

Fem veje til vedholdenhed i teamet

Mange teams begynder med ambitioner, energi og gode intentioner. Den egentlige prøve kommer senere, når arbejdet bliver langsommere, mere krævende og mindre belønnende end forventet.



Ambitious Teams · Artikel skrevet af Tom Fisker Jørgensen

Mange teams begynder med ambitioner, energi og gode intentioner. Den egentlige prøve kommer senere, når arbejdet bliver langsommere, mere krævende og mindre belønnende end forventet.

Vedholdenhed er evnen til at fastholde en meningsfuld indsats over tid, også når modstanden vokser. Den rummer både fasthed og fleksibilitet. Fasthed omkring det, der er værd at opnå, og fleksibilitet omkring vejen derhen.

I et team bliver vedholdenhed afgørende, fordi næsten alle væsentlige resultater kræver mere end en god begyndelse. Strategier skal gennemføres, nye arbejdsformer skal læres, kunder skal vindes, kompetencer skal udvikles, og samarbejdet skal kunne bære perioder med modgang. Ambitionen skal overleve den del af processen, hvor den første begejstring er væk, mens resultatet stadig ligger langt ude i fremtiden.

Vedholdenhed i teams er samtidig social. Når én person begynder at tvivle på, om arbejdet nytter, bliver tvivlen information for resten af gruppen. Resignation, irritation og kynisme kan brede sig gennem et team, men det samme kan ro, retning og handlekraft. Den kollega, der kan fastholde fokus, undersøge problemet og fortsætte konstruktivt, kan være med til at stabilisere hele teamet, når energien falder.

Ambitionen skal overleve den del af processen, hvor den første begejstring er væk, mens resultatet stadig ligger langt ude i fremtiden.

Et vedholdende team fastholder derfor ambitionen, samtidig med at virkeligheden får lov til at påvirke metoden. Målet kan stå fast, mens vejen derhen ændrer sig. Formålet med denne artikel er at give dig fem konkrete råd til, hvordan du selv kan bidrage til dit teams vedholdenhed.

Hvad siger forskningen om vedholdenhed, motivation og performance i teams?

Psykologisk forskning viser, at vedholdenhed formes af flere forhold på én gang. Målets tydelighed, oplevelsen af indflydelse og betydningen af det, du arbejder for, påvirker alle sandsynligheden for, at du fortsætter, når arbejdet bliver svært.

Edwin Locke og Gary Latham har gennem årtiers forskning i målsætning vist, at specifikke og udfordrende mål under de rette betingelser kan løfte performance. Mål styrer opmærksomheden, påvirker den indsats, vi mobiliserer, og har betydning for, hvor længe vi fastholder den. Et tydeligt mål hjælper dig med at prioritere, vurdere fremskridt og organisere din indsats omkring noget konkret.

Angela Duckworth gjorde vedholdenhed kendt gennem begrebet grit. Efterfølgende forskning har gjort billedet mere nuanceret. En omfattende metaanalyse samlede 584 effektstørrelser fra 88 uafhængige stikprøver med i alt 66.807 deltagere. Resultaterne viste en forholdsvis beskeden samlet sammenhæng mellem grit og performance, mens den del af begrebet, der handler om vedholdende indsats, var den stærkeste. Vedholdenhed har altså betydning, men dens værdi afhænger også af retning, kvaliteten af indsatsen og de betingelser, arbejdet foregår under.

Gabriele Oettingens forskning peger på en mekanisme, der er særlig interessant for vedholdenhed. I mental contrasting arbejder du både med den fremtid, du ønsker at skabe, og den konkrete forhindring, der kan stå mellem dig og målet. Når dette kombineres med en konkret hvis-så-plan, eksempelvis "Hvis vi møder denne forhindring, så gør vi dette", bliver ønsket

oversat til en plan for, hvordan du fortsætter, når modstanden faktisk opstår.

En metaanalyse af denne metode omfattede 15.907 deltagere og fandt en effekt på målopnåelse på $g = 0,336$. Bogstavet g er et mål for effektstørrelse. En g -værdi på 0 betyder, at interventionsgruppen og kontrolgruppen i gennemsnit klarer sig ens. Jo længere værdien bevæger sig over 0, desto større er den positive forskel mellem grupperne. En værdi på $g = 0,336$ betegnes typisk som en lille til moderat effekt. Deltagere, der arbejdede systematisk med ønsket, forhindringen og en konkret handleplan, klarede sig altså gennemsnitligt bedre i deres målopnåelse end deltagere, der ikke brugte metoden.

Sammenhængen til vedholdenhed ligger i det, der sker, når målet møder virkeligheden. Vedholdenhed bliver først nødvendig, når der opstår en forhindring. Mental contrasting gør forhindringen synlig på forhånd, og hvis-så-planen giver dig en aftalt respons, når den opstår. I stedet for at skulle finde motivationen og løsningen midt i modgangen har du allerede forbundet forhindringen med en handling. Metaanalysens $g = 0,336$ viser dermed ikke, at mennesker blev 33,6 procent mere vedholdende. Den viser, at denne måde at arbejde med mål og forhindringer gav en målbar forbedring i faktisk målopnåelse. Det er relevant for vedholdenhed, fordi metoden understøtter fortsat målrettet handling, når arbejdet møder modstand.

Forskningen peger samlet på tre centrale betingelser. Du skal have noget tydeligt at stræbe efter, kunne se en forbindelse mellem din indsats og det ønskede resultat og være forberedt på de forhindringer, der opstår undervejs. Vedholdenhed vokser, når ambitionen står på et realistisk fundament, og du har en måde at fortsætte på, når virkeligheden bliver vanskelig.

De fem veje følger den samme bevægelse. Først skal I vide, hvad der er værd at holde fast i. Derefter skal I kunne se, at jeres indsats skaber bevægelse. I skal kunne stå i den periode, hvor læringen endnu føles vanskelig, ændre metode, når virkeligheden kræver det, og vende tilbage efter et nederlag med større indsigt i, hvad næste forsøg kræver.

1. Vedholdenhed og teamudvikling begynder med et mål, der er værd at holde fast i

Forestil dig, at dit team har arbejdet med det samme strategiske initiativ i fire måneder. I begyndelsen var energien

høj. Der blev lavet planer, fordelt ansvar og sat deadlines. Nu ser situationen anderledes ud. Møderne omkring projektet føles mere rutineprægede, deadlines bliver flyttet, og nye opgaver presser sig på. Langsomt begynder projektet at glide nedad på den mentale prioriteringsliste.

Situationen kan umiddelbart ligne et spørgsmål om disciplin. Et mere interessant spørgsmål er, om I stadig kan mærke, hvorfor målet betyder noget.

Mål mister psykologisk kraft, når de reduceres til milepæle, KPI'er og formuleringer i en projektplan. Du kan sagtens kende målet og samtidig have mistet forbindelsen til det, målet skal skabe. Vedholdenhed kræver derfor både klarhed og betydning. Hvad bliver bedre, hvis I lykkes? Hvem får glæde af resultatet? Hvilket problem løser I? Hvilken mulighed skaber I? Hvad vil I kunne bagefter, som I endnu ikke kan?

Betydningen er samtidig social. Hvis nogle i teamet stadig oplever målet som vigtigt, mens andre primært oplever det som endnu en opgave, arbejder I ud fra forskellige psykologiske forudsætninger. Det kan udefra ligne forskelle i arbejdsdisciplin, mens forskellen i virkeligheden ligger i oplevelsen af formål.

Når du kan se forbindelsen mellem dagens indsats og noget, der faktisk betyder noget, bliver det lettere at investere kræfter igen i morgen. Den samme mekanisme gælder i teamudvikling. Nye adfærdsmønstre bliver lettere at fastholde, når teamet forstår, hvad forandringen skal gøre muligt i samarbejdet.

AMBITIOUS TEAMS' SPECIFIKKE UDFORDRING TIL DIG

Vælg ét vigtigt mål i dit team. Forklar det uden KPI'er, projektterminologi og interne forkortelser. Beskriv på 30 sekunder, hvad I forsøger at forandre, hvorfor det betyder noget, og hvordan I vil kunne se, at I er lykkedes. Lyt derefter til, hvordan dine kolleger beskriver det samme mål. Store forskelle i svarene fortæller noget vigtigt om jeres fælles retning.

2. High performing teams gør fremskridt synlige

Noget arbejde belønner dig hurtigt. Du løser problemet, sender mailen eller afslutter opgaven, og resultatet ligger foran dig. Andet arbejde kræver, at du investerer energi i

ugevis eller månedsvi, før du ved, om indsatsen lykkes. Strategi, kulturforandring, innovation, salg og kompetenceudvikling har ofte denne karakter. Du leverer indsatsen nu, mens en stor del af belønningen ligger i fremtiden.

I kan være langt fra det endelige mål og samtidig have bevæget jer betydeligt.

Det gør vedholdenheden sårbar. Når du igen og igen investerer energi uden at opleve synlig bevægelse, opstår et naturligt spørgsmål. Nyttet det overhovedet noget?

Spørgsmålet handler om mere end motivation. Synlige fremskridt giver dig information om din mulighed for at påvirke situationen. Du gør noget, og noget forandrer sig. Den forbindelse mellem handling og effekt styrker oplevelsen af indflydelse. Når forbindelsen bliver utydelig over længere tid, kan tvivlen begynde at rette sig mod selve nytten af at handle.

Den fortolkning kan brede sig gennem et team. Først siger I måske, at projektet tager længere tid end forventet. Senere begynder enkelte at tvivle på, om det nogensinde kommer i mål. Efterhånden kan stilstand blive den fælles fortælling, også selv om der faktisk er sket væsentlige fremskridt undervejs.

Derfor har teams brug for at gøre bevægelsen konkret. Hvad ved I nu, som I ikke vidste for en måned siden? Hvilket problem har I løst? Hvilken risiko er reduceret? Hvad kan I nu, som I ikke kunne tidligere? Hvilken kunde reagerer anderledes? Hvilken arbejdsangang fungerer bedre?

I kan være langt fra det endelige mål og samtidig have bevæget jer betydeligt. Den forskel er psykologisk vigtig. Du kan tåle en stor afstand til målet, når du samtidig kan registrere, at dine handlinger bringer dig tættere på det.

At gøre fremskridt synlige er præcis information om bevægelse. Det hjælper teamet med at bevare forbindelsen mellem indsats og effekt.

AMBITIOUS TEAMS' SPECIFIKKE UDFORDRING TIL DIG

Brug fem minutter på næste teammøde på spørgsmålet om, hvad der konkret er blevet bedre, tydeligere eller mere muligt siden sidst. Kræv eksempler frem for generelle vurderinger. Spørg derefter, hvilken af jeres egne handlinger der bidrog til bevægelsen. På den måde gør I både fremskridtet og jeres indflydelse på det synligt.

3. Teamudvikling kræver, at du kan tåle at være utilstrækkelig undervejs

Der findes et ubehageligt sted i næsten al reel udvikling. Du har forladt det, du allerede mestrer, men behersker endnu ikke det nye. En ny leder skal lære at stå tydeligere i sin autoritet. Et team forsøger at give hinanden mere direkte feedback. En erfaren medarbejder skal lære en ny arbejdsform. Noget, der tidligere foregik næsten automatisk, kræver pludselig opmærksomhed og mental energi.

I denne fase oplever kompetente mennesker ofte noget uvant. De føler sig mindre kompetente. Tankerne kan hurtigt begynde at arbejde imod dem. Hvis jeg virkelig var god til det her, burde det føles lettere.

Følelsen af utilstrækkelighed opstår ofte netop, når kravene bevæger sig hurtigere end din aktuelle mestring. Du kan se det niveau, du ønsker at nå, samtidig med at du mærker afstanden til det meget tydeligt. Den afstand kan være ubehagelig, men den fortæller også, at du befinder dig i et område, hvor noget nyt skal læres.

Vedholdenhed kræver derfor tolerance for midlertidig utilstrækkelighed. Du skal kunne være i en periode, hvor din ambition er større end din aktuelle kunnen, uden at gøre afstanden til et endeligt udsagn om dine evner.

Den samme mekanisme kan påvirke et helt team. Når nye adfærdsmønstre introduceres, bliver de ofte vurderet tidligt. Vi falder hele tiden tilbage i det gamle. De nye møder fungerer stadig klodset. Vi er åbenbart dårlige til at give hinanden feedback. Den fælles frustration kan hurtigt udvikle sig til en fortælling om, hvem I er som team.

Måske befinder I jer ganske enkelt midt i en vanskelig læringsproces.

High performing teams stiller høje krav og giver samtidig læringen tid til at sætte sig. De forventer fremskridt, undersøger fejl og bliver i processen længe nok til, at det nye gradvist føles mindre fremmed. Teammedlemmerne hjælper samtidig hinanden med at fortolke vanskeligheden. Når en kollega kan sætte ord på, at det nye stadig føles kunstigt, kan det forhindre, at midlertidigt besvær bliver gjort til et permanent udsagn om teamets evner.

AMBITIOUS TEAMS' SPECIFIKKE UDFORDRING TIL DIG

Find noget, dit team forsøger at lære lige nu, og spørg, hvilke vanskeligheder I med rimelighed kan forvente på dette tidspunkt. Spørg derefter, hvilke tegn der vil fortælle jer, at I bevæger jer i den rigtige retning. Det hjælper jer med at skelne mellem et reelt faresignal og det ubehag, der naturligt følger med udvikling.

4. Vedholdenhed betyder at holde fast i målet uden at forelske sig i metoden

Et team kan arbejde længe, intenst og disciplineret med den samme strategi, selv når resultaterne bliver ved med at udeblive. Udefra kan det ligne imponerende vedholdenhed. Psykologisk kan noget andet være på spil.

Vedholdenhed retter sig mod et værdifuldt mål. Rigiditet binder sig til den metode, der allerede er valgt. Den forskel er afgørende. I skal være loyale over for målet frem for over for den første plan.

Jo mere tid, prestige og energi vi har investeret i en løsning, desto vanskeligere kan det blive at slippe den. Sunk cost-effekten beskriver vores tilbøjelighed til at lade tidligere investeringer påvirke beslutninger om fremtidige investeringer. Efter måneder med arbejde kan en kursændring begynde at føles som en indrømmelse af, at den oprindelige beslutning var forkert. I forsvarer efterhånden både strategien og de timer, forventninger og faglige vurderinger, der allerede er bundet til den.

Vedholdenhed retter sig mod et værdifuldt mål. Rigiditet binder sig til den metode, der allerede er valgt.

Teams kan forstærke mekanismen. Når mange mennesker har investeret deres faglige troværdighed i den samme løsning, bliver det socialt vanskeligere at være den første, der siger, at resultaterne kræver en ny tilgang. Gruppen kan ende i en sær form for kollektiv standhaftighed, hvor indsatsen vokser, mens troen på metoden bliver mindre.

Moden vedholdenhed rummer bevægelighed. I kan fastholde ambitionen og ændre strategien. I kan bevare standarden og ændre processen. En erkendelse af, at metoden har fejlet, kan være begyndelsen på en bedre løsning.

Virkeligheden skal have lov til at korrigere jer undervejs. Ellers bliver vedholdenheden let en kamp for at bevise, at den oprindelige plan fortjente jeres loyalitet.

AMBITIOUS TEAMS' SPECIFIKKE UDFORDRING TIL DIG

Find et område, hvor I har arbejdet hårdt uden at få det ønskede resultat. Stil to spørgsmål hver for sig. Tror vi stadig på målet? Tror vi stadig på metoden? Et stærkt ja til målet kombineret med tvivl om metoden er et signal om, at næste skridt kræver en ny vej frem.

5. Vedholdenhed i high performing teams viser sig efter nederlaget

Den mest krævende prøve på vedholdenheden kommer ofte efter et nederlag. Kunden vælger en konkurrent. Projektet bliver lukket. Et vigtigt tilbud bliver afvist. I rammer ikke målet. Et halvt års arbejde giver langt mindre, end I havde forventet.

Det gør ondt af en grund. Når du investerer meget af dig selv i noget, investerer du også forventninger, stolthed og håbet om at lykkes. Derfor forsøger du efter et nederlag både at forstå begivenheden og dens betydning. Hvad fortæller det her om os?

Den forklaring får stor betydning for det næste forsøg.

Hvis nederlaget forklares bredt og stabilt, kan én dårlig erfaring begynde at farve fremtiden. Vi er dårlige til den slags. Kunderne vil aldrig have det her. Vi kommer aldrig til at lykkes med det. En konkret begivenhed bliver nu til et generelt udsagn om teamets muligheder.

En mere præcis forklaring åbner for handling. Vi involverede kunden for sent. Vi undervurderede implementeringen. Prisen

var forkert. Vi reagerede for langsomt på de første signaler. Den type forklaringer kan stadig være ubehagelige, men de peger på forhold, som kan undersøges og påvirkes.

Vedholdende teams ser derfor direkte på nederlaget og gør det specifikt. Hvad forventede vi? Hvad skete der? Hvilke antagelser viste sig at være forkerte? Hvilke signaler overså vi? Hvad skal erfaringen ændre ved vores næste forsøg?

Teamets første reaktioner har stor betydning. Skyld kan lukke samtalen. Bortforklaringer kan beskytte selvbilledet. Kynisme kan gøre næste forsøg meningsløst, før det er begyndt. Undersøgende spørgsmål skaber derimod mulighed for at omdanne skuffelsen til information.

Psykologisk moden vedholdenhed giver plads til begge dele. Skuffelsen får lov til at være reel, og erfaringen bliver samtidig omsat til næste handling. Nederlaget bliver dermed en del af teamets læringshistorie frem for en dom over dets fremtid.

AMBITIOUS TEAMS' SPECIFIKKE UDFORDRING TIL DIG

Når noget vigtigt næste gang mislykkes, så undersøg først forskellen mellem det, I forventede, og det, der faktisk skete. Lyt derefter til de forklaringer, der begynder at opstå i teamet. Er de brede og fastlåste, eller er de konkrete og påvirkelige? Afslut samtalen med spørgsmålet om, hvad erfaringen konkret skal ændre ved jeres næste forsøg.

Vedholdenhed i teamet er evnen til at blive ved med intelligens

Vedholdenhed handler om at kunne fastholde noget vigtigt længe nok til, at indsats, læring og justering kan skabe et resultat. Nogle perioder kræver tålmodighed. Andre kræver mod til at ændre kurs. Nogle kræver, at du accepterer følelsen af endnu ikke at kunne det, du er ved at lære. Og efter et nederlag kræver vedholdenheden evnen til at se præcist på det, der skete, og bruge erfaringen fremadrettet.

I high performing teams bliver denne kapacitet skabt mellem mennesker. I påvirker hinandens forventninger, fortolkninger og villighed til at investere endnu en indsats. Én persons resignation kan gøre modgangen tungere. Én persons nysgerrighed kan åbne problemet igen. Én person kan fastholde målet, mens en anden ser den metode, der bør ændres. Teamets styrke ligger i evnen til at hjælpe hinanden med at bevare bevægelsen, også når troen og energien naturligt svinger.

Vedholdenhed handler i sidste ende om forholdet mellem jer og den fremtid, I forsøger at skabe. I fortsætter, fordi det, der endnu ikke er lykkedes, stadig kan lykkes, og fordi I er villige til at lære nok undervejs til at forbedre jeres muligheder.

Det stærke team bliver derfor ikke bare ved. Det bliver bedre, mens det bliver ved.