

8 essentielle adfærdsformer i et high performing team

af Tom Fisker Jørgensen - Direktør, Ambitious Teams



I Ambitious Teams har jeg bragt adskillige teams til high performing-niveauet. I denne artikel deler jeg nu noget af min viden, oversat til 8 adfærdsformer.

Hvis du vil i gang med at udvikle dit team, så anbefaler jeg de 3 nedenstående indsatser.



Det selvbevidste team



Teamcoaching



High Performing team

I disse workshops og coachinger nudges en række essentielle adfærdsformer, som trænes praksisnært og integreres i vanehandlinger.

I et high performance team bør I være fælles om at fremme disse adfærdsformer

Den røde tråd i adfærdsformerne er, at de alle gavner, kvalificerer, udfordrer og dyrker teamet. Når teamet har etableret disse vaner i næsten alle gøremål, og fortsat holder hinanden op på at strække sig mod dem, så kommer teamet ind i en positiv flow-tilstand, hvor daglig succes bliver almindeligt. Jeres bundniveau løftes, og alle har øje for hinanden på den gode måde.

Naturligvis findes der mange yderligere adfærdsformer, som bringer et team til varig succes, men de 8 nedenstående er alle veldokumenterede i psykologiske artikler omkring high performance og højtydende teams.



Nysgerrighed

Nysgerrighed er et grundlæggende kendetegn på et high performance team

Forestil dig, at alle I dit team havde den positive version af nysgerrighed i sit adfærdsrepertoire. Hvilken ny grund vil I da ikke kunne opdage på daglig basis?

Hvor høj ville kvaliteten af jeres serviceydelser og produkter da ikke blive?

Men det skal være den gode version af nysgerrighed, for nysgerrighed kommer i mange udgaver.

På den ene side finder du den nysgerrighed, som er forankret i indsamlingen af information til egen fordel.

Jeg har brug for at vide noget om dig, for så har jeg noget på dig.

På den anden er man derimod faldet i nysgerrigheden fælde, og stiller spørgsmål ved alt, fordi man betvivler alt. Begge former for nysgerrighed bringer ikke teamet frem, men fremstår som fælder for ego'et.

Den rette version af nysgerrighed som er kendetegnende for et high performing team, kommer til udtryk i, at man stiller spørgsmål ved sin egen adfærd, sin indflydelse på andre, i en afsøgning af om man nu bringer teamet i rigtig retning.

Sammen kan I skabe et rum for nysgerrigheden gennem brainstorming-sessioner, der kvalificerer alles indsatser. I må gerne storme før i kan norme.

*Vis din kollega
nysgerrighed og
oprigtig interesse.*

8 essentielle adfærdsformer i et high performing team

af Tom Fisker Jørgensen - Direktør, Ambitious Teams



Gør du dit "hvorfor" og dine intentioner tydelige for andre?



Transparens

I et high performing team eksisterer der en høj grad af transparens

Kan I operere optimalt i blinde? Nej. For at kunne træffe de bedst mulige beslutninger for teamet har I brug for en høj grad af transparens. Ellers vil jeres bedste beslutninger jo være lukket inde i jeres individuelle siloer. Og det fører ikke til at I bliver en high performing team.

Men hvilken form for transparens er der så tale om, at I bør fremelske?

Lad os begynde med ekstremerne, så vi får disse versioner af transparens ryddet af vejen. Det fuldt transparente menneske gør sig i alt sit mod også sårbar.

I nogle sammenhænge er det en

styrke, i parforholdet og i tætte venskaber, men i professionelle relationer kan den blotten sig tolkes som en stillen til skue, en egoistisk måde at få opmærksomhed på.

Selv om dette ikke er intentionen, er kolleger bare mere interesserede i egne foretagender, hvorfor strategien ikke fører til et high performing team.

Inden for rammerne af en forståelse for begrebet transparens finder vi på den anden side den tilknappe kollega, som er transparent og meddelsom når adspurgt.

Også ved denne ekstremitet på transparenskontinuumet er der elementer, som ikke bidrager til skabelsen af et high performing team. For hvem har tid til hele tiden at skulle ulejlig en person om informationer, som burde være umiddelbart tilgængelige?

Den rette version af transparens, som et high performing teammedlem bør udtrykke, er at

meddele relevant godt og ondt, positivt og negativt så tidligt i teamprocessen. Koblet med nysgerrighed så kunne dette være en tidlig varsling om kundeudfordringer, et hejst flag om at man får brug for hjælp, eller at man intuitivt aner en mulighed, som teamet endnu ikke responderer på.

Disse former for transparens, koblet med den personlige selvbevidsthed omkring egne styrker og svagheder, bidrager i høj grad til at skabe et high performing team.

Formår du at italesætte det du ikke er stolt af, måske det der truer teamet?

Den gyldne middelvej med hensyn til transparens er vejen frem.

8 essentielle adfærdsformer i et high performing team

af Tom Fisker Jørgensen - Direktør, Ambitious Teams



Har du selvindsigt nok til at vide, at du kan gøre det bedre?



gensidighed trives ved denne form for mangelfuld selvindsigt i fuldt flor, og biasset smitter.

På den anden finder vi den ophøjede selvindsigt, som også har nogle risikomomenter bundet på sig. Her er det meget selvindsigtsfulde individ nemlig tæt på at blive en værdiimperialist, der belærer andre om hvad der er rigtigt og forkert.

Den rette version af selvindsigt, som bidrager til skabelsen af et high performing team, er den selvindsigt, som respekterer folk i deres forskellighed, uden at pådutte dem normer.

Altså en selvindsigt som honorerer, at kollegerne lever selvstændige liv med deres egne præferencer for meningsfuldhed og lykke.

Så humlen er, at du skaber et high performing team, hvis du er selvbevidst nok til at kunne ændre din adfærd, så den tjener teamet. Og dette uden, at du afkræver den samme adfærd af andre.

Du har altid et ansvar for hvordan dine relationer interagerer med dig.



Selvindsigt

Selvindsigten på teamniveau er afgørende for om I kan blive et high performing team

Med en kandidatgrad i Filosofi har jeg naturligvis på de mange workshops, jeg har afholdt, haft et øje for om teams er selvindsigtsfulde, individuelt og på teamplan.

Ligesom adskillige artikler om high performance konkluderer, så er det også min egen oplevelse, at teams med en høj grad af selvbevidsthed er i stand til at imødegå udfordringer og konflikter på en moden måde, hvorimod teams med en lav

grad af selvbevidsthed forskanser sig i udtryk som "Det er de andres skyld", "Ingen havde fortalt mig, at...", "Hvordan skulle eg kunne vide, at..." og "Det er ikke mit ansvar..."

Igen er den gyldne middelvej mht. selvindsigt vejen frem.

På den ene side har vi teammedlemmet, som egentlig er selvindsigtsfuldt nok, men som aldrig får justeret sin adfærd til teamet. All talk, no walk. Set udefra tolkes det som vægring og som en fornærmelse af teamet, at vedkommende ikke ønsker at strække sig.

Hvis du ikke kan imødekomme teamet, nu hvor jeg ved, at du er klar over, at du bør tilpasse dig, så ønsker jeg heller ikke at imødekomme dig. Det psykologiske bias om

8 essentielle adfærdsformer i et high performing team

af Tom Fisker Jørgensen - Direktør, Ambitious Teams



Er du modig nok til at stå ved dig selv, og stå for noget?



Mod

Et high performing team er modigt på mange planer

Du er ikke modig, med mindre du handler modigt. Ligeså er ikke team ikke modigt, med mindre de handler modigt.

Aristoteles sagde det for over 2000 år siden, at mod er dyden mellem krysteragtighed og dumdristighed. Nuvel, lad os acceptere denne gyldne middelvej, men samtidig også kaste et blik på begrebet mod i teamsammenhæng.

Vi ønsker et mod der fremmer high performance i teamet. Men modet har et subjekt, et objekt samt en situation, hvori modet udfolder sig. På den ene side finder vi den version af mod, som er supporteret af egeninteresse.

Her foretager man handlinger, som vel nok er modige: man overtager ordet på mødet, man træffer beslutninger uden beføjelser og man løfter mere end man formår, simpelthen for at bevise sit værd.

Hvor det nogle gange går godt, så tolker kollegerne det typisk som enegang uden gode intentioner for teamets ve og vel.

På den anden side har vi det teamforankrede overmod: "intet kan ramme os", "vi gør det sgu", "ingen har gjort det før, derfor gør vi det".

Det er bestemt hensigtsmæssigt, at teamet føler en høj grad af synergi sammen, men beruselsen kan også gøre blind.

Den rette version af mod, som styrker jer til at blive et high performing team, er lige præcist det mod, som er holdt i skak af selvbevidstheden og selvindsigten.

Et high performing team udviser mod på den rette måde, når de foretager sig dristige, men afstemte handlinger, når de transparent fremlægger alle dataene, og ikke kun de tal som taler en bestemt sag, når de tør at være sårbare overfor hinanden uden at være fulde af selvynk.

Næste gang du er modig, spørg da blot dig selv: Er mit mod fuld af gode intentioner for mit team, og er modet afstemt med teamet og dets formål.

Det kræver et stort mod at indrømme, at man har fejlet. Men i et high performing team er alle klar over, at fejl bliver begået af alle. Man er også vidende om at fejlen, ikke er rodfæstet i slette intentioner.

8 essentielle adfærdsformer i et high performing team

af Tom Fisker Jørgensen - Direktør, Ambitious Teams



Når du udfordrer dine kolleger, fornemmer de da tydeligt, at du har de bedste intentioner på deres vegne?



Idéudfordring

I et high performing team udfordrer man hinandens idéer

Mange teams går galt i byen med hensyn til at udfordre hinanden.

Nogle teams afstår helt fra at sætte baren højere end individet tillader, hvilket naturligvis ikke fører til noget som helst højtydende.

Men alligevel forblændes mange teams af forestillingen om, at de virkelig præsterer ypperligt, selvom hverken resultater eller lederens egentlige mening indikerer dette.

Årsagerne til at man afstår fra at udfordre hinanden bunder i gensidig i våbenhvile. Du forstyrrer ikke mig, jeg forstyrrer ikke dig.

Dette kan sagtens gemme sig i murværket på et team. Netop derfor har vi brug for at blive udfordret, både af os selv og af andre for at nærme os et high performance niveau.

Men som med de andre adfærdsformer, så skal den kritiske udfordring af hinandens

idéer forstås på baggrund af den intention, der ligger bag. Intentionen afgør i høj grad, om adfærden virker for teamet.

Og sagt med det samme, den rigtige intention er den der sigter mod teamets succes.

Tager vi "udfordring" som koncept, så finder vi på den ene side, den variation af adfærden er forbundet med egoets opstigning:

- "Jeg udfordrer teamet", men for at rette dig,
- "Jeg udfordrer teamet", fordi I bør lytte mere til mig,
- "Jeg udfordrer dig", fordi jeg er overbevist om, at jeg kan slå dig.

Når intentionen med udfordringen er sammenknyttet med dit egos selvtilfredshed, så hopper teamets kæde af. Faktisk tolker de slet ikke dine udfordringer på det niveau, du forventer, men dømmer dig i stedet på, hvad de tror, er din egentlige intention. Det er derfor transparens er så vigtig.

En anden ekstrem afart af at udfordre hinandens idéer falder heller ikke i tråd med tilblivelsen af et high performing team. Det handler om den evige betvivlen, den evindelige spørgsmålsstillen, og om det dræbende "nej". Med denne umiddelbare kritiske indstilling får man drænet teamet for

initiativ og opfindsomhed, og vil hurtigt skabe et hæmmet team uden talelyst.

Den rette version af udfordring på hinandens idéer, finder man i det high performing team, som kommenterer din idé, spiller ping-pong med dig, og som søger at forbedre dit initiativ - uden at dømme.

Et sådant high performing team er klar over, at man både kan udfordre for lidt og for meget, men at de nødvendige ingredienser i enhver ordentlig udfordring er empati, lytteevne og medspillen.

I et high performing team lader man de andre udfordre sine idéer, fordi man ved, at alle har de bedste intentioner for såvel din succes, som teamets.

Husk tilbage på dengang da nogen virkelig sparrede med dig omkring et initiativ.

I et high performing team giver man denne følelse videre helt naturligt.

8 essentielle adfærdsformer i et high performing team

af Tom Fisker Jørgensen - Direktør, Ambitious Teams



Har du afstemt teamets formål med dit eget formål?



Fælles formål

Et high performing team næres af et fælles formål

Kan du fortælle om dit teams egentlige formål, hvis du får en spand kold vand smidt i hovedet klokken 03.00 om natten?

I et high performing team har samtlige individer et dybtfølt forhold til teamets mission og mål.

I kræver ikke at alles rejse mod målet er ens, dertil er respekten for individet for stor. Nogle vælger måske en flyvemaskine, nogle vælger bilen, andre toget og sidst men ikke mindst kan der være nogle, som har en forkærlighed for luftballoner, når turen går til Rom.

Forvent dog at idéen om dit foretrukne fartøj bliver udfordret, hvis meteorologerne

forventer nordenvind en måned i træk. I vil alle i mål, men rejser forskelligt.

Og det er her, det kan gå galt i et team. Galt på en måde, så I aldrig bliver et high performing team.

For på den ene side kan man tolke det fælles formål, som et frit lejde til at gøre lige præcist, hvad der passer én. Her tilgiver man sig selv, man bøjer de regler, der jo ikke eksisterer til at falde på plads, så ens egne præferencer bliver opfyldt. Man tager sig frihedsgrader, der ikke tjener teamets bedste.

På den anden side, er der også risiko for, at man bliver formynderisk over for andres adfærd. Man ender med altid at dømme andre hårdt, og får hermed dømt sig selv ude.

- "Gør ligesom mig",
- "Du følger ikke reglerne",
- "Du burde i stedet..."

er alle eksempler på micromanaging, som ikke hører hjemme i et high performing team, hvor alle nærer respekt for hinanden.

Den rette version af at være tændt af det fælles formål, kommer når man optræder som et forbillede for kollegerne.

For kendetegnende for forbilleder er, at de udviser en adfærd, som er hensigtsmæssig, efterlevelselsværdig og gør nytte på teamet. I et high performing team formår alle, at stå imod momentane bølgeskulp og stormende vind, fordi man vælger at lade sig guide og styre af noget langt mere upåvirkeligt, idéen om kontinuerlig succes.

Ja, at handle i overensstemmelse med det fælles formål kræver at du strækker dig og går på kompromis.

Er dit ego parat til det?

8 essentielle adfærdsformer i et high performing team

af Tom Fisker Jørgensen - Direktør, Ambitious Teams



Av, av, av. Ja det gør ondt at strække sig, før det gør godt.



Den rette version af **fleksibilitet**, er netop koblet med med nogle af de andre karaktertræk for et high performing team, såsom mod, transparens og selvindsigt.

Når alle i et high performing team forventer, at morgendagen ser anderledes ud end i går, så er vi inde på det rette fleksible vækstmindset for et team.

For selvfølgelig møder vi modstand på vores idéer, adfærd, produkter, men vi vælger selv hvordan vi tolker dem og overkommer dem.

Lige præcist her har et team brug for fleksibilitet, i perceptionen af verden og i tilgangen til løsningerne.



Fleksibilitet

Fleksibilitet er et adelmærke i et high performing team

Et high performing team er defineret ved at være fleksibelt. Verden har aldrig været mere omskiftelig, mere foranderlig og mere forudsigelig end den er nu.

Hvis man som team forlader sig på gårsdagens dyder, så vil man ikke formå at have succes i disse eksponentielle tider.

Men kan der være afarter af fleksibilitet, som ikke er hensigtsmæssige i et high performing team?

Sagtens. For fleksibilitet er også at finde på Tuckmanns Forming-niveau.

Her defineret som:

- "Jeg sætter ingen retning"
- "Jeg har ingen mening om noget som helst"
- "Hvor er mit kompas?"

Denne form for fleksibilitet, som er afstedkommet af ikke at engagere sig, ikke at have ryggrad, ikke turde at træde i karakter er ikke ønskværdig i noget team.

Så ordentlig fleksibilitet forudsætter, at man står for noget, at der er bid.

På den anden side, så skal du heller ikke stå så fast på dine overbevisninger og gøremåder, at du afkræver den samme adfærd af andre.



*Stræk jer, men
overstræk jer ikke.*

8 essentielle adfærdsformer i et high performing team

af Tom Fisker Jørgensen - Direktør, Ambitious Teams



Du kan ikke få respekt, med mindre du giver respekt.



Respekt

Et high performing team er gennemsyret af gensidig respekt

Et high performance team består af egoer. Egoer som formår at give respekt, men som også vil have respekt.

Imidlertid er respekt ikke et indholdsspecifikt begreb, for vi tolker alle respekt på vores egen måde.

Nogle vil gerne have respekt for at arbejde hårdt, mens andre gerne vil have respekt for at være gode til kun at arbejde inden for den afsatte tid.

I et high performing team er man spadestikket dybere, og har netop viden om, hvad den enkelte vil have respekt for.

Respekten i et team skal være afbalanceret. For du kan ikke give respekt, hvis du ikke har selvrespekt. Eller jo, det kan du godt, det batter bare ikke... det bliver ikke respekteret.

Så for virkelig at kunne respektere en anden person, må du have modet til at stå for noget.

Du skal på ingen måde være perfekt, men i stedet synlig i dine gerninger og i dine meninger. Hvis du har for stor respekt for hvad der sker omkring dig, så vil det blive tolket som umodenhed og manglende mod.

På den anden går det heller ikke med en så stålsat tilgang til verden, at du føler, at ingen fortjener din respekt.

Tag gerne kontakt, hvis du ønsker en workshop eller et foredrag om high performing teams.

Denne attitude bortdømmes også i high performing teams som uklædelig for formålsløs. For at kunne give respekt må du have lært noget, stået noget igennem, og samtidig ikke være for høj på dig selv. Den respektfulde linegang er bestemt ikke let.

Den rette version af respekt, forudsætter oprigtig nysgerrighed på kollegaens væsen. Hvad er det som vedkommende ser i sig selv? Hvad er det som vedkommende gerne vil have, at du ser?

I et high performing team har alle afkodet hinandens kerneidentitet, og er samtidig i stand til på autentisk vis at give plads til den, at spille den god og forløse denne identitets potentiale.

