

To faldgruber for resultatskabende teams

I skaber et high performing team ved at være i gang på den rigtige måde. To faldgruber lurar på vejen: misforstået travlhed og accept af dårlig argumentation.



Ambitious Teams · Artikel skrevet af Tom Fisker Jørgensen

Min påstand i denne artikel er, at jeres vej til at blive et high performing team trues af to faldgruber, som I ikke ser, før I dratter i dem: misforstået travlhed og accept af dårlig argumentation. De to faldgruber er svære at få øje på hver for sig og næsten umulige at se, når de arbejder sammen. Vi begynder ved en kopimaskine i New York i 1978 og ved en pose chokolade i et forsøgslokale i 2010. Bagefter ved du, hvorfor jeres team aldrig har fået sat de cirka atten minutter af, som ellers vil løfte jeres resultatskabelse markant.

Derfor lytter I til dårlig argumentation

En kvinde står ved en kopimaskine på et universitet i New York. Hun har lagt sine papirer på glaspladen og er ved at finde mønsterne frem. Bag hende venter en kø. I sekundet, før hun får lagt pengene i, træder en fremmed hen til hende og spørger, om han må komme foran. Manden er en del af et forsøg, og han stiller sit spørgsmål på tre forskellige måder til tre forskellige grupper af mennesker. Ellen Langer, Arthur Blank og Ben Zion Chanowitz offentliggjorde resultaterne i Journal of Personality and Social Psychology i 1978.

Den første version er nøgen. "Undskyld, jeg har fem sider, må jeg bruge kopimaskinen?" Her siger 60 procent ja.

Den anden version har en grund hængt på. "Undskyld, jeg har fem sider, må jeg bruge kopimaskinen, for jeg har travlt?" Her siger 94 procent ja. En stigning på 34 procentpoint for fire ord.

Den tredje version er den, der gør forsøget berømt. "Undskyld, jeg har fem sider, må jeg bruge kopimaskinen, fordi jeg er nødt til at tage nogle kopier?" Her siger 93 procent ja.

Læs den sidste sætning igen, og læs den langsomt. Der står ingenting nyt i argumentet. Alle i den kø står der, netop fordi de skal tage kopier. Begrundelsen tilføjer nul information til anmodningen, og alligevel virker den lige så godt som en ægte

grund. Forskerne kaldte fænomenet placebo information, altså oplysninger, der har en begrundelses form uden at have dens indhold.

"because I have to make copies (...) It has all the external earmarks of mindful action, but new information actually is not being processed."

— Ellen Langer, Arthur Blank og Ben Zion Chanowitz, The Mindlessness of Ostensibly Thoughtful Action. The Role of "Placebic" Information in Interpersonal Interaction, Journal of Personality and Social Psychology, 1978

Så kommer den del, der plejer at falde ud af genfortællingen af forsøget. Forskerne gentog forsøget med 20 sider i stedet for fem. Nu holdt den tomme begrundelse op med at virke. Kun manden, der havde travlt, kom foran. Mennesker vågner altså op og efterprøver, hvad der bliver sagt, når det koster dem noget at sige ja. Ved de små beslutninger nøjes de med at høre, at der blev sagt fordi.

Det er den første faldgrube. Vi kontrollerer sjældent en begrundelse, når prisen for at lade argumentet passere er lav. Hold den i mente. Indsigten fører os frem til den anden faldgrube, og den stammer fra et forsøg 32 år senere.

Travlhed ligner resultatskabelse i teamet

I 2010 bad tre adfærdsforskere nogle studerende om at aflevere deres mobil, taske og bøger og udfylde et spørgeskema. Bagefter fik de at vide, at det næste skema først var klart om et kvarter. De kunne aflevere skemaet lige uden for døren og vente kvarteret ud i et tomt lokale, eller de kunne gå en tur på cirka et kvarter hen til et fjernere afleveringssted og tilbage. Begge steder lå der

chokolade. Forsøget blev offentliggjort i tidsskriftet Psychological Science med 98 deltagere.

34% valgte at gå turen. Da forsøgslederne oplyste, at der både lå mørk og lys chokolade begge steder, gik 59 procent turen. Chokoladen var lige attraktiv i begge varianter og turen var lige lang. Det eneste, der ændrede sig, var, at deltagerne fik et påskud, og påskuddet var reelt ingenting.

Forskerne målte også, hvordan folk havde det bagefter. De, der gik turen, vurderede deres eget velbefindende højere end dem, der ventede. I et opfølgende forsøg fordelte forskerne opgaverne uden valgmulighed, og resultatet holdt. Mennesker, der blev tvunget til at være i gang, havde det bedre end mennesker, der blev tvunget til at sidde stille, selv når det, de var i gang med, ingenting betød, eller var ansporet af et hult argument.

Dette er den anden faldgrube. Vi tåler dårligt at stå stille, og vi har det bedre, når vi er i gang, uanset hvad vi er i gang med.

Betragt nu de to faldgruber sammen. Vi vil gerne være i gang, og vi accepterer indholdsløse argumenter, når det ikke koster os noget.

Der findes én sætning i arbejdslivet, som opfylder alle tre betingelser på én gang, og du har sikkert sagt den i denne uge. Jeg har travlt.

Travlhed er den perfekte begrundelse, fordi den aldrig bliver efterprøvet. Ingen i dit team spørger dig, hvad du egentlig har travlt med, og du spørger ikke dig selv. Sætningen har et fordi indbygget, og prisen for at lade den passere føles lille hver eneste gang.

Læg dertil, at et team, der er i gang, ser ud som et team, der skaber resultater, både udefra og indefra. Kalenderen leverer grunde i døgndrift. Jeg skal lige nå det ene og det andet. Du køber travlhedsargumentet, fordi du leverer det til dig selv, når din kalender er plastret til med møder.

At sige ja til endnu et møde er en lille beslutning, så begrundelsen slipper igennem uden kontrol. "Det koster mig ikke noget. Ikke nok til at sige nej."

Dette er skillelinjen mellem et team, der leverer på overfladen, og et team på vej mod at være high performing. Begge er travle. Det ene bruger travlheden som bevis på, at det går godt. Det andet har bygget et sted ind i ugen, hvor travlheden bliver afbrudt med vilje.

Travlhed ligner resultatskabelse. Det er forkældningen, der gør den farlig.

Hvad 46 studier siger om resultatskabelse

I 2013 samlede Scott Tannenbaum og Christopher Cerasoli i tidsskriftet Human Factors alt, hvad forskningen havde målt om debriefs, altså de strukturerede samtaler, hvor et team gennemgår en konkret episode, de lige har været igennem. Militæret har brugt formatet i årtier under navnet after-action review, og hospitaler og luftfart har taget det til sig siden. De endte med 46 uafhængige stikprøver fra 31 studier og i alt 2.136 deltagere. Resultatet var, at teams og individer, der debriefede, forbedrede sig med cirka 25 procent sammenlignet med kontrolgrupper. Effekstørrelsen var $d = 0,67$.

Effekstørrelsen er værd at bruge et øjeblik på, for den er hele grundlaget for de 25 procent. Forestil dig alle de teams, der ikke debriefede, som en klokkeformet kurve fra de svageste til de stærkeste. Det gennemsnitlige team i den kurve er per definition bedre end halvdelen af de andre. Når debrief-teamene rykker 0,67 standardafvigelser til højre, ender deres gennemsnitlige team bedre end cirka 75 procent af de teams, der intet gjorde. Forskellen mellem de to tal er de 25 procent.

Hold fast i, hvad tallet så er og ikke er. De 25 procent siger, at det gennemsnitlige team flytter sig fra midten af feltet til den øverste fjerdedel. De siger ikke, at I laver en fjerdedel mere. Sagt i mødelokalesprog handler det om at gå fra middelmådig til blandt de bedste i sit felt, og det er præcis den bevægelse, et high performing team er defineret ved. Og resultatet hviler solidt. Da forskerne fjernede de tre kraftigste studier for at se, om det hele hang på dem, faldt effekten kun til 21 procent.

"Debriefs are a potentially powerful yet simple tool to improve the effectiveness of teams and individuals"

— Scott I. Tannenbaum og Christopher P. Cerasoli, Do Team and Individual Debriefs Enhance Performance? A Meta-Analysis, Human Factors, 2013

Og nu det tal det koster jer, at komme på ret spor som et højtydende team. Det tal som vil styre jer uden om faldgruberne misforstået travlhed og accept af dårlig argumentation: Det gennemsnitlige debrief i forskningsmaterialet varede 17,85

minutter. Atten minutter skal der til for at stoppe op, zoom ind på hinandens argumenter for hvorfor det går godt, og hvorfor det går skidt. 18 minutter skal der til for at afslutte falsk travlhed. Jeres team bruger sandsynligvis mere end det på at finde ud af, hvornår I alle sammen kan mødes.

Derfor opdager I ikke selv, at resultatskabelsen står stille

Shmuel Ellis og Inbar Davidi fulgte i 2005 israelske soldater gennem en række navigationsøvelser og offentliggjorde resultaterne i Journal of Applied Psychology. Soldaterne skulle finde vej i terræn, dag efter dag, og hver dag gav et nyt sæt erfaringer. Den ene gruppe gennemgik bagefter det, der var gået galt. Den anden gruppe gennemgik både det, der var gået galt, og det, der var lykkedes. Gruppen, der talte om begge dele, blev markant bedre til at navigere end gruppen, der kun talte om fejlene.

Forklaringen ligger i en måling, forskerne lavede, inden forsøget gik i gang. De bad soldaterne beskrive, hvad der havde fået en øvelse til at gå galt, og hvad der havde fået en øvelse til at gå godt. Beskrivelserne af fejlene var righoldige, med mange årsager og mange forbindelser mellem det ene og det andet. Beskrivelserne af succeserne var tynde. Det gik fint. Vi var godt kørende. Det plejer at virke.

Læg mærke til, hvad det betyder. Din hjerne bygger detaljerede forklaringer på nederlag og næsten ingen forklaringer på sejre. Da soldaterne begyndte at gennemgå succeserne lige så systematisk som fejlene, lukkede forskellen sig gradvist.

Prøv den på dit eget team. Tag den seneste opgave, hvor I ramte plet, og spørg jer selv, hvorfor det gik godt. Første svar bliver formentlig, at det bare kørte, eller at kunden var nem. Det er ikke et svar. Det er en tom plads, hvor en forklaring skulle have været.

Et team kan altså køre fejl frit i månedsvis og lære nul. Succes efterlader ingen ridser, og uden ridser er der ikke noget, opmærksomheden kan hænge fast i. Det er den ubehagelige logik i at være dygtig. Jo bedre jeres team bliver, jo færre fejl producerer det, og jo færre anledninger får I til at lære noget. Et high performing team er derfor ikke et team, der er holdt op med at fejle. Det er et team, der har fundet en måde at lære af det, der lykkes.

Oven i den blindhed lægger sig noget, sociologen Hartmut Rosa har brugt en stor del af sit forfatterskab på. I sit hovedværk Social Acceleration beskriver han, hvordan nutiden skrumper i det moderne samfund. Det tidsrum, hvor jeres erfaringer fra i går stadig passer på i morgen, bliver kortere og kortere, og Rosa taler om at stå på skrånende flader, hvor underlaget selv er i bevægelse, så I skal løbe for at blive stående.

Konsekvensen for jeres resultatskabelse er nærmest ondsksfuld. Jo hurtigere jeres verden ændrer sig, jo mere værdifuld bliver den fælles refleksion, fordi erfaringerne forældes hurtigt og skal høstes, mens de er friske. Og jo hurtigere jeres verden ændrer sig, jo mere umuligt føles det at afsætte tid til den. Behovet og modstanden vokser af samme rod.

Resultatskabelse uden refleksion er nærmest umulig

Tannenbaum og Cerasolis materiale rummer tal, der gør prisen for resultater konkret, og de handler alle sammen om, hvor let det er at lave noget, der ligner et debrief, uden at få effekten.

Det tydeligste eksempel er det, forskerne kalder alignment. Når et helt team gennemgik en episode, fokuserede på at forbedre teamet, og forskerne målte på teamets samlede præstation, lå effekten på $d = 1,20$, altså cirka 38 procent. Når det samme team gennemgik den samme episode, men fokus lå på hver enkelt deltagers præstation, faldt effekten til $d = 0,41$, altså cirka 16 procent. Samme tid, samme mennesker, samme mødelokale. Mere end en halvering på grund af debriefets fokus.

Regn selv på situationen. Hvor mange af jeres evalueringer handler i praksis om, hvem der gjorde hvad godt nok, og hvor mange handler om, hvordan I som gruppe løste opgaven?

Et team, der aldrig stopper op og laver et debrief, betaler hele prisen. Et team, der stopper op på den forkerte måde, og gennemgår enkeltpersoners indsats i stedet for gruppens samspil, betaler størstedelen af den alligevel og tror, det har løst problemet. Forskellen mellem de to og et team, der rykker op i den øverste fjerdedel, ligger i atten minutter, samt i hvad de atten minutter handler om.

Sådan bygger I refleksion ind i jeres resultatskabelse

Tannenbaum og Cerasoli måtte som det første afgøre, hvad der overhovedet tæller som en debrief. De endte med fire elementer, og en samtale, der mangler bare ét af dem, kom ikke med i metaanalysen. De fire elementer er derfor ikke gode råd. De er definitionen på det, der producerer 25 procent mere resultatskabelse i et team.

Det første element er aktiv selvopdagelse. Teamet skal selv grave svarene frem. I det øjeblik en chef fortæller jer, hvad der gik galt, og hvad I skal gøre næste gang, er I tilbage i passiv modtagelse, og effekten forsvinder.

Det andet element er udviklende hensigt. Samtalen skal handle om at blive bedre og må ikke bruges til at vurdere nogen. Forskerne er skarpe på, at en performancesamtale eller en evaluering med konsekvenser hænger ved, netop fordi mennesker, der føler sig bedømt, holder oplysninger tilbage.

Det tredje element er konkrete hændelser. Vælg leverancen i uge tre, det møde, den overlevering. En generel snak om teamets styrker og svagheder tæller ikke med.

Det fjerde element er flere informationskilder. Mindst to perspektiver skal på bordet, hvilket i et team betyder, at flere end én skal tale.

Læg dertil de to greb, tallene peger på. Hold samtalen på teamniveau, altså på hvordan I sammen løste opgaven, og lad en

forberedt facilitator styre den. Facilitatoren behøver ikke være lederen. Rollen kan med fordel gå på skift mellem jer, og Ambitious Teams indtager den gerne.

Og læg til sidst Ellis og Davidis fund oveni, for det er dét, de fleste teams springer over. Gennemgå succeserne lige så systematisk som fejlene. Når noget lykkedes, så bliv i det, indtil I kan sige præcist hvorfor. Hvem tog fat i kunden, hvornår, og hvad gjorde det ved resten af forløbet? Et team, der aldrig kan svare på det, gentager sine sejre ved et tilfælde. I må ikke lade jer spise af med forlorne argumenter.

Tilbage står spørgsmålet om, hvornår I skal finde tiden, og her vender vi tilbage til kopimaskinen. I skal fjerne behovet for en begrundelse. Book de atten minutter som en fast del af leverancen i stedet for som noget efter leverancen, så tiden aldrig skal forsvare sig over for det næste møde. Og giv den en dagsorden på forhånd, så I bruger tiden på at tænke i stedet for at finde ud af, hvordan man tænker.

I metaanalysen brugte teams i gennemsnit lidt over tre debriefs. Det er altså ikke et årshjul, I skal bygge. Det er tre samtaler om det, I lige har lavet.

Lederens rolle i processen er dørmændens. Hun beskytter de atten minutter mod kalenderen og træder til side, når de går i gang.

Atten minutter er ikke lang tid. Det er disse minutter, I løber forbi hver gang et projekt er slut, men det er dem, der afgør, om jeres team bliver et år ældre eller et år bedre.