

Insights Danmark

Højtydende teams



“At opdage vil ikke sige,
at vi ser noget nyt,
men at vi ser det
med nye øjne.”

– Marcel Proust

INDHOLD

Indholdsfortegnelse	3
Kapitel 1: Insights om højtydende teams	4
Kapitel 2: Højtydende teams	7
Kapitel 3: Tips og tricks	22
Kapitel 4: Den menneskelige side af forandringsledelse	25

Kapitel 1

Skab højtydende teams
i din organisation

Insights om højtydende teams

Målet for enhver organisation eller virksomhed er at skabe højtydende teams. De fleste teams har potentialet til at være højtydende – og alle teams har potentialet til at præstere bedre. Dette potentiale kan forstærkes ved at vide, hvordan man optimerer teamets funktioner – en viden, man opnår gennem en forståelse for, hvorfor og hvorfor teams ikke præsterer optimalt.

Nogle højtydende teams opstår naturligt, men langt størstedelen kræver hårdt arbejde fra både teammedlemmerne og organisationens ledelse. Derfor kræver det en grundig forståelse for højtydende teams og en dedikeret indsats for at etablere dem. For at hjælpe dig på vej får du i dette kompendie en artikel, der helt overordnet beskæftiger sig med begrebet "højtydende teams".



Derudover får du en artikel med strategier til at håndtere den menneskelige side af forandringsledelse – helt specifikt får du input til den bedste tilgang til hver af de fire Insights-farver. Endelig har vi samlet en håndfuld team-orienterede øvelser, der kan hjælpe dig med at tage temperaturen på dit team – og bane vejen for (yderligere) succes. God læselyst!



“Talent vinder kampe,
men **teamwork**
vinder mesterskaber.”

– Michael Jordan
(amerikansk basketballspiller)



Kapitel 2

Højtydende teams

Introduktion

Teams eksisterer i næsten hver eneste organisation, og de fleste personer vil komme til at arbejde som en del af et team i løbet af deres karriere.

Teams kan defineres på forskellige måder, men i psykologiske termer er det en indbyrdes afhængig samling af individer, der arbejder hen mod et fælles mål, og som deler ansvaret for specifikke resultater (Sundstrom, De Meuse & Futrell, 1990). Mennesker har altid eksisteret i grupper, så på mange måder er det at fungere i teams en del af vores DNA. Dette indikerer, at teams har en betydelig fordel i forhold til det at agere som et individ.

Begrebet "højtydende teams" bliver mere og mere brugt i organisationer og blandt konsulenter. Definitionen af begrebet varierer en anelse afhængigt af, hvem der bruger det, men det har tendens til at beskrive teams, der er meget

fokuserede og klarer sig bedre end den forventede produktivitet. Begrebet bliver sommetider brugt til at beskrive teams, hvor medlemmerne også har et højt kompeten-ceniveau. Med sådan et begreb følger dog også den underforståede anerkendelse, at ikke alle teams er højtydende. Sandheden er, at de fleste teams har potentialet til at være højtydende, og at alle teams har potentialet til at præstere bedre. Dette potentiale kan forstærkes ved at vide, hvordan man optimerer teamets funktioner – en viden, man opnår gennem en forståelse for, hvorfor og hvorfor teams ikke fungerer godt. Denne artikel vil undersøge teamet i en præstations- og forskningskontekst, og kort komme ind på, hvordan Insights' løsninger kan bruges til at udvikle et underpræsterende team til at blive et højtydende team.

Hvorfor arbejder vi i teams?

Citatet til venstre stammer fra J. Richard Hackman, Professor i Psykologi hos Harvard Universitet. Det er taget en smule ud af kontekst, idet det refererer til teams, der fungerer. Hackman studerede teams gennem sin karriere, men anerkendte åbent, at mange teams simpelthen ikke fungerer. Organisationer fortsætter i teams på grund af deres potentiale. Når teams fungerer, sagde Hackman (1999), at de kan "opnå et synerginiveau og en smidighed, der aldrig vil kunne for-programmeres af organisationsplanlæggere eller håndhæves af eksterne ledere". I et højtydende team er resultatet grundlæggende meget større end summen af de enkelte dele.

"Teams er lidt ligesom lydforstærkere: Hvad end, der passerer gennem apparatet - et signal eller støj - så kommer det højere ud."
– J. Richard Hackman

Beviser på teameffektivitet

Der er beviser på, at succesfulde teams kan øge organisatoriske præstationer i forhold til effektivitet og kvalitet. Det var resultaterne af et omfattende studie udført af Appelbaum og Batt (1994), som undersøgte 12 omfattende studier og 185 case-studier. Hvis teams fungerer, som de bør, har de adskillige fordele:

- Tidsbesparelse, idet opgaver kan udføres sideløbende i stedet for fortløbende, og er mere omkostningseffektive.
- Teams kan integrere og krydshenviser information på en måde, der går ud over individets tanker.
- Innovation øges på grund af idédeling.
- Organisationer kan lære og fastholde viden mere effektivt.

Hvad skaber et højtydende team?

Der er forskellige ingredienser involveret i det at skabe det optimalt præsterende team, og det er vigtigt et udforske disse ingredienser i organisationer, for at få et overblik over, hvilke områder der har brug for forbedring. Insights' Navigator Teameffektivitet kan bruges til at identificere mange af disse områder, og vigtige samtaler mellem Insights' eksperter og organisationer kan afdække de resterende områder. Disse problemer forekommer på individuelt, gruppe- og organisatorisk niveau og i områder såsom relationer, opgaver, rolledefinitioner, teamsammensætning, organisatorisk støtte og lederskab.

"Min forretningsmodel er Beatles. De var fire fyre, der holdt hinandens negative tendenser i balance. De afbalancerede hinanden og var samlet set større end summen af de fire enkeltindivider. Det kendetegner, hvordan jeg ser på virksomheder: Store ting i virksomheder er aldrig skabt af en enkelt person – de er skabt af et team af mennesker."
– Steve Jobs

Teammål

Det definerende karakteristika for et team er fælles mål. Selvom det lyder simpelt, så har mange teams ikke styr på dette. Studier har vist, at specifikke og klart definerede mål fører til bedre præstationer end ikke-specifikke mål gør. Specifikke og svære mål fører til bedre resultater i teampræstationer. Mål, der fremmer individuelle præstationer i teams har vist sig at have en negativ effekt på præstationen. De mål, der virker bedst, er "gruppecentrerede" mål, der er designede til at maksimere hvert enkelt individs bidrag til gruppen og har vist sig at øge teampræstationen (Kleingeld, Mierlo & Arends, 2011; Oleary-Kelly, Martocchio & Frink, 1994). Der er også beviser, der peger på, at det har en positiv indflydelse på præstationen, når gruppemedlemmerne er med til at sætte målene frem for, at de blot får besked om, hvad målene er (Lee & Wei, 2011).

Homogenitet vs. diversitet

Teams, der består af personer, der er ens, har tendens til at enes. Men denne homogenitet kan kvæle kreativitet og idégenerering. Hvis personer tænker ens, så vil de også få ens idéer og have ens tilgange. Der er mange studier, der undersøger homogene vs. heterogene teams – og med varierende resultater. Scott Page er en akademiker, som har dedikeret meget tid til diversitetsstudier: Han har fundet ud af, at heterogene teams konsistent præsterer bedre end homogene teams (Page, 2007). I et studie af Dahlin, Weingart og Hinds (2006) viste både uddannelses- og nationale diversitetsteams at præstere bedre end homogene teams. Wiersema og Bantel (1992) undersøgte teams i topledelse i 100 af de største produktionsvirksomheder i USA og fandt ud af, at diversitet i teammedlemmernes uddannelsesmæssige baggrund og ekspertise var relateret til tilpasning og forandringseffektivitet.

Ydermere undgår mangfoldige teams gruppetænkning (Page, 2007). Gruppetænkning er en forringelse af tankekapacitet, realitetstests og moralske domme i en gruppe. Det er forårsaget af internt gruppepres for enstemmighed og kan forekomme i sammenhængende grupper. Det er en fælde mange teams, som har arbejdet sammen længe, falder i. Men diversitet er kompliceret, og selvom der er potentiale for større gennemslagskraft, eksisterer der også en række problemer, der skal håndteres. F.eks. fandt Jackson, Brett, Sessa, Cooper, Julin og Peyronnin (1991) ud af, at den samlede omsætning er større i teams, der er mangfoldige i forhold til alder. Denne effekt er størst, når aldersforskelle afspejler forskelle i værdier og holdninger. Studier har også vist, at etnisk mangfoldige grupper faktisk kan præstere dårligere i de indledende faser af gruppedannelsen, selvom præstationsforskelle udjævnede sig efter et par måneder (Watson, Kumar & Michaelsen, 1943). Dette stemmer overens med det anekdotiske bevis,

Richard Branson gav i det tidligere citat. Hans dygtigste medarbejdere passede ikke ind til at begynde med, men efter et stykke tid blev deres værdi indlysende. Derfor kan diversitet være en stor styrke for et team, men konflikt og sammenhængskraft skal håndteres.

Når alt kommer til alt er vores fysiske diversitet (f.eks. etnicitet, køn, handicap eller alder) alle indikatorer på den diversitet, der er vigtigst – diversitet i teammedlemmernes tankegang. Hvis vi ikke har fysisk mangfoldige teams, er det en overfladeindikation på, at vi måske ikke er mangfoldige i tanke og perspektiv.

Kommunikation kræver fælles forståelse, betydning og sprogkonventioner (Chmiel, 2000), men mennesker med forskellige baggrunde og personligheder kan have forskellige forståelser og normer (Smith & Noakes, 1996). Insights Discovery skaber fundamentet for et fælles sprog gennem farver, som personer fra alle slags baggrunde og med forskellige personligheder let kan forstå. Det gør disse forskellige grupper af

mennesker i stand til at forstå og kommunikere med hinanden på en global måde. Forståelse gør teams i stand til at kapitalisere på diversitet (Smith & Noakes, 1996).

“Et grundigt opstillet mål er
halvvejs sin opnåelse.”
– Abraham Lincoln

Teamstørrelse

Blandt eksperter er der enighed om, at et team ikke bør blive for stort. Argumenterne for små teams er, at personer kan interagere ofte, hvilket leder til et naturligt informationsflow. På den anden side har store teams flere ressourcer og opererer sandsynligvis på en mere struktureret måde. Forskning har vist, at i takt med, at teamstørrelsen øges, vil antallet af præstationsproblemer også øges (Hackman, 2002). Der er en vis enighed om, at teams ikke bør overstige 12 medlemmer (McKenna, 2006). Hackman (2002) kommer dog med det råd, at teams ikke bør have et tocifret antal medlemmer, og at den optimale teamstørrelse er på 6 medlemmer. Hvis

et team uundgåeligt er nødt til at være større, bør organisationen overveje at lave underafdelinger i de forskellige teams. Det bør også overvejes, om et stort team virkelig er et team. F.eks.: Har teammedlemmerne fælles mål? Teamstørrelse er vigtig i forhold til at opnå optimal gennemslagskraft og bør derfor altid overvejes under teamdannelse.

Teamsammenhængskraft og klima

I et team har personer tendens til at engagere sig i én af to primære forpligtelser: At varetage opgaverne eller varetage den sociale enhed. Hvor meget energi, der bruges på at varetage teamets sociale aspekter, afhænger af gruppens sammenhængskraft. Sammenhængskraft refererer til, i hvor høj grad teammedlemmerne ønsker at forblive i teamet og er engagerede i teamets mål (Forsyth, 1999). Sammenhængende teams betyder stabile, samlede, tilfredse og stolte teammedlemmer. Medlemmerne interagerer

positivt og kommunikerer godt med hinanden. I en metaanalyse fandt Mullen og Cooper (1994) ud af, at sammenhængskraft i teams er relateret til succesfulde teampræstationer.

Insights Discovery kan bruges til at facilitere sammenhæng i usammenhængende teams eller til at øge sammenhængskraften i fungerende teams. Insights Discovery redefinerer forholdene mellem teammedlemmerne ved at udstyre dem med en dybere forståelse for hinanden. Sammenhængskraften kan udvikles yderligere med introduktionen af en Insights Teameffektivitet-workshop. Sammenhængskraft er en del af Klima-støttepillen i Insights' Teameffektivitetsmodel.

Et andet vigtigt aspekt af teamsammenhængskraft er adfærdsnormer. Normer regulerer gruppeprocesser, forstærker værdier, gør gruppe-medlemmerne i stand til at vide, hvad acceptabel adfærd er, og muliggør forudsigeligheden af andres adfærd. Dette understøtter,

hvorfor grupper kan arbejde sam-menhængende sammen, selv når medlemmerne ikke kan lide hinanden på det personlige plan (Hogg & Turner, 1985). Mange normer er underforståede og udvikles under de indledende faser af gruppe-dannelsen. Det er dog muligt at tilføje yderligere værdi ved klart og tydeligt at give udtryk for, når der forventes en bestemt adfærd hos teammedlemmerne.

Klima er relateret til sammenhængskraft og normer i særdeleshed. Klima er de delte opfattelser af procedurer og praksisser, formelle og uformelle politikker (Reichers & Schneider, 1990). Klima er vigtigt for jobtilfredshed, hvilket kan påvirke præstationen. I et studie af Peiro, Gonzalez og Ramos (1992) blev klimadimensionerne støtte, respekt for reglerne, målrettet information og innovation undersøgt i 40 teams. De fandt et forhold mellem disse dimensioner og jobtilfredshed. Dette viser vigtigheden af at etablere normer, idet det giver teams den bedste chance for at etablere sammenhængskraft og et positivt klima.

Insights' workshops om teameffektivitet kan arbejde med at etablere eller omstrukturere acceptable gruppenormer på områder såsom pålidelighed, åbenhed og gensidig respekt, som alle falder under Klima-støttepillen i modellen.

Teamkonflikt

Konflikter i teams opstår ofte og dette kan være relateret til personlige konflikter eller opgaver. Indimel-lem afhænger det af den enkelte persons referenceramme, hvorvidt vedkommende ser en konflikt som værende person- eller opgaverelateret. Konflikt kan også defineres i to andre tydelige kategorier, som er konstruktive (funktionelle) og destruktive (dysfunktionelle). Konstruktiv konflikt er moderate niveauer af diskret eller kontrolleret opposition. Derfor vil fornuftige personer, som arbejder under krævende forudsætninger, forvente at møde konflikt – og dette kan faktisk forbedre beslutninger og præstationer. På den anden side kan destruktiv konflikt resultere i ukontrolleret

opposition, ødelægge kommunika-tionen og underminere sammenhængskraften (McKenna, 2006). Interne stridigheder bliver vigtigere end teamets mål. Det er vigtigt at huske, at der kan være en tynd linje mellem konstruktiv og destruktiv konflikt (Amason, 1999). Der er mange årsager til konflikt, hvilket inkluderer mange af de problemer, vi diskuterer i denne artikel, såsom diversitet/personlige faktorer, temstørrelse, uklarhed i forhold til roller, lederskab, uretfærdige belønninger og kommunikation. Kommunikation er en stor grund til konflikt, idet kommunikationsproblemer kan føre til misforståelser på grund af perceptionsproblemer. Det kan også føre til dårlig vidensdeling (McKenna, 2006). Når mange af disse faktorer bliver taget med i betragtning, kan sandsynligheden for destruktiv konflikt reduceres. Kommunikation og perspektiv kan forstærkes gennem øget selvbevidsthed hos teammedlemmerne og træning i at tilpasse og relatere sig til andre, hvilket Insights Discovery muliggør.

Udarbejdelse af opgaver

Ethvert teams præstation kan blive påvirket af problemer med opgaveudarbejdelse. Opgaveudarbejdelse refererer til det arbejde, teamet udfører. Det klassifikationssystem, som har modtaget mest støtte gennem forskning, er Hackman og Oldhams jobkarakteristika-model fra 1995: Hackman og Oldham fandt ud af, at selvstændighed, opgavevariation, opgavevigtighed, opgaveidentitet og opgavefeedback alle er vigtige variabler, som bør være til stede for at opnå optimale præstationer. Denne model har vist sig, på tværs af en række industrier, helt nøjagtigt at forudsige teameffektivitet, f.eks. teknik, kundeservice, ledelse (Cohen, Ledford & Spreitzer, 1964). Disse variabler bør organisationer overveje grundigt, når de tildeler et team opgaver og går i dybden med den organisatoriske struktur. Sommetider er det umuligt at sikre, at alle disse variabler er til stede, idet nogle af variablerne, som f.eks. variation, vil være uundgåelige for nogle af rollerne og opgaverne. Hvad angår

feedback, bør organisationer sikre, at processerne er på plads for at gøre dette så frekvent og øjeblikkeligt som muligt. Organisationer bør undersøge disse variabler i deres teams, og det kan medføre afgørende samtaler. Variablerne kan også undersøges sammen med Insights-eksperter, der kan udpege dem som udfordringer, organisationen bør adressere, før de optimale fordele ved en Insights-løsning kan realiseres.

Teamsammensætninger

Teamsammensætning handler om at have den rette blanding af personer i teamet. Dette involverer det rette mix af evner, kompetencer, baggrund og personlighed. Dette inkluderer tekniske evner og erfaring, men også interpersonelle evner såsom kommunikation og konfliktløsning (Larson & La Fasto, 1989). Risikoen for at ansætte den forkerte person til jobbet i relation til evner kan minimeres gennem rekrutteringsstrategier.

Insights' løsninger kan bestemt bruges til at muliggøre udvikling på mange af disse områder. Evner og erfaring kan dog blokere for præstationen, hvis individet ikke er i stand til at præstere på det fornødne niveau. Udvælgelsesprocedurer, træning af behovsanalyse og coaching er alle essentielle for at sikre, at medarbejderstaben har de evner og den støtte, det kræver at udfylde rollen.

I eksisterende teams kan det indimellem være svært at vurdere, hvorvidt dette mix er korrekt eller ej. Insights Navigator Teameffektivitet kan hjælpe med at identificere, om teamet består af det rette mix af mennesker. Dette identificeres under "Arbejdsmetoder" i Proces-støttepillen. Det at identificere disse problemer er vigtigt, så fundamentene for det optimalt præsterende team kan skabes.

"Personer, der tænker en lille smule anderledes, kan hjælpe med at se problemer som muligheder og inspirere til kreativ energi i en gruppe. Nogle af

de dygtigste personer, vi nogen-sinde har hyret, virkede ikke til at passe ind først, men viste sig med tiden at blive uundværlige."

– Richard Branson

Klar rollefordeling

Klar rollefordeling er en vigtig faktor, der altid bør overvejes. Usikkerhed i forhold til roller opstår, når personer ikke kender deres roller i forhold til pligter, ansvar og autoritet (Peterson et al., 1995). Dette er noget, som kan have en ufordelagtig indflydelse på præstationen.

Balancen mellem autoritet og beslutningsmagt er et særligt vigtigt område, der bør undersøges, hvis et problem med klar rollefordeling identificeres. Dette kan være en stor faktor i at underminere et teams succes (Hackman, 2011). Magt kan fordeles hele vejen gennem teamet eller ligge hos teamlederen. In-divider har ultimativt brug for at vide, hvilket autoritetsniveau, de har, og

hvilket autoritetsniveau, andre har. Nogle gange er autoritetsniveauerne ikke blevet etablerede og ingen ved det. Dette bør adresseres direkte og hurtigt. Insights Navigator Teameffektivitet identificerer om rollerne er tydelige eller ej i elementet "Arbejdsmetoder" i Proces-støttepillen. Alle disse problemer kan identificeres, og løsninger udarbejdes, under Insights' workshops om teameffektivitet.

Organisatorisk kontekst

Den organisatoriske kontekst, som teamet opererer i, påvirker muligvis teamets effektivitet (Tannenbaum, Beard & Salas, 1992). Disse organisatoriske problemer inkluderer: Den støtte, teamet modtager fra andre teams eller afdelinger i organisationen, det organisatoriske klima og enhver organisatorisk forandring, der muligvis har indflydelse på teamet eller kan skabe usikkerhed blandt dets medlemmer. Disse problemer er ofte uden for det enkelte teams rækkevidde, men kan – og bør – udforskes

af organisationen. En stor fejl teams og teamledere ofte begår, er at prøve at operere uden hensyn til eller uden for eksisterende organisatoriske strukturer, hvilket resulterer i en negativ indflydelse på teampræstationen (Hacman, 2011). Det er meget bedre for teams at arbejde inden for de eksisterende organisatoriske strukturer eller ændre det gennem organisationen. Det er vigtigt, at teamlederne og de organisatoriske ledere har evnerne til at lede forandring i organisationen, når det er nødvendigt – og levere resultater. Begge disse områder er dimensioner i Insights Transformational Leadership-modellen, og de to områder kan enten faciliteres som separate workshops eller sammen med de seks andre dimensioner i Insights Transformational Leadership.

Lederskab

Lederskab i et team har indflydelse på teameffektiviteten. De to mest anerkendte tilgange til lederskab er transaktionel og transformationel

(Bass, 1990). Transaktionelle ledere fokuserer på forbedringer, til-fældig belønning og straf – at påvirke teammedlemmernes adfærd. De leder også ved undtagelse, hvilket betyder, at de kun reagerer, hvis noget er ved at gå galt. På den anden side involverer transformationelt lederskab det at påvirke teamadfærd gennem karisma og visioner. De er entusiastiske, stimulerer nye perspektiver og idéer – de motiverer deres team. De leder også på et individuelt niveau, coacher og lytter til individuelle teammedlemmer. Insights' tilgang til lederskab er en transformationel én. Insights' Transformational Leadership-program udvikler en leder, der kan motivere og vise overbevisende visioner som den typiske transformationelle leder beskrevet i litteraturen. Men programmet udvikler også de underliggende kvaliteter og kompetencer, som alle transformationelle ledere behøver, såsom fleksibel tænkning og resultatskabelse.

Behovet for akut teamudvikling

Som Hackmans arbejde fandt ud af, bør sund teamudvikling ikke tages for givet. Steiner (1972) argumenterede for, at faktisk teamproduktivitet ofte var mindre end dets potentiale på grund af koordine-ring og motivationsproblemer. Vigtigheden af at tage en aktiv tilgang til teamudvikling er stadig godt illustreret af Macy og Izumi (1993), som udførte en metaanalyse af 131 feltstudier: De fandt ud af, at teamudviklingsinterventioner har stor indflydelse på finansielle målinger af organisatorisk præstation.

Konklusion

Højtydende teams er teams, som har afstemt en kompleks række af vilkår – og dermed optimeret teampræstationen. Realistisk set er der for mange variabler, der kan gå galt, til at tage et hvilket som helst teams succes for givet. Nogle højtydende teams opstår måske naturligt selvom det på mange

måder er ligesom den perfekte storm – et sjældent tilfælde, hvor de perfekte vilkår mødes. Team- og organisationsinterventioner bør ikke ses som værende valgfri. Organisationer bør se, at teaminterventioner faktisk er essentielle – ellers ville teamet måske fungere bedre som individer. Insights kan sørge for en forskningsbaseret løsningspakke, for at skabe disse optimale vilkår, og opmuntre virksomheden til at undersøge eller adressere områder, der muligvis blokerer for optimale præstationer. Med over tyve års løsningserfaring kan Insights hjælpe ethvert team til optimal præstation.

Referencer

Amason, A. A. (1996). Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams. *Academy of Management Journal*, 39(1), 123-148.

Appelbaum, E. & Batt, R. (1994). *The New American workplace: Transforming Work Systems in the United States*. New York: ILR Press.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, Winter: 19-31.

Chmiel, N. (2000). *Introduction to Work and Organizational Psychology*. Oxford, UK: Blackwell Publishing.

Cohen, S. G., Ledford, G. E. & Spreitzer, G. M. (1996). A Predictive Model of Self-managing Work Team Effectiveness. *Human Relations*, 49: 643-676.

Dahlin, K., Weingart, L. & Hinds, P. (2006). Team Diversity and Information Use. *Academy of Management Journal*, 48, 1107-1123.

Forsyth, D. R. (1999). *Group Dynamics*, 3rd edition, Belmont, Wadsworth.

Hackman, J. R. (2002). *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances – The Five Keys to Successful Teams*. Harvard Business School Archive.

Hackman, R. J. (1998). Why Teams Don't Work. In: S. Tinsley (Eds.) *Theory and Research on Small Groups*. New York, Plenum Press.

Hogg, M. A. & Turner, J. C. (1985). Interpersonal Attraction, Social Identification, and Psychological Group Formation. *European Journal of Social Psychology*, 15, 51-66.

Kackson, S. E., Brett, J. E., Sessa, V. I., Cooper, D. M., Julin, J. A. & Peyronnin, K. (1991). Some Differences Make a Difference: Individual Dissimilarity and Group Heterogeneity as Correlates of Recruitment, Promotion, and Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1289-1304.

Larson, C. E. & LaFasto F. M. J. (1999). *Teamwork: What Must Go Right, What Can Go Wrong*. Sage.

Lee, J. Wei F. (2011). The Mediating Effect of Psychological Empowerment on the Relationship between Participative Goal Setting and Team Outcomes – A Study in China. *International Journal of Human Resource Management*, 2(2): 279-295.

Macy, B. A. & Izumi, H. (1993). *Organisational Change, Design, and Work Innovation: A Meta-analysis of 131 North American Field Studies – 1961-1991*.

Research in *Organizational Change and Development*, 7, 235-313.

McKenna, E. (2006). *Business Psychology and Organisational Behaviour*, Sussex, UK: Psychology Press.

Mullen, B. & Cooper, C. (1994). The Relation between Group Cohesiveness and Performance: An Integration. *Psychological Bulletin*, 115, 210-227.

O'Leary-Kelly, A. M., Martocchio, J. J. & Frink, D. D. (1994). A Review of the Influence of Group Goals on Group Performance. *Academy of Management Journal*, 37, 1285-1301.

Page, S. (2007). *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools and Societies*. Oxfordshire: Princeton University Press.

Peiro, J. M., Gonzalez-Roma, V. & Ramos, J. (1992). The Influence of Work-team Climate on Role Stress, Tension, Satisfaction and Leadership Perceptions. *European Review of Applied Psychology*, 42(1), 49-56.

Peterson, M. F., Smith, P. B., Akande, A., Ayestaran, S., Bochner, S. & Callan, V. (1995). Role Conflict, Ambiguity, and Overload: A 21-Nation Study. *Academy of Management Journal*, 38, 429-445.

Reichers, A. E. & Schneider, B. (1990). Climate and Culture: An Evolution of Constructs. In B. Schneider (Ed.): *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.

Smith, P. B. & Noakes, J. (1996): Cultural Differences in Group Process. In: West, A. D. (ed.): *Handbook of Work Group Psychology*. Chichester: Wiley. 1996.

Steiner, I. D. (1972). *Group Processes and Productivity*. New York: Academic Press.

Sundstrom, E., De Meuse, K. P. & Futrell, D. (1990). Work Teams: Applications and Effectiveness. *American Psychologist*, 45: 120-133.

Tannenbaum, S.I., Beard, R.L. & Salas, E. (1992). Team Building and Its Influence on Team Effectiveness: An Examination of Conceptual and Empirical Development. In K. Kelley (ed.): *Issues, Theory, and Research in Industrial/Organizational Psychology*, 82, 117-153, Elsevier Science, Amsterdam.

Watson, W. E., Kumar, K. & Michaelsen, L. K. (1993). Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance: Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups. *Academy of Management Journal*, 36: 590-602.

Wiersema, M. F. & Bantel, K. A. (1992). Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change. *Academy of Management Journal*, 35: 91-122.

Kapitel 3

Tips og tricks

Tips og tricks

SPØRG OG FORTÆL - DEN DIREKTE VEJ TIL TEAMSUCCESS

Spørg teamet, hvad det mener, du – mere end nogen andre – bidrager til teamet med.

Fortæl gruppen om et element i din adfærd, du ikke bryder dig om.

Spørg gruppen om, hvordan de vil beskrive ændringen i din adfærd, når du er under pres.

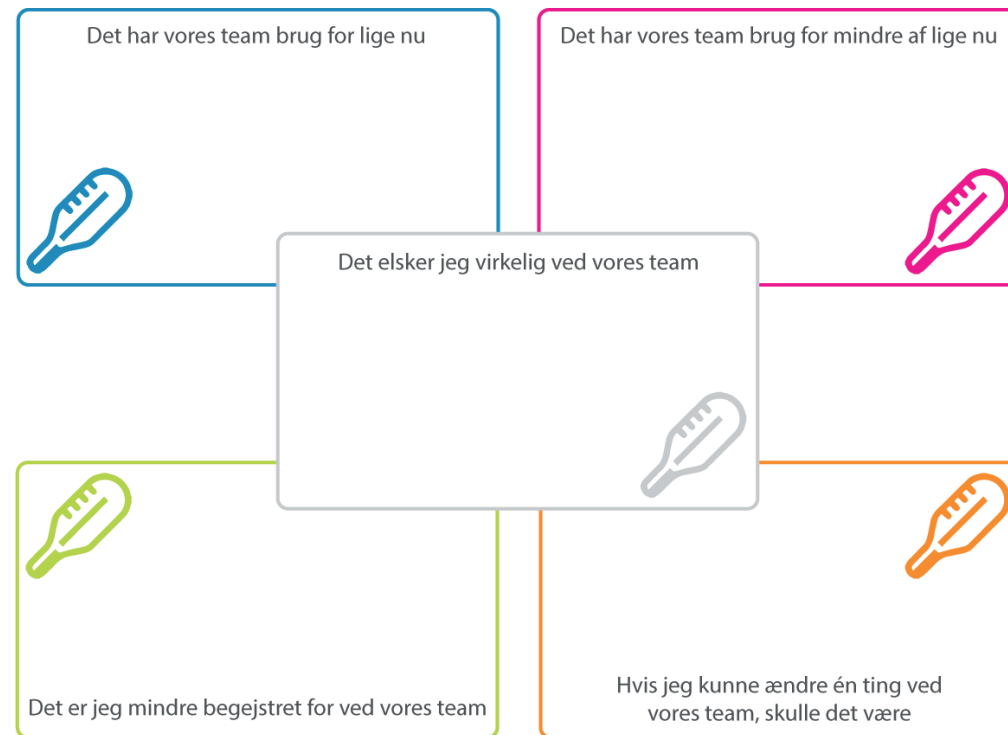
Fortæl gruppen om noget feedback, du har modtaget for nylig, som du er uenig i.

Spørg teamet, hvad det mener om din kommunikationsstil.

Fortæl gruppen, hvad du mener andre teams i organisationen kunne lære fra jer.

TAG TEMPERATUREN PÅ TEAMET

Brug denne øvelse til at have en åben og ærlig dialog i dit team. Hvad fungerer godt, og hvad fungerer mindre godt? Hvorfor fungerer det ikke, og hvordan kan det blive bedre?



Kapitel 4

Den menneskelige side af
forandringsledelse



Den menneskelige side af forandringsledelse

Af Brad Gentry, Executive Coach og Insights Licensed Practitioner, og Joyce Gwilliam, Direktør for Insights i Vancouver

Tidligere fokuserede virksomheder på stabilitet. Hvis din virksomhed ønskede at være succesfuld, var du afhængig af forudsigelig vækst – og der var ikke plads til svinkeærinder uden for den fast definerede retning. Men den lineære tankegang er ikke bæredygtig og vil ikke lede til succes i dag. Globalisering i form af arbejdsmobilitet, nye teknologier, multinationale virksomheder og kæmpekoncerner har sikret én ting: Alt ændrer sig hele tiden. At være i stand til at håndtere forandring effektivt er afgørende, og alligevel er kun 30 % af alle forandringsprojekter succesfulde. Og det er ikke, fordi forandringsprojekter er et nyt fænomen.

Scott Keller og Carolyn Aikens artikel "The Inconvenient Truth About Change Management" (Den ubehagelige sandhed om forandringsledelse) belyste, at denne statistik var sand i 1995 – og stadig holdt vand over et årti senere.



Fokuser på dine medarbejdere

Mange forandringsprojekters fiasko skyldes, at ledere alt for ofte er så optagede af finansielle, strukturelle og strategiske problemer, at de overser den menneskelige side af forandring. Selvom det at have en klar og struktureret proces er fundamentalt, fejler ledere ofte i at opnå medarbejdernes støtte, hvor-med medarbejderne forstår, engagerer sig i og er begejstrede over forandringen. Uden denne støtte bliver teams umotiverede, uproduktive og distancerede – hvilket efterlader forandringsprocessen uden nogen drivkraft eller vision for succes. Med andre ord: Hvis dine medarbejdere ikke forstår, er enige i og deltager i forandringen vil det ganske enkelt ikke fungere.

Det at overveje medarbejdernes støtte er ikke det samme som rent faktisk at opnå deres støtte. Mange ledere ser fejlagtigt støttefasen som endnu

en afkrydsningsboks. De sender måske en mail rundt, der beskriver, hvad forandringen går ud på, og hvordan den vil blive implementeret. Så er det klaret, ikke? Nej. Hver eneste person i teamet har forskellige motivationsfaktorer, og derfor er måden, hvorpå du gør dem begejstrede over og villige til at blive en del af forandringen, forskellig.

Insights Discovery er en firefarvet model, der kan bruges som en simpel guide til at skabe en balanceret kommunikationsplan – en plan, der tager hensyn til alle kommunikationspræferencer. Den firefarvede models grundlæggende enkelhed, som repræsenterer den jungianske psykologiske attitude-funktioner i fire primære farver, gør det let for din organisation at kommunikere internt med et fælles farvesprog.

Forandringer sker på organisatorisk eller teamniveau, hvor alles præferencer er repræsenteret på et hjul – hvor medarbejdernes unikke præferencer ligger.

Dette skaber potentiale for et godt samarbejde mellem personer, der tidligere oplevede barrierer i deres kommunikation, og som nu kan få en ny forståelse af hinanden ved hjælp af farveenergiene. Gennem Insights Discovery-konstruktionen opfordres ledere til at udforme deres budskaber på en måde, der adresserer bekymringer i alle fire farvekvadranter.

Medarbejdere med forskellige personlighedspræferencer vil støtte op omkring forandring på forskellige måder. Med andre ord vil en person med IldRød energi ikke blive begejstret på samme måde som en person med SolGul energi. For at ledere kan opnå medarbejdernes støtte på tværs af personlighedspræferencer – eller ”farveenergi” – skal de generere deres budskab under hensyntagen til alle fire farvekvadranter.

Fint i teorien, men virker det rent faktisk?

Brad Gentry, ejer af Liles & Gentry og akkrediteret Insights Discovery-bruger, er ekspert i forandringsledelse. Brad har arbejdet sammen med nogle af de største organisationer i verden og hjulpet dem med at kommunikere med og gøre medarbejdere begejstrede over forandring via Insights Discovery. Det er vigtigt at huske, at alle har og bruger alle fire farveenergi, så det er vigtigt at bruge alle de strategier, der præsenteres i de følgende afsnit, for at opnå de bedste resultater. Disse strategier beskriver den bedste tilgang til hver enkelt farveenergi, men vi har dog hver især en unik blanding af farveenergi-er, der vil reagere forskelligt på forskellige tilgange. Nedenfor kommer Brad med input, der har hjulpet ham med at øge medarbejdernes motivationsvurdering fra 30 % til 80 % hos Storbritanniens største olie- og benzinvirksomhed.

HavBlå energi

Personer med HavBlå energi er ikke modstandere af forandring – de foretrækker dog at være i stand til at visualisere, hvor organisationen skal hen og have tid til at tænke over, hvorvidt dette i teorien er muligt.

Hvis en person med HavBlå energi ikke kommer med umiddelbar respons, når forandringen annonceres, skal dette dog ikke tolkes som enighed – eller sågar uenighed!

Vedkommende er sandsynligvis optaget af tanken om, hvad forandringen kommer til at betyde – og har endnu ikke besluttet sig for, hvordan han/hun vil reagere. Fordi vedkommendes koncentration muligvis er fokuseret på forskellige dele af den information, der er blevet annonceret, er det måske svært for vedkommende at absorbere alle detaljerne på én gang. Af denne grund bør organisationer give informationen skriftligt, så personer med HavBlå energi har mulighed for at reflektere. Hvis de føler, at forandringen er rigtig, vil de blive begejstrede over processen..

IldRød energi

Personer med IldRød energi foretrækker at være involveret i processen. De kan lide at kende alle fakta, for at sikre, at A fører til B, men de har ikke nødvendigvis et behov for at udforske alle teoretiske mulig-heder – som deres HavBlå modstykker har. De vil byde forandring velkommen, så længe processen er blevet forklaret for dem, og de støtter op om visionen. Visionen skal være realistisk, klar og offentlig. Hvis de nødvendige handlinger og skridt ikke er kommunikeret til personer med IldRød energi, vil det tiltrække mange spørgsmål – og hvis informationen stadig ikke er offentliggjort herefter, bliver personer med IldRød energi muligvis utilfredse. De vil hellere stille spørgsmål direkte end spille tid på at samle et puslespil af informationer.

SolGul energi

Når man introducerer en forandring er det en hjælp at formidle, hvor det vil tage organisationen hen, samt hvordan det vil se ud og føles. SolGul energi kan lide at føle sig som en del af noget større. Figurer og billeder kan hjælpe med at sælge en vision, specielt til personer med meget SolGul energi.

De støtter op om forandring, hvis den bliver solgt på den rigtige måde. Hvis der er en stor procentdel af medarbejdere med SolGul energi, kan deres begejstring for visionen gøre dem så entusiastiske, at deres samlede energi overmander de andre energier i organisationen. Andres bekymringer vil ultimativt blive tvunget i knæ. Selvom dette i begyndelsen kan virke til at være en hjælp for processen, er det ikke ideelt, idet denne undertvungne negativitet måske bider igen senere hen

SkovGrøn energi

Personer med SkovGrøn energi er drevet af deres eget interne værdisystem. Selvom nogle værdier er specifikke for nogle individer, er andre mere universelle, såsom "retfærdighed". Det at blive opfattet som retfærdig under en forandringsproces er vigtigt for alles støtte. For den SkovGrønne energi kan dette dog være en hæmsko, der er svær at overkomme. For at opnå støtte hos personer med domine-rende grøn energi, er det ikke tilstrækkeligt kun at forklare, hvorfor den foreslåede forandring vil blive alletiders. Derfor skal det diskuteres, hvorfor den eksisterende fremgangsmåde ikke fungerer samt, hvilke andre muligheder, der overvejes. Dette er nøglen – især hvis én af mulighederne tilbyder de involverede medarbejdere mere favorable forudsætninger. Det er vigtigt, at personer med SkovGrøn energi nærer tillid til organisationen og dens lederskab. Det at være retfærdig og åben hjælper med at bringe personer med SkovGrøn energi ombord og vil også muliggøre hele forandringsprocessen med alle medarbejdere.

Insights Discovery indeholder langt mere end blot de fire farver

Det kræver mere end kendskab til og forståelse for de fire farveenergier at håndtere forandring i din or-ganisation. Insights har i flere år hjulpet organisationer med at klare den udfordring, det er at gennem-føre forandringer, ved at hjælpe dem med at tilpasse sig, forbedre interne relationer og støtte op om de nødvendige forandringer. Med Insights Discoverys fire farveenergier som den grundlæggende konstruktion for at forstå den menneskelige dynamik, bruger vi specialfremstillede workshops til orga-nisationens respektive gruppers roller og fortællinger, hvilket understreger vigtigheden af at tilpasse, forbinde og kommunikere med andre af organisationens medlemmer på hvert skridt i forandringspro-cessen.

Joyce William, Direktør for Insights i Vancouver, har hjulpet Coast Community Credit Union (CCCU) med at håndtere medarbejderengagementet gennem adskillige vigtige forandringer i de seneste år, herunder en fusion i 2006 og en teknologisk omstilling i 2011.

Fusionen i 2006 var en skræmmende opgave. CCCU's dirktør, som succesfuldt have manøvreret gennem andre store forandringsprocesser, vidste, at selve projektledelsen af den teknologiske omstilling mulig-vis var den "lette" del. Omtrent et år før implementeringen af forandringerne, indgik CCCU et samarbej-de med Insights Vancouver for at sikre, at forandringens "menneskedel" var fokus for alle aktiviteter.

"Vi er nødt til at stoppe med at se forandring som en frygtelig engangsforestilling, og i stedet se det som en del af vores daglige rutine – som en vigtig del af lederskab og alle teams."

Insights præsenterede et simpelt, men effektivt fundament for forståelsen af menneskelige dynamikker ved at give personer hos CCCU et fælles sprog til at forbedre kommunikationen. Lederne udforskede best practice for forandringens støtter og repræsentanter ud fra en tjekliste baseret på de fire farveenergier. Medarbejderne havde muligheden for at få en detaljeret forståelse for deres arbejdsstil gennem brugen af Insights Discovery Personprofilen, og workshop-deltagerne øvede sig i måder, hvorpå kommunikationen i forretningsmiljøet kunne forbedres – særligt i forbindelse med de følelsesmæssige op- og nedture, der opstår under forandring. Projektet var en succes. Efter fusionen af de tre kreditforeninger, gik CCCU endda fra en plads som nr. 49 til nr. 20 på listen over Bedste Arbejdsgivere i Canada (Aon/Hewitt).

Og dette var ikke den sidste af CCCU's succeser. I 2011, i kølvandet på arbejdet med Insights som fundamentet for forandring, opnåede CCCU den mest succesfulde teknologiske omstilling i virksomhedens 60-årige historie – uden nogen nævneværdige problemer oplevede de et højere niveau af medarbejdertillid og –kompetence, og dokumenterede stigninger i medarbejdernes engagement. Via løbende temperaturmålinger, for at måle engagementet på projektniveau samt ledernes bevidste imødekommenhed, rykkede CCCU sig til at være nr. 15 på listen over Bedste Arbejdsgiver i Canada i 2013. Virksomheden tilskriver en stor del af deres succes til det arbejde, Insights har gennemført ved at sørge for en struktur, der ærer en balanceret tilgang til forandringsledelse.

Den eneste konstant er forandring

Brad og Joyce har bevist værdien, som Insights Discovery tilføjer til processen med forandringsledelse, men det er vigtigt at huske, at det er en proces. Insights kan hjælpe med at skabe langvarige løsninger, der hjælper din organisation med at håndtere forandring, men det er samtidig nødvendigt, at dine medarbejdere er engagerede i hvert enkelt skridt i forandringsprocessen – og tror på forandringen. Og forandringsprocessen vil også selv ændre sig.

Vi skal stoppe med at se forandring som en frygtet engangsforestilling og i stedet se det som en del af vores normale rutine – som en vigtig del af al lederskab og alle teams. Når organisationer stopper med at se forandring som "forandringsprojekter" og begynder at se forandring som en konstant del af selve organisationen, er organisationerne for alvor lykkedes med forandringsledelse.

"ATSAMLESEREN
BEGYNDELSE.
ATHOLDESAMMEN
ERENUDVIKLING.
ATSAMARBEDJE
ERENSUCCESES."

– Henry Ford

Kontakt

Se hvordan vi kan hjælpe med dine forretningsmæssige udfordringer her: www.insights.com



Følg os på de sociale medier:



Vi ønsker at skabe en verden,
hvor alle virkelig forstår sig selv
og andre, og vi ønsker at inspirere
dem til at gøre en positiv
forskel på alle områder
i deres liv.



Insights for your people –
breakthroughs for your business



www.insights.com

