvarlighed er to andre kritiske komponenter i det sammentømrede team, skarpt efterfulgt af engagement og et klart defineret formål. Hele teamet skal have en klar forståelse for dets berettigelse og den enkeltes rolle samt en forståelse for fælles spilleregler. At kunne indgå i diskussioner og konflikter, internt modtage og give feedback er grundlæggende for sammentømrede teams. Man kan sige, at harmoni ikke er målet i sig selv, det er derimod det ønskede fælles bedste resultat, så et respektfuldt rum med plads til diskussioner og uenighed er vigtige komponenter.

Enighed gør dum

Der er lavet studier, som beskriver, hvordan et team kan skabe sin egen logik, hvor konsensus og enighed sættes højere end at skabe alternative muligheder og nå bedste fælles resultat. Det bliver så at sige farligt for den enkelte at bryde pænheden, at ytre sig anderledes, da det vil være et brud på teamets etikette og dermed udløse en isolering fra det gode fællesskab. Dette fænomen kaldes "group-think". Problematikken her ligger i, at vi går fra at byde ind med hver vores styrker, ideer og kompetencer til at tænke lineært. Det, vi ønsker, er jo forskellige perspektiver og vinkler fra de forskellige teammedlemmer, som kan lede til gode diskussioner som i fællesskab skaber de bedste resultater. Det er, når det bliver svært, at det sammentømrede team står sin prøve, og det er her, vi kan se, om vi fungerer godt sammen, supporter og hjælper hinanden. Har vi kapacitet til at gå i High Performance Team-mode? Når det går godt, mærker vi det ikke rigtigt, og det er her, at vi kan træne og reevaluerer vores formål, spilleregler og berettigelse.

Det gode fundament og den gode kultur starter med det sammentømrede team, hvilket forudsætter at organisationskulturen understøtter fokuset på sammenhængskraften i teams. At kunne gå i High Performance Team-mode er et sjældent syn, og det kræver dedikerede teammedlemmer – det er det ekstra gear, sammentømrede teams kan arbejde henimod at kunne bevæge sig op på, når det virkelig er påkrævet. Men det er mere undtagelsen end reglen, at det faktisk sker.

Litteratur:

- Jon Katzenbach and Douglas Smith (1999) *The Wisdom of Teams*. Harper Business
- Janis, Irving (1982). *Groupthink: psychological studies of policy decisions and fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin.
- Michael Andersen (2015) *Compassion Fokuseret Ledelse*. Mellemsgaard.
- Patrick Lencioni (2015) *De fem dysfunktioner i et team*. Gyldendal Business.
- Charles Duhigg (2016) *What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team*. The New York Time Magazine

