

# High Performance Teams



Af Martin Kirkevang, foredragsholder og High Performance Team konsulent og Sebastian Nybo, foredragsholder, erhvervspsykologisk rådgiver og High Performance Team ekspert. Læs mere på [wisdominaction.nu](http://wisdominaction.nu)

Vi har længe vidst, at vi mennesker er "bygget" til at arbejde i små, hurtige og agile teams - men at det, der kan øge **lønsomheden med mere end 30 procent**, er ny viden.

Vores fantastiske team-evner er et naturligt resultat af tusindvis af års evolution. Det med at arbejde meget alene er noget, der opstod som konsekvens af de sidste 100 års industrielle udvikling med fokus på effektivisering, men som nu er ved at have udtjent sin duelighed.

Vi lever i en tid, hvor digitalisering øger mængden af informationer, og derfor bliver vi - hver især - klogere og klogere på et mindre og mindre fagspecialer. Derfor bliver vi mere og mere afhængige af at samarbejde med andre for at kunne træffe helhedsorienterede og nuancerede beslutninger. Læs evt. "[Det indre lederskab](#)" af Sebastian Nybo, hvor både denne udvikling og dens betydning for erhvervslivet er gennemarbejdet. Ét menneske kan ikke længere rumme al den viden og erfaring der skal til i komplekse sammenhænge. Derfor har team arbejdsformerne fået deres comeback. Og ikke nok med det - der er kommet en

opdatering til teams - nemlig: **High Performance Teams (HPT)**.

**Med HPT får man både i pose og sæk**

**Mere arbejdsglæde og bedre resultater?**

Nyere international forskning viser med al tydelighed, at hvis du gerne vil skabe optimale resultater og være i et team, der virkelig formår at skabe effektive arbejdsgange og styrke bundlinjen, så skal i have fokus på:

- **Opbygning af tillid gennem åben og ærlig kommunikation**
- **Plads til forskellighed og at temaet lærer hinanden bedre at kende**
- **Fokus på den enkeltes styrker og at give jævnlig personlig feedback på dem**
- **At udvikle følelsesmæssig rummelighed og oprigtig interesse i at lytte til hinanden**
- **Opbygge en positiv og anerkendende intern kommunikationskultur**

Der er store summer på spil, så det er et område, som inden for de seneste årtier har oplevet et massivt fokus og evidensbaseret dybde. At gode resultater hænger sammen med en virksomheds evne til at skabe vækst, er ikke nogen nyhed, men at det har en direkte sammenhæng med hvor gode virksomhederne er til at skabe velfungerende teams, er nu ikke længere en overset detalje.

I dag ved vi, hvordan et High Performance Team fungerer. Vi kender den optimale størrelse, krav til sammensætningen og styrken ved at have en fælles ambitiøs vision.

Vi kender også de 5 klassiske show-stoppere, der er dræbende for topresultaterne. Med andre ord: Vi kender det særlige High Performance Team DNA og mere end det...Nu kender vi også den optimale proces-“opskrift”.

Et utal af forskningsinstitutioner, offentlige organisationer og universiteter, lige fra Harvard over UNC Kenan-Flagler Business School til Væksthus for Ledelse, er dykket ned i området og har studeret, hvilke evidensfunderede karaktertræk et HPT har. Hvad er det, der skal være til stede for at skabe og bibeholde team flow? Og hvad er de reelle målbare resultater, som virksomheden får ud af at fokusere på at opbygge og understøtte 'High Performance', som en del af deres kultur?

På de følgende sider vil vi give svarene på ovenstående spørgsmål og en uddybende og grundig indføring i de forskningsbaserede resultater fra det virkelige arbejdsliv.

## Naturen lærer os om High Performance

Flere af de helt essentielle grundtræk, som skal være tilstede for at opnå High Performance i teams, beskrives utrolig godt, set i lyset af dette eksempel fra naturens verden - nemlig fugleflokken...



Det er næsten uforståeligt, at gæs hvert år kan tilbagelægge flere tusinde km. i ét stræk. De tilbagelægger disse enorme distancer over bjergkæder og krydser åbent hav, hvor der end ikke er faste pejlemærker at navigere efter. Men ikke desto mindre så lykkes det - og hemmeligheden bag deres succes er ret simpel - de samarbejder på en helt særlig måde.

Hvad, der er karakteristisk ved deres flyvninger er, at gæssene altid flyver i et V-mønster. Årsagen til dette mønster er, at de blafrende vinger, fra gæs i forreste del af V'et, skaber en op-vind til de gæs, der følger bagefter, og letter dermed deres egen kropsvægt. Gæs i en V-formation kan **spare 12–20% af den energi, de ville skulle bruge hvis de fløj alene**<sup>i</sup>. Denne **kollektive samarbejdsform øger rækkevidden** af den afstand, gæssene kan klare at tilbagelægge, med **op til 71 procent i forhold til hvis de skulle flyve alene**<sup>ii</sup>.

Luftfartsindustrien er gået i gang med at afprøve, hvordan de kan samarbejde ved at lade langdistance fly indgå i samme V-formation og på den måde nedbringe brændselsomkostningerne.

På lange flyvninger, når den ledende gås har fløjet forrest i V'et for en stund, falder den tilbage i rækken og indtager sin plads i V'et, hvor flyvningen er nemmere. En anden gås overtager derefter den ledende og mere anstrengende position i stedet. Hvis en gås begynder at flyve ud af flokkens formation, varer det ikke længe, før den vender tilbage til V'et på grund af luftmodstanden den oplever, når den ikke støttes af de øvrige gæs' basken med vingerne.

Et andet bemærkelsesværdigt træk ved disse gæs er deres høje kalden. Gæs flyver aldrig lydløst - de "snakker" til hinanden. Årsagen til deres kalden, som foregår i den bageste del af formationen er, at de opmuntrer 'fører-gåsen'. Lederen kalder ikke - kun de bagved i V'et, støtter og tilskynder på lederen.

Tænk om medlemmerne i et High Performance Team støttede og tilskynder den, der er i front for teamet?

I gåse-teamet passer de også på hinanden. Hvis en gås bliver skudt, bliver syg eller falder ud af flokken, vil to andre gæs bryde rækkerne og følge den sårede eller syge gås til jorden. Der forbliver de og plejer deres følgesvend, indtil den enten er frisk nok til at vende tilbage til flokken igen, eller indtil den dør. Det giver alle i teamet en grundfølelse af sammenhold og fællesskab og tilliden til, at fokus er på flokkens højere formål - at nå frem til målet.

Så hvilken læring kan vi med fordel drage nytte af fra gæs, hvis vi ser det ifht mennesker i et team?

Deres ydeevne (performance) stiger markant, og de kan nå meget længere, når de anvender aktualiseret ledelse. Den, som har ressourcerne og kompetencerne inden for det aktuelle tidsrum og fagområde, er også den, der - for et tidsrum - leder teamet. De andre er anerkendende og opbakker deres aktuelle team-leder, som aktuelt er i front. De udviser tillid til, at vedkommende kan føre dem den

næste del på rejsen, og når vedkommende ikke længere har de optimale faglige ressourcer til at flyve forrest, træder en anden til og fører teamet videre med sin faglige viden.

Hvis et medlem af teamet halter bagefter, ikke kender fagområdet, er i tvivl eller ikke føler sig inkluderet eller oplever modstand på den retning, teamet har udstukket, så udvises der omsorg og forståelse for det.

Situationen løses indtil vedkommende er integreret i teamet igen, samt det fælles mål og retning er afstemt. Det handler om det fælles mål og retning - ikke om enkelte personers egne behov.

De er ligeledes enige om spillereglerne, samt kender deres indbyrdes roller, placeringer undervejs i teamet og måder at agere på ifht. processen, de gennemgår.

De udnytter de positive kvaliteter i den naturlige dynamik i et samarbejde og udnytter omgivelserne konstruktivt og positivt fremadrettet. Vinden er der, og den udnyttes ikke til selvcentreret vinding, men til hele teamets fordel. De forstår, at én person kommer ikke længere, end teamet kan tilsammen.

## Nyere international forskning giver os hemmelighederne

De tilstande, mekanismer og helt essentielle dele, som skal eksistere for at skabe målbare, ekstraordinære resultater, er direkte udledt af forskningens verden og flere årtiers praktisk erfaring.

Som tidligere beskrevet, så ved vi, at **tillid** er den aller vigtigste komponent i et HPT. Og den skabes **gennem personlige bånd** og **evnen til at kommunikere med rummelighed over for forskelligheder**.

Derudover er en **fælles passion** - at have et **højere formål** med arbejdet, samt bevidst fokus på, at udnytte hver enkelt medarbejders **naturlige talenter og styrker**, essentielt.

## Tillid er essentielt

Et nyere studie har vist vigtigheden af at skabe personlige bånd og samarbejde med åbenhed og ærlighed. Resultaterne af studiet viste, at projekter leveredes til tiden, under budget og til bedste mulige kvalitet<sup>iii</sup>: Følgende var kerneområderne, der blev identificeret for succes.

- **Familiaritet:**  
Det har stor betydning, hvor meget teamets medlemmer har arbejdet sammen tidligere. Og jo bedre de "genkender" hinanden, des bedre resultater skaber de sammen.
- **Fysisk interaktion:**  
Medlemmer, der har arbejdet sammen på samme fysiske arbejdsplads, performede bedre end dem, som var geografisk adskilt og ikke kunne møde hinanden jævnligt
- **Personlige relationer:**  
Når lederne og ingeniørerne i undersøgelsen havde et tættere indbyrdes forhold, gav det **bedre effektivitet**, og når en ingeniør havde relation til en anden ingeniør, gav det en **bedre kvalitet**
- **Fleksibilitet/åbent sind:**  
Jo mere forskellige vi er, jo større problemer kan vi møde. Jo mere erfaring vi har, og specialiserede vi er, jo mindre fleksible er vi ifht alle de konstante skift, vi ser. Jo mere 'generalist'-adfærd vi har, des bedre samarbejder vi

Studiet viste tydeligt, at det handler om **de personlige bånd og ikke kun teknisk ekspertise**, når vi skal **skabe optimale resultater**. Ligeledes, at nutidens specialiseringer er en udfordring for samarbejdet.

I flere undersøgelser går tillid igen, som det vigtigste for, at et High Performance Team kan fungere optimalt. Studierne gjorde det tydeligt, at for at skabe tillid, kræver det netop ordentlig kommunikation<sup>iv</sup>. Studierne viste følgende resultater:

- HPT kræver, at teamet lytter oprigtigt til hinanden og respekterer andre teammedlemmers ideer
- Kommunikation baseret på data, fakta, og nøgterne anskuelser alene, kan ikke opbygge personlige relationer
- Tillid tager tid at udvikle - og uden bevidste handlinger, som one-on-one møder med kollegaer og medarbejdere, samt team-building øvelser, vil sandsynligheden for succes aftage betydeligt
- Uden tillid, er teammedlemmer ikke villige til at give udtryk for deres meninger, spørgsmål og idéer til forbedring
- Uden tillid viser teammedlemmer ikke deres følelser, og de er ikke villige til at hjælpe andre
- At det er essentielt, at medlemmerne deler kritisk information og har et højt niveau af kommunikation gennem konstant vekselvirkning med hinanden og indbyrdes interaktion

## High Performance kan måles

I flere større studier, har man med en veludviklet metode til at måle, hvor godt et team klarer sig, forsket i High Performance Teams<sup>v</sup>.

Der bruges små elektroniske "apparater" til at hænge om halsen på de ansatte - et såkaldt "sociometric badge" - der holder øje med kommunikationsmønstrene og energien, du lægger bag din interaktion med andre.

Forskerne kan, ved hjælp af elektronik og avancerede matematiske modeller, måle og gøre rede for 50% af alle de variationer og forskelle, der er mellem dårligt ydende teams - Low Performance Teams - (LPT) og højt ydende teams - High Performance Teams - (HPT).

De får altså et direkte mål for, "hvor godt" et team har det med hinanden - og kan deraf se, hvad der adskiller Low Performance Teams fra High Performance Teams.

De målte elementer, som:

- **Kommunikerer teamets medlemmer nok med hinanden?**
- **Sikrer de indbyrdes, at teamet er på "samme side" – støtter de hinanden undervejs?**
- **Indsamler og koordinerer de jævnligt med de andre – udviser de teamforståelse?**

De måler ikke, hvor god en person, du er eller, om du gør dit arbejde godt nok, men registrerer udelukkende om idé-flowet flyder godt nok i teamet - igen kommunikation, som er det vigtigste skridt for et High Performance Team og dets evne til at skabe kernefaktoren 'tillid'.

Deres undersøgelser har vist, at de mest delikate og komplekse data, som har indflydelse på et High Performance Teams resultater og dynamikker, sker ved personlige møder, face-to-face, eller over samtaler via telefonen - og ikke gennem mails, dokumenter, rapporter osv.

I et konkret eksempel i finansverdenen implementerede de metoderne i en banks callcenter. Det viste sig, at **1/3 af deres teams produktivitet, set i rå tal for produktivitet og bundlinjeresultater, hang direkte sammen med deres indbyrdes energi og engagement ifht hinanden uden for deres formelle møder.** Og da forskningen viser, at kommunikation og personlige relationer er vigtigst for High Performance Teams, så gjorde de - blandt flere ting - det, at de indførte en fælles kaffepause for alle. Den blev indlagt, selvom det var mod alle standardprocedurer, da de jo har kunder hængende i rørene konstant. Det gjorde dog, at så kunne alle mødes mere med hinanden - face to face - uden for kontorpladserne.

Bankdirektøren var desperat og sagde ja til implementeringen - et godt valg - for resultaterne var slående:

- **AHT (Average Hold Time - hvor længe en kunde venter i røret) faldt med mere end 20% hos Low Performance Teams, og faldt med 8% i hele call-centeret**
- **Medarbejdertilfredsheden steg med 10%**
- **Alle centre blev da underlagt samme taktik, og med mere end 25.000 medarbejdere gav det en forventet produktivitetstigning på omtrent 15 millioner dollars!**

At dyrke og understøtte relationer og derved den indbyrdes kommunikation og tillid kan altså give direkte udslag ifht., hvor mange penge en virksomhed "går glip af", samt outputtet af medarbejdernes kreativitet og performance. De fandt også, at jo flere "karismatiske forbindelser" der er - altså personer, der udviser interesse i hinanden og indsamler information om teamets medlemmer, og jo mere de "kender til" hinanden - jo mere kan de forudsige, hvor godt teamets resultater vil være efter fx en hel uge med intens travlhed. Mere indbyrdes karisma medfører bedre tackling af stress og afvikling af konflikter under pres.

## **Følelsesmæssig fri kommunikation skaber resultater**

I en anden undersøgelse, med flere end 60 teams involveret fra mange forskellige virksomheder, observerede, indsamlede og analyserede forskere, informationer om deres måder at kommunikere på under typiske arbejdsscenerier, som fx strategisk planlægning og brainstorming m.m.<sup>vi</sup>

Graden af deres indbyrdes følelsesmæssige tilknytning til hinanden (lukket eller åben dialog) - medlemmerne imellem - kunne deraf måles direkte ud fra deres kommunikation. De delte deres 'opførelse' ind således:



- Positive udtalelser (hvis personen, der talte viste support til de andre, opmuntring, optimisme eller anerkendelse)
  - sat op imod -
- Negative udtalelser (hvis personen, der talte viste misbilligelse, sarkasme, kynisme)
- Selv-fokuserede udsagn (om de refererede til den, der taler, gruppen til stede, eller virksomheden)
  - sat op imod -
- Andre-fokuserede udsagn (henvisning til en person eller gruppe uden for virksomheden)
- Undersøgende dialog (spørgsmål til hinanden, som tager sigte på at udforske en ny idé fra andre)
  - sat op imod -
- Advokerende dialog (argumenter for deres eget synspunkt)

De enkelte teams performance blev derefter evalueret ud fra fire indikatorer:

- Lønsomhed
- Kundetilfredshed
- Vurdering af teamet fra deres foresatte, kollegaer og undersatte
- Deres grad af indbyrdes forbundethed (relationsbånd og følelsesmæssige tilknytning) blev ligeledes målt som direkte tegn på, hvor godt teamet skabe resultater og performede sammen

Resultaterne for studiet viste følgende:

- High Performance Teams var "i kommunikativt og følelsesmæssigt flow" over hele varigheden af mødet i alle tre dimensioner, de blev målt på og "stagnerede" ikke undervejs

- Low Performance Teams viste et dramatisk fald i det interne flow på alle de tre målte dimensioner i omkring den første fjerdedel af mødet og forblev fastlåst i advokerende dialog og selvcentrering i resten af mødet
- High Performance Teams opererede i en letflydende atmosfære skabt af det udvidende følelsesmæssige rum, hvor de interagerede. Og det tillod dem let at få forbindelse med hinanden
- Low Performance Teams kunne karakteriseres som blivende hængende i en tyktflydende atmosfære, med meget modstand og træghed over for flow, skabt af det restriktive følelsesmæssige rum, hvor de interagerede, og som gjorde det meget vanskeligt for dem at forbinde sig med hinanden - og derfor blev deres 'positivitet til negativitet' -forhold meget lavere end for de højtydende teams (Denne ratio betegnes P/N, hvor P = Positivitet og N = Negativitet)

Figurerne er et uddrag fra deres målinger, som tydeligt viser forskellen på et High Performance Team (figur 1) og et Low Performance Team (figur 4).

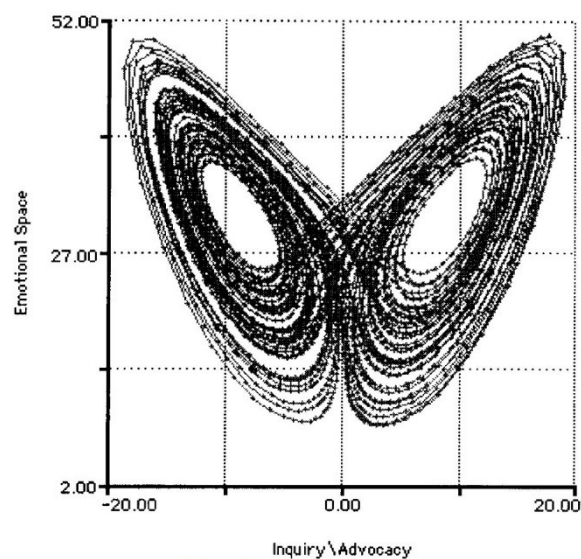


Figure 1. Phase space for high performance teams: inquire-advocacy vs. emotional space.

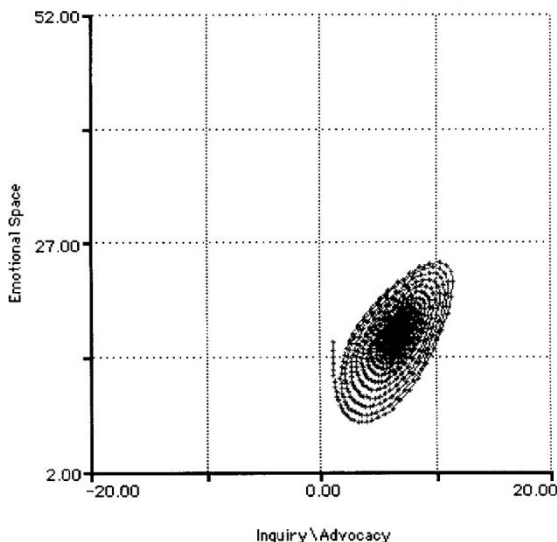


Figure 4. Phase space for **low performance teams**: inquire-advocacy vs. emotional space.

Figur 1 for HPT viser et bredt, dynamisk og ikke gentagende mønster ifht., hvor ekspansivt et følelsesmæssigt rum de skabte mellem hinanden. Figur 4 for LPT viser det indskrænkede følelsesmæssige rum og rigiditeten deltagerne imellem.

Her et uddrag af forskernes egne udtalelser om deres observationer af deltagerne:

*"High Performance Teams var karakteriseret ved en atmosfære af opdrift og positivitet, der varede under hele mødet. Ved at vise påskønnelse og opmuntring til andre medlemmer i teamet, skabte de følelsesmæssige rum, der var ekspansive og åbnede muligheder for handling og kreativitet. Det var også sjovt at se på dem, og der var sjældent et kedeligt øjeblik i løbet af deres møder. Endvidere opnåede de deres opgaver med lethed og ynde.*

*I stærk kontrast kæmpede Low Performance Teams med deres opgaver, der forløb i meget restriktive følelsesmæssige rum, skabt af mangel på gensidig støtte og entusiasme, ofte i en atmosfære ladet med mistillid og kynisme."*

High Performance Teams<sup>vii</sup>

- **Var ikke kun lønsomme, men levede i indbyrdes blomstrende relation med hinanden**

- **De havde en positivitetsratio (P/N ratio) på 6-1 (hvor positiv deres dialog var ifht hvor negativ)**
- **De var opmærksomme på hinanden og responderede på hinandens signaler**
- **De var velafbalancerede mellem at have et undersøgende og advokerende fokus**
- **Deres kommunikationsflow gentog aldrig sig selv - de stagnerede ikke i manglende kreativitet**
- **De var hele tiden friske og kreative**
- **Selv hvis der var et stort bump med negativitet, så genvandt de hurtigt overblikket og returnerede til deres kreative kant**
- **De havde "ubegrænset fleksibilitet"**

Low Performance Teams

- **De havde kludrede forhold til hinanden**
- **Deres positivitetsratio ifht negativitet var 1-1**
- **De havde langt mindre forbundethed med hinanden**
- **Stillede stort set ingen spørgsmål**
- **Og viste næsten intet udadrettet fokus**

Forskningsforsøgene viste også, at der er et helt særligt 'tipping point' for, hvornår et team overgår til at kunne High Performe:

- **Når positivitets-forholdet når 2,9-1, sker der en transformation i teamets medlemmers indbyrdes forbundethed med hinanden**
- **I henhold til undersøgelsesnes data betyder det, at 75% af tiden bliver et team IKKE transformeret til et High Performance Team**

Deres resultater viste tydelig forskel på lavt-, mellem- og højtydende team<sup>viii</sup>:

	High Performance Teams	Medium Performance Teams	Low Performance Teams
<b>Positiv/Negativ ratio</b> (støttende, opmuntrende, værdsættende)	5,6 til 1	1,8 til 1	0,36 til 1
<b>Undersøgende/Advokerende ratio</b> (Spørgende vs assertiv)	1,1 til 1	0,67 til 1	0,05 til 1
<b>Andre-fokuseret/Selv-fokuseret ratio</b> (Udadrettet vs indadrettet fokus)	0,94 til 1	0,62 til 1	0,03 til 1
<b>Forbundethed ratio</b> (Gensidig indflydelse, assistance, interaktion)	32	22	18

## Et eksempel på et teams transformation til High Performance

I et konkret eksempel undersøgte forskerne også en global mine-virksomhed, som skulle transformere 4 teams fra Low Performance til High Performance og dokumentere transformationen videnskabeligt<sup>ix</sup>:

Virksomheden havde fire teams hvor de oplevede procestab på 10%. Det betød, at de teams inden længe ville underminere deres eget grundlag og "uddø" og medføre fyringer. Målet var derfor at bringe dem, som minimum, op på den kritiske 'Losadas linje', som er positivitetsratioen på 2,9-1, for derved

naturligt at kunne blomstre gennem indbyrdes vækst via flydende og anerkendende kommunikation og tillid. De bedste High Performance Teams udvider deres følelsesmæssige felt (forbundethed, åbenhed, ærlig m.m. med hinanden) med helt op til 85% (hvilket også har vist sig at gælde for langvarige og holdbare, lykkelige ægteskaber).

Ovenstående forskningsresultater og dette forsøg bruger følgende standarddata, som skal være til stede, for at et team når over det kritiske punkt for at kunne 'High Performe':

	P/N ratio	Udvidelse af følelsesmæssigt rum [%]	'Disconnection' (Når medlemmerne ikke har åbenhed over for hinanden) [%]	Udbytte af processen (Fordelen ved at arbejde som team frem for individuelt) [%]
Losada linje	2,90	48,36	25,04	14,56



Positivitet ifht. negativitet skal minimum være 2,9. Deres følelsesmæssige forbundethed skal være minimum 48,36%. De må ikke lukke af for hinanden mere end 25,04% - dvs. i et team med 20 personer, må max 5 personer føle sig afskåret fra at være inkluderet i teamet. Og

udbyttet eller fordelene ved at styrke teamsamarbejdet skal minimum op over 14,56%.

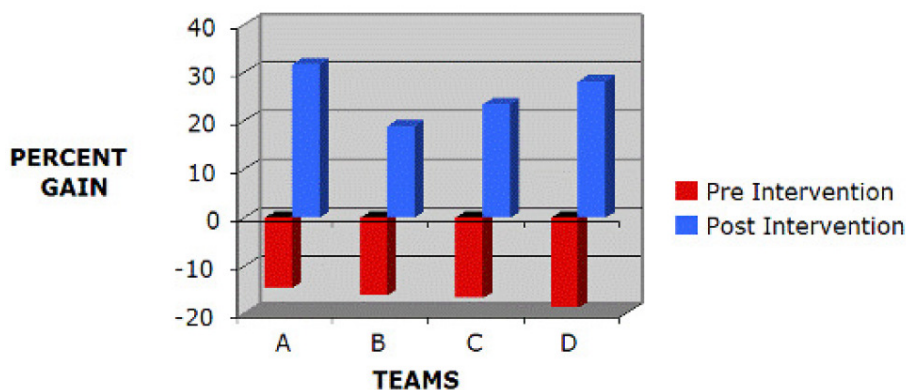
Inden der blev grebet ind i deres teamsamarbejde, så tallene således ud:

Team	P/N	Udvidelse	'Disconnection'	Udbytte
A	1,25	20,38	38,38	-14,62
B	1,17	19,50	39,03	-16,32
C	1,14	19,00	39,27	-16,88
D	1,04	17,33	40,08	-18,76

Efter 9 måneders træning og arbejde med at løfte deres performance, vha. de elementer, vi tidligere har beskrevet, skal være tilstede i et High Performance Team, så tallene således ud:

Team	P/N	Udvidelse	'Disconnection'	Udbytte
A	3,94	65,67	16,65	31,7
B	3,15	52,50	23,03	18,74
C	3,42	57,00	20,85	23,42
D	3,72	62,00	18,42	28,14

Ved at fokusere på indbyrdes tillid, kommunikation, åbne og ærlige dialoger, balancering af udadrettet og indadrettet fokus m.m. skabtes et samlet procentvis udbytte ved at arbejde som High Performance Team frem for ikke at gøre det, som grafisk så således ud:



For disse teams med gennemsnitligt 15 medlemmer blev antallet af 'disconnected' personer reduceret med halvdelen: fra 6 til 3, som ikke følte sig fuldt inkluderet. P/N ratioen steg fra gennemsnitligt 1,15 til 3,56 - altså med andre ord lærte de her teams at **give 2,41 gange** mere positiv end negativ feedback til hinanden. Det var et kritisk step for dem at lære den anerkendende positive disciplin ifht. indbyrdes kommunikation.

Ledelsen sagde følgende om forandringen ifht. at arbejde som High Performance Team med de indlejrede karakteristika, det medfører:

*"Vores teams oplevede en bemærkelsesværdig forvandling. De knuder, der fængslede os blev bundet op: I dag ser vi anderledes på hinanden, vi har mere tillid til hinanden, vi lærte at være i accept af, at vi kunne være uenige. Vi bekymrer os ikke kun om vores personlige succes, men også om hinandens succes. Vigtigst er det, at vi nu får mærkbare resultater."*

## Medlemmernes egentilstand er vigtig

Alt samarbejde tager udgangspunkt i den

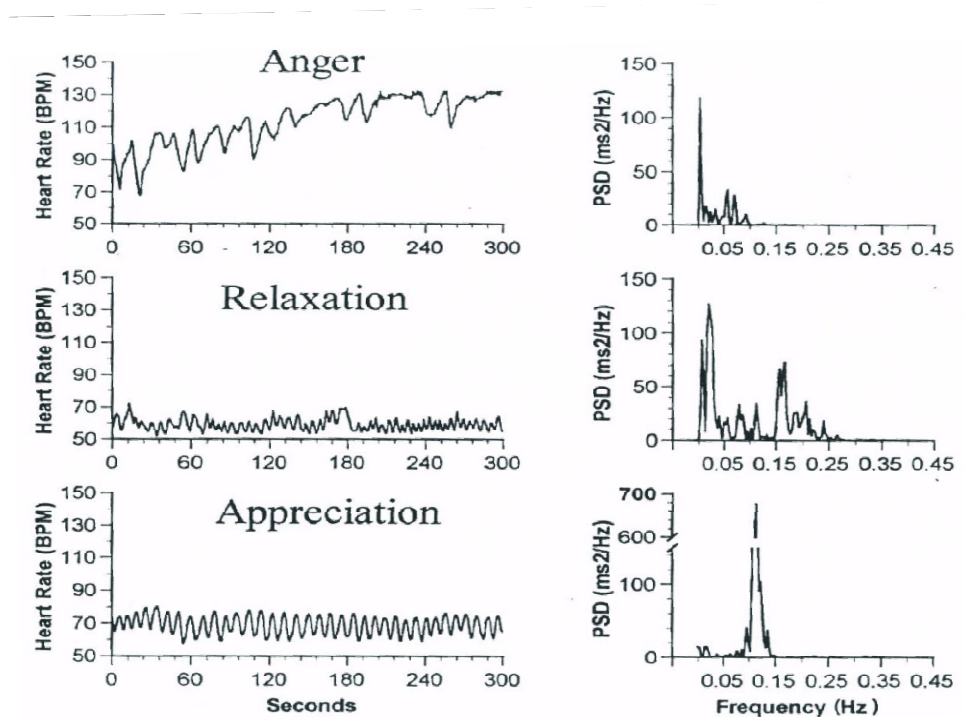
enkelte persons evne til at håndtere sine egne følelser, reaktion og tanker og ikke lade sig styre af dem, men hele tiden kunne bevare et bevidst nærvær, centrering og ikke lade sit private livs udfordringer overskygge fokus på opgaven og det, der sker i nuet.

Studier af menneskers følelsesmæssige tilstand viser, at når hjertets og hjernens indbyrdes vibration og styrke svinger ved og topper omkring 0,1 Hz, så viser både krop og sind målbare tegn på afslappethed og værdsættelse.

Vi ved, at ved 'ikke-stress' er der optimal kommunikation og forbindelse mellem hoved og krop, mens forbindelsen svækkes markant ved stresstilstande.

Derudover vil en tillukket følelsesmæssig tilstand påvirke hjerte-hjerne-rytmens indbyrdes balance betydeligt, og ved fx vrede vibrerer de asynkront ved ca. 0-0,01 Hz. <sup>x</sup>

Figuren herunder viser en måling af hjerterytmen i forskellige følelsesmæssige tilstande:



Ovenstående viser og fortæller os, at når et team udviser rummelighed over for egne og andres følelser, bevæger sig i taknemmelighed og værdsættelse over for hinanden, samt tillader en flydende dialog omkring udfordringer og ikke stagnerer i personlige blokeringer, der går ud over samarbejdet, så er der bedre adgang til positive følelser og anerkendende relationer hinanden imellem.

## Styrkerne skal styrkes

Hvis et team ligeledes fokuserer på hinandens styrker og naturlige talenter samt positiv feedback, har studier vist, at det kan give følgende resultater<sup>xi</sup>:

- **Identifikation af folks styrker (og hvad de gør rigtigt), og at bygge på dem, skaber mere gavn, end at identificere svagheder (eller hvad de gør forkert) og forsøge at rette dem**
- **Ledere, der tilbringer mere tid med deres bedste performere (snarere end de svageste performere) opnår dobbelt produktivitet**
- **I organisationer, hvor medarbejderne har mulighed for at "gøre, hvad de gør bedst til hverdag", er der 44% større sandsynlighed for kundetilfredshed og medarbejderfastholdelse. Tillige er produktiviteten knap 1½ gang større end i normale organisationer**
- **Mennesker, der får givet feedback på deres styrker, er signifikant mere tilbøjelige til at føle sig meget engageret og til at være mere produktive end folk, der får givet feedback på deres svagheder**
- **Studerende, der får givet feedback på deres talenter, har færre dage med fravær, mindre langsomhed og højere gennemsnitskarakterer end studerende, der ikke får nogen feedback på deres talenter**

Den komplekse dynamik i High Performance Teams indikerer, at vejen ud af begrænsende

faktorer, som skaber Low Performance Teams, består i at udvikle teams, der<sup>xii</sup>:

- **er i stand til at engagere sig i letflydende interaktion og kommunikation, der når en høj grad af indbyrdes forbundethed og personlig relation**
- **er i stand til at finde en dynamisk balance mellem undersøgende dialog og advokerende dialog uden at blive fanget ind og fastlåst i en af metoderne**
- **kan opretholde en dynamisk balance mellem fokus og opmærksomhed orienteret mod andre og mod dem selv og dermed være i stand til ærligt at anerkende deres interne styrker og svagheder, så de kan matche mulighederne i det marked de konkurrerer i**
- **er i stand til at skabe følelsesmæssige rum, der er ekspansive og åbne muligheder for en effektiv indsats, og samtidig undgå at sidde fast i restriktive følelsesmæssige rum, der lukker muligheden for en effektiv indsats**

## Statistikken er imponerende

Statistikken ved at implementere teambaseret samarbejde og dyrke High Performance fortæller os<sup>xiii</sup>:

- **Et højtydende team vil typisk øge produktiviteten med 30% inden for 12-18 måneder**
- **I disse år bruger 80% af virksomheder - med flere end 100 ansatte - en eller anden for teams**
- **90% af alle medarbejdere i USA arbejder en del af deres dag i et team**
- **Teams vil give et 34% højere afkast på deres aktiver**
- **Teams vil give et 26% højere afkast på investeringen (ROI)**
- **En team-baseret organisation vil bruge 34% færre arbejdstimer på at udføre det samme arbejde**

- **En team-baseret organisation vil opleve mindre tab af medarbejdere og mere arbejdsglæde**

Hvis du dog blot implementerer teams uden at kende til de virksomme mekanismer og gøre det rigtige rigtigt første gang, så oplever en virksomhed ofte, at deres teams ikke fungerer optimalt og fejler derfor i deres ønske om at optimere bundlinjen via implementering af teamstruktur. De 6 typiske fejl er disse<sup>xiv</sup>:

1. Ønsker teambaserede resultater, uden at konstruere en team-baseret struktur
2. Overvurderer betydningen af opgavens fokus og undervurderer processen og de indbyrdes relationer
3. Den interne kultur opmuntrer ikke rigtigt til videndeling og samarbejde
4. De tror stadig på "hvis man skal gøre det ordentlig, må man gøre det selv"-myten.
5. Forsømmer talentpuljen, der ligger latent og klar til brug i et team
6. Har utilstrækkelig træning forud for lanceringen af teamets arbejde

Nyere tal fra forskellige studier og statistikker viser med al tydelighed, at det har enorme implikationer at arbejde bevidst med High Performance Teams<sup>xv</sup>:

- **Emotionelle faktorer er 4 gange mere effektive end rationelle faktorer, når det kommer til medarbejdernes indsats**
- **Teams, der rangerer højest i tillid og omsorgsfuldhed, udkonkurrerer deres jævnaldrende med så meget som 5 gang.e** En atmosfære af tillid og omsorg tillader folk at nærme sig udfordringer på nye måder. Det giver folk mulighed for at tage personlige risici, og hvis du ikke prøver nye ting, snakker med nye mennesker, udforske nye kundeemner, så kan du ikke vokse
- **Resultatet af at have folk, som ikke støtter en High Performance Team kultur, er at: 87 % af medarbejderne omkring dem gerne vil skifte job**

**93 % af medarbejderne omkring dem rapporterer om et tab af ydeevne**  
**73% af ledere føler sig ikke godt tilpas ved at forbedre og/eller fjerne folk, der opfører sig som "idioter"**

- **Teams med folk, der skaber interne konflikter, som er selvcentrerede, energislugere m.m., performer 30-40 % dårligere end teams, der ikke har "negative" individer med sig**
- **Effektivitetsraten, som de fleste virksomheder arbejder ved, er på kun 30% pga. lavt engagement**
- **40% af ledere er ineffektive, og hver dårlig leder koster organisationen op til 10 gange lederens løn**
- **Det tager 10.000 timers bevidst praksis at opnå fuld mestring af et hvilket som helst felt. Det er omkring 5 år med 40 timer om ugen**

## De 5 effektive dræbere af et High Performance Team

De 5 centrale komponenter, der gør, at et team ikke kan High Performe, kan opstilles som en pyramideform med den vigtigste del i bunden af pyramiden. Hvert lag skal være i orden, førend laget ovenover kan bygges og stå stabilt.<sup>xvi</sup>



Hvis der ikke er tillid, er der tendens til opbygning af en facade og manglende lyst til at vise sin sårbarhed. Det giver frygt for at tage konflikter og sige sin mening, hvilket afstedkommer en form for kunstig harmoni og "vi smiler, selvom vi egentlig mener noget andet" kultur.

Hvis ikke folks meninger tør siges og reelt bliver hørt og oprigtigt lyttet til, så er lysten til at committe til opgaven lav. Det giver en tvetydighed i beslutningerne og tvivl om, hvorvidt udførelsen af opgaverne bagefter bliver gjort optimalt.

Når folk alligevel ikke føler sig hørt og har luftet deres meninger, er det nemt ikke at skulle stå til ansvar og give den en ekstra indsats når det kniber. Det fører til lave standarder. Og i sidste ende vil det gøre, at teamets resultater ikke er så vigtigt længere for den enkelte - man føler sig ikke som en del af teamet.

## En opsummering af forskningens fund i HPT

Følgende vil reelt være med til at sikre en flydende dynamik i et High Performance Team:

1. **Tillid til egne og hinandens evner**
2. **Arbejd for et tydeligt formuleret fælles formål, der rækker højere end den enkeltes niveau**
3. **Åben og ærlig kommunikation - sig tingene, som de er**
4. **Hav mod til at fortælle andre, hvordan du virkelig føler, hvad du egentlig tænker, og hvad du egentlig forventer - i et High Performance Team lægges der ikke låg på usagte og hengemte forventninger og problemstillinger**
5. **Anerkendende dialog og optimistisk og åbensindet tænkestil**
6. **Fokus på at anvende egne og teamets indbyrdes styrker**
7. **Forståelse og omsorg over for forskelligheder og positiv opmærksomhed på hinandens svagheder**

8. **Udvis følelsesmæssig intelligens - vær opmærksom på hinanden og tænk på teamets bedste**
9. **Dine bedste præstationer i livet kommer fra de ting, der giver dig den største glæde**

## De 7 særlige kendetegn ved et HPT

- **Et High Performance Team ledes af den, der har den relevante kompetence inden for det fagområde, hvor teamet på det aktuelle tidspunkt arbejder**
- **Medlemmerne har tillid til hinanden og går til opgaverne med dyb indsigt i hinandens kompetence**
- **Kommunikationen er fri og klar - autentisk feedback**
- **Atmosfæren er præget af humor, lethed og glæde - optimistisk frem for pessimistisk tænkestil**
- **Forskellighed bliver accepteret og respekteret - konflikter er dynamik - ikke dynamit**
- **Alle fremmer kreativitet og initiativ og tænker på hinandens succes og ikke kun sin egen**
- **Enhver tager et personligt ansvar for at få High Performance Teamet til at fungere**



- <sup>i</sup> Cutts, C. J. & J R Speakman (1994).  
<http://jeb.biologists.org/content/189/1/251.full.pdf>  
 Hummel D., Beukenberg M. (1989).  
 "Aerodynamische Interferenzeffekte beim  
 Formationsflug von Vögeln".  
<http://link.springer.com/article/10.1007%2FBF01647158>
- <sup>ii</sup> Thien; Moelyadi; Muhammad (2008). "Effects of  
 Leaders Position and Shape on Aerodynamic  
 Performances of V Flight Formation". Proceedings of  
 the International Conference on Intelligent  
 Unmanned System (ICIUS).
- <sup>iii</sup> UNC Kenan-Flagler Business School Insights (2011).  
 The science behind building a high-performing team.  
<http://blogs.kenan-flagler.unc.edu/2011/06/15/the-science-behind-building-a-high-performing-team/>
- <sup>iv</sup> Hakanen, M. and A. Soudunsaari (2012). "Building  
 Trust in High-Performing Teams". Technology  
 Innovation Management Review.  
<http://timreview.ca/article/567>
- <sup>v</sup> Harvard Business Review (2012). "The New Science  
 of Building Great Teams". Alex "Sandy" Pentland,  
 professor at Michigan Institute of Technology (MIT).  
<http://hbr.org/2012/04/the-new-science-of-building-great-teams>
- <sup>vi</sup> M. Losada (1999), "The complex dynamics of high  
 performance teams", Meta Learning, Center for  
 Advanced Research, Ann Arbor Michigan.  
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0895717799001892>
- <sup>vii</sup> Robert E. Quinn (2010), "Increasing Profit: How  
 Far Should an Executive Go?",  
<http://www.leadingwithlift.com/blog/2010/02/22/increasing-profit-how-far-should-an-executive-go/>
- <sup>viii</sup> Losada M. & E. Heaphy (2004), "The role of  
 positivity and connectivity in the performance of  
 business teams: A nonlinear dynamics model,  
 "American Behavioural Scientist"  
<http://abs.sagepub.com/content/47/6/740.abstract>
- Kim Cameron, "The Science of High Performing  
 Teams - Enabling Positively Deviant Team  
 Performance", Michigan University - Ross School of  
 Business.  
<http://www.michr.umich.edu/Uploads/Education/Cameron.pdf>
- <sup>ix</sup> Marcial Losada (2008), "Work Teams and the  
 Losada Line: New Results"  
<http://positivepsychologynews.com/news/marcial-losada/200812091298>
- <sup>x</sup> McCraty & Childre (2004, 2009), Institute of  
 Hertmath  
<http://www.heartmath.org/free-services/downloads/science-of-the-heart.html?aid=AD14>  
[http://www.heartmathbenelux.com/doc/McCratyetal\\_article\\_in\\_integral\\_review\\_2009.pdf](http://www.heartmathbenelux.com/doc/McCratyetal_article_in_integral_review_2009.pdf)
- <sup>xi</sup> Clifton, D.O., & Harter, J.K. (2003). Investing in  
 Strengths. In A. K.S. Cameron, B. J.E. Dutton, & C. R.E.  
 Quinn (Eds.), Positive Organizational Scholarship:  
 Foundations of a New Discipline (pp. 111-121). San  
 Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.  
<http://media.gallup.com/documents/whitepaper--investinginstrengths.pdf>
- <sup>xii</sup> See reference 'VI'
- <sup>xiii</sup> Deborah Mackin, "Team Building Resources", New  
 Directions Consulting Inc.  
<http://newdirectionsconsulting.com/services/teaming/team-building-resources/>
- <sup>xiv</sup> Deborah Mackin (2010), "Why Teams Fail to  
 Function Effectively", New Directions Consulting Inc.  
<http://newdirectionsconsulting.com/4562/blog/teaming-why-teams-fail-to-function-effectively-2/>
- <sup>xv</sup> Chris Warner and Don Schmincke (2009), "High  
 Altitude Leadership", 1. edition, ISBN 987-0-470-  
 34503-0
- <sup>xvi</sup> Patrick Lencioni (2007), "Five dysfunctions of a  
 team", ISBN 0787986208