

Teamets mod er ikke dit alene at bære

Betingelserne for mod i teamet bør understøttes af alle



Ambitious Teams · Artikel skrevet af Tom Fisker Jørgensen

Mod i teamet bliver som regel omtalt som en egenskab. Nogen har det, andre mangler det, og løsningen bliver at efterlyse mere af det, "Vi skal være mere modige!" I denne artikel vender jeg denne tilgang om og ser på begrebet mod som noget, der opstår på baggrund af de tolkninger I nudger hinanden til at have, og i relation til hvad der skal være på plads, før nogen går forrest. Min erfaring fra 1.400 workshops fortæller mig tydeligt, at der både er forskel på individers mod i teamet, og på levevilkårene for mod på den lange bane. Helt konkret er omdrejningspunktet for den enkelte, om det kan betale sig, at jeg siger noget? Overvejelsen går mellem min egen overlevelse og sikkerhed i teamet versus nytteværdien for teamet ved at jeg råber vagt i gevær.

Der er sikkert en person i jeres team, som I omtaler som den, der siger tingene. Den modige. Og efter en behørig kunstpause. Den fattesvage, den som ikke læser rummet eller ser det politiske spil. To forskellige domme, to forskellige valg, to forskellige værener. Det samme menneske. Og prøv at følge mig i dette postulat: din dom er paradoksalt nok sammenhængende med din egen grad af mod.

Lad os kalde din teamkollega for den modige. Hun er den, der spørger, om vi nu er sikre på beslutningen. Hun er den, der siger, at en deadline ikke holder, mens alle andre har nikked. I taler om hende med en blanding af respekt og lettelse, fordi hun tager en kugle for teamet, som ingen andre tør tage. Måske er du selv hende i nogle sammenhænge.

Men lad os være ærlige. De fleste gange er du ikke hende. De fleste gange er du en af os andre, og du kender godt den lille varme lettelse, der breder sig, når hun tager ordet. Du havde tænkt det samme. Du nåede endda at forme sætningen, og havde indvendingen på tungen. Så sagde hun den, og du kunne nøjes med at nikke og se eftertænksom ud.

Din adfærd repræsenterer ikke fejhed, men er snarere en helt rationel beslutning i et rum, hvor nogen allerede havde betalt regningen for jer begge. Dog er lettelse ikke det eneste, der sker i

dig i det sekund. Psykologien omkring moralsk følgeskab er virkelig interessant.

Der foregår sikkert nogle rørelser i dit indre, en tilstand fremmanes i situationer som denne, og tilstanden er faktisk blevet målt. Benoît Monin og hans kolleger fra Stanford undersøgte i 2008, hvad der sker med mennesker, der ser en anden gøre det, de selv burde have gjort. I et forskningseksperiment satte Monin deltagere til at udføre en opgave, som de fleste ville have det skidt med at udføre, og lod dem derefter møde en person, der havde nægtet af principielle grunde.

De, der selv havde udført opgaven, kunne ikke lide nægteren. De, der bare havde set på, uden selv at være involveret, kunne godt lide vedkommende. Samme person. Samme handling. Forskellen lå udelukkende i, om man selv havde noget at forsvare.

Forskerne gik derpå efter at afdække årsagen. Deltagerne afviste ikke den moralske nægter, fordi de var uenige med hende. De afviste hende... fordi de gik ud fra, at hun så ned på dem. Hendes handling blev læst som en bebrejdelse, der lå i luften, men som ingen havde udtalt.

"Rebels are resented when their implicit reproach threatens the positive self-image of individuals who did not rebel."

"The rejection of moral rebels, resenting those who do the right thing",
Monin, Sawyer, Marquez, 2008.

Vi bliver ikke nødvendigvis irriterede på den modige moralske rebel der står ved sine egne værdier, fordi vi mener, at vedkommende tager fejl. Problemet er, at personens handling bliver et spejl for vores egen passivitet. Når én stiller sig op og siger fra, dér hvor jeg selv tav, opstår det ubehagelige spørgsmål: *Hvorfor gjorde jeg ikke det samme?* Afvisningen af rebellen kan derfor fungere som en måde at beskytte vores eget moralske selvbillede på.

Læg det ned over jeres møde. I det øjeblik hun siger, at deadline ikke holder, står du med to mulige veje. Du kan lade dig rykke, eller du kan begynde at finde fejl ved hende. Hun er lidt for hurtig, lidt for værdisystemet. Hun har ikke hele billedet. Hun kan sagtens sige det, for hun har ikke ansvaret for leverancen. Egoets forsvarende bortforklaringer kommer som perler på en snor i dit indre.

Naturligvis ikke af ond vilje. Det er dit selvbillede, der beskytter sig selv, og egoet gør det så hurtigt, at det føles som en objektiv vurdering frem for som et forsvar.

"The rebel's choice implicitly condemns the perceiver's own behavior."

"The rejection of moral rebels, resenting those who do the right thing",
Monin, Sawyer, Marquez, 2008.

Men du har på sin vis ret – dit ego bliver indirekte angrebet. Det interessante er ordet implicitly. Rebellen behøver ikke sige: *"I andre burde skamme jer."* Selve handlingen kan opleves sådan. Når én kollega siger: *"Det her synes jeg faktisk ikke, vi kan stå inde for,"* bliver det samtidig synligt, at alle andre accepterede det. Derfor kan en principiel handling føles som kritik, selv når der ikke bliver fremsat nogen kritik. Ved analyse er det således denne næsten usynlige mekanisme ved modet til moralsk frasisen, som du bliver ramt af, når en person siger fra på dine vegne.

"By claiming the moral high ground, rebels are effectively calling everything else the low road."

"The rejection of moral rebels, resenting those who do the right thing",
Monin, Sawyer, Marquez, 2008.

Moral er anderledes end smag. Hvis du foretrækker kaffe, siger det ikke nødvendigvis noget om mig, fordi jeg foretrækker te. Men hvis du siger: *"Jeg nægter at gøre dette, fordi det er forkert,"* ligger der næsten automatisk en universel påstand i handlingen: Så burde andre heller ikke gøre det. Derfor bliver moralsk mod let socialt konfronterende, selv når personen ikke ønsker at konfrontere nogen.

En sådan situation siger noget vigtigt om jeres team. Om den moralske rebels mod smitter eller irriterer, afhænger således ikke af hende. Det afhænger af, hvor sikre de øvrige er på deres egen værdi i rummet. Et team, hvor folk føler sig set for det, de faktisk

kan, kan rumme én, der siger tingene. Et team, hvor alle går rundt og skal bevise sig, får hende gjort til den besværlige.

Og så er vi tilbage ved prisen på grisen. Ikke den direkte pris for at sige ledelsen imod, ikke sammenligningsprisen som du betaler for at se fej ud, men prisen inklusiv renter for hende der udtalte sig moralsk foran sine kolleger, og indirekte på sine kollegers vegne. Ja, der er mange moralske kasseapparater i gang på teammøder.

I det øjeblik I kalder hende modig, har I samtidig sagt, at det, hun gør, kræver en egenskab, I andre ikke har. Det skaber forstyrrelser i hierarkiet og uligevægt, hvorved mod bliver hendes opgave at bære alene. Dette kan bestemt være omkostningstungt, men prisen er stadigvæk lavere, end hvis I vælger ikke at anerkende hendes mod. Så bliver jeres negative domme vekslet til tab af kollegiale forhold, set fra hendes side af.

Det interessante spørgsmål er ikke kun, hvordan I får flere som hende, men især hvorfor det overhovedet koster noget at sige det, hun siger.

Prøv at tænke tilbage på det seneste møde, hvor nogen sagde noget, der kostede. Hvad skete der i minutterne efter? Ikke hvad der blev besluttet, men hvad der skete med hende. Blev der talt videre, som om intet var hændt? Blev det takket? Blev det nævnt igen, da I gik ud ad døren? Hvis du allerede føler dig forholdsvis sikker på, at du er et værdifuldt og ordentligt menneske, bliver den modiges moralske handling mindre truende for dig. Dit svar på dette spørgsmål afgør omkostningen for hende, og alle i lokalet kender den, uden at nogen har skrevet prisen ned. Hvorvidt mod har sin gang på jord i jeres team, handler således dybest set om kvaliteten af dit eget selvbillede.

Mod i teamet forudsætter en risiko, der er virkelig

Tanken om, at mod kræver en reel risiko, er ikke ny. Aristoteles placerede i *Den nikomacheiske etik* modet som midten mellem to yderpunkter, nemlig fejhed, der viger for meget, og dumdristigheden, der slet ikke registrerer faren. Pointen for et team er, at midten kun findes, hvis der er noget at være bange for. Uden risiko, intet mod, kun snak.

Prøv at placere jeres eget team på den skala, for begge yderpunkter findes i virkeligheden.

I den ene grøft ligger teamet, hvor alt kan siges, fordi intet forpligter. Der bliver talt frit og meget, og der bliver sjældent fulgt

op. Det ligner en stor grad af mod, men det er en falsk version af dumdristighed, fordi ingen har noget på spil i det, de siger. I den anden grøft ligger teamet, hvor tonen er venlig, konstruktiv og gennemtænkt, og hvor ingen nogensinde siger det, der ville koste. Det ligner modenhed, men det er fejhed i pænt tøj.

Midten er ubehagelig at ramme, netop fordi den kræver, at nogen kan tabe noget.

Der findes faktisk en forskningsmæssig definition af mod, som er interessant at bringe på banen. James Detert og Evan Bruno gennemgik i 2017 hele feltet i *Academy of Management Annals* og samlede det, forskningen kan blive enige om. De definerer mod som følgende:

“A work-domain-relevant act done for a worthy cause despite significant risks perceivable in the moment to the actor.”

Workplace courage: Review, synthesis, and future agenda for a complex construct.” Detert og Bruno, 2017.

Mod er en handling gjort for en værdig sag på trods af en betydelig risiko, som den handlende selv kan se i øjeblikket.

Læs de tre led igen, for de hænger sammen på en måde, der gør hele forskellen.

Handlingen skal tjene noget, der er værd at tjene. Risikoen skal være reel. Og den skal være synlig for personen selv, mens hun står midt i den.

Det sidste led er det vigtigste. Mod findes kun der, hvor nogen kan mærke, at det koster noget. En handling bliver ikke modig, fordi andre bagefter synes, at den var modig. Mod kræver, at personen selv oplever, at noget står på spil. Sagt ligeud betyder det, at ingen kan være modig i et rum, hvor det er gratis at sige tingene. Der er ordene bare oplysende. Modets størrelse kan ikke vurderes uden at kende prisen på handlingen.

Mod i teamet er derfor et spejl af jeres egen historik. Det fortæller ikke, hvem I er, men hvad I gjorde ved hinanden, sidste gang nogen sagde det svære.

Det lyder som en teknikalitet, men vend det om, og du har hele artiklens ærinde. Hvis mod kræver en synlig risiko, så er mængden af mod i jeres team ikke bestemt af, hvem I er. Den er bestemt af, hvor store risici I har bygget ind i hverdagen hos jer. Mod er derfor

i høj grad situationsbestemt adfærd, ikke bare en stabil karakteregenskab.

Hver gang nogen sagde det svære, og det efterfølgende blev husket, så koster mod lidt mere næste gang, for det hviler på individuelle skuldre.

Hver gang nogen sagde det svære, og det blev dømt negativt, så koster mod meget mere næste gang, hvilket leder teamet direkte mod inerti og glasloftsetablering.

Hver gang nogen sagde det svære - og det rebelske mod blev fulgt op med anerkendende feedback fra kollegerne, samt at problemet blev løst - blev modet lidt billigere og mere attraktivt for andre at søge.

Der er dog en anden merpris, som den modige også betaler, ensomhed. Den bliver med tiden til en forventning frem for til et valg. Nogle bliver i den og bliver kaldt besværlige. Nogle bliver trætte og holder op med at gide. Nogle finder et andet sted at arbejde. Læg mærke til, hvad der så sker med jeres team. I mister ikke en person. I mister den eneste ordening, I havde.

Detert har siden skrevet videre om dette i bogen *Choosing Courage* fra 2021, hvor pointen allerede ligger i titlen. Mod er et valg frem for et træk. Og valg er noget, omstændighederne kan gøre lettere eller sværere at træffe. Mod er et valg, som du kan træffe.

Jeres mod kan aflæses på bundlinjen

Indtil nu har vi talt om mod som noget, der foregår inde i mennesker og blandt mennesker. Det gør det også, men det efterlader et spor længere ude i virksomhedskulturen, og det spor er målt i rigtige virksomheder med rigtige regnskaber.

Cathy van Dyck, Michael Frese, Markus Baer og Sabine Sonnentag offentliggjorde i 2005 et studie i *Journal of Applied Psychology*. De undersøgte det, de kalder fejlhåndteringskultur, altså de normer og vaner, der afgør, hvad der sker i en organisation, når nogen begår en fejl. Bliver der talt om fejlen? Bliver den fundet hurtigt? Bliver den analyseret og rettet, eller bliver fejlen gemt væk?

Forskerne spurgte medarbejdere i 65 hollandske virksomheder om netop den slags vaner og holdt svarene op mod, hvor godt virksomheden nåede sine mål og klarede sig økonomisk. Jo bedre virksomhederne håndterede fejl, jo bedre klarede de sig.

Undersøgelsen blev gentaget i 47 tyske virksomheder med tal for udviklingen i rentabilitet, og mønstret var det samme.

“Error management culture was positively and significantly related to both firm goal achievement and firm survivability.”

Dyck m.fl., Organizational Error Management Culture and Its Impact on Performance: A Two-Study Replication, 2005.

Det afgørende er ikke fraværet af fejl, men hvad organisationen gør, når informationen om dem kommer frem. Når fejl bliver talt åbent om, udvikler teamet fælles viden om risikosituationer, andre får mulighed for at hjælpe, og fejl opdages og håndteres hurtigere.

Forskerne målte også den modsatte kultur, altså den hvor man anstrænger sig for slet ikke at begå fejl. Den hang ikke sammen med, hvordan det gik virksomheden. Hverken med målene eller med økonomien. Her fremgik det, at det ikke betaler sig at have en organisation, hvor der ikke sker noget ubehageligt. Det betaler sig at have en organisation, der gør noget fornuftigt, når fejl og ubehageligheder opstår.

Mod koster kun noget, fordi nogen reagerer. Og reaktionen er ikke en stemning, I går rundt og har. Det er en vane, I gentager, og vaner af den slags kan aflæses helt ude i regnskabet. Vanen med mod i teamet bidrager positivt til jeres bundlinje.

Sådan får I indarbejdet modet i teamet

Nu er spørgsmålet ikke længere, hvem der tør. Spørgsmålet er, hvad der skal ændres, for at bidrage positivt til bundlinjen.

Fire skridt, der alle kan føres tilbage til forskningen ovenfor.

1) Byg en stige frem for at kræve et spring.

Detert beskriver mod som noget, der kan trænes trinvis, og bruger billedet af en stige. Man begynder ikke med den sværeste sætning til den mest magtfulde person på det værste tidspunkt. Man begynder et sted, hvor risikoen er til at overskue, og hvor man kan mærke, hvad der faktisk sker bagefter. Så flytter man et trin op.

Oversat til teamet betyder det, at I skal finde det laveste trin, der stadig er ægte. Ikke en øvelse, hvor alle siger noget pænt om noget uvæsentligt, for der er ingen risiko, og så er der heller ingen

læring. Men den mindste rigtige version af det svære. En tvivl om et delelement frem for om hele projektet. Sagt til to kolleger frem for til hele afdelingen.

Og husk at prisen for mod ikke kan sættes til nul. Følger man Deterts definition, forsvinder modet i samme øjeblik risikoen gør, og et team, hvor alt kan siges uden nogen konsekvens, har sjældent et højt ambitionsniveau. Det har bare et lavt engagement skjult under vældig kejserklædt bravado.

Målet er derfor ikke et rum uden risiko. Målet er, at risikoen ligger det rigtige sted, altså i sagen frem for i personen. Det skal koste noget at fremsætte en påstand, fordi den skal kunne holde. Det skal ikke koste noget at være den, der fremsatte den.

2) Bliv enige om, hvad der sker bagefter.

Van Dyck og hendes kolleger målte ikke, hvor få fejl virksomhederne begik, men hvad der skete, når de skete. Det er den eneste del, I har kontrol over. Aftal derfor konkret, hvad der sker hos jer, når nogen melder et problem tidligt. Hvem hører om det. Kommer det på næste møde som en fejl eller som en opgave. Bliver det nævnt igen tre måneder senere.

Det sidste er vigtigere, end det lyder. Prisen på hendes sætning bliver ikke sat i det sekund, hun siger den. Den skulle gerne blive sat af, hvad der sker med den i ugerne efter.

3) Sørg for, at folk føler sig set for det, de kan.

Monin og hans kolleger fandt, at afvisningen af hende forsvandt, når tilhørerne først havde fået lejlighed til at forholde sig til noget, de selv var gode til. Det er en usædvanlig praktisk oplysning. Et team, der jævnligt anerkender hinandens faglighed, gør ikke bare stemningen bedre. Det gør noget helt konkret ved evnen til at høre kritik uden at gå i forsvar.

Derfor hænger de to ting sammen. Jo mere sikre folk er på deres værdi i rummet, jo billigere bliver det at være den, der siger tingene.

4) Hold op med at kalde hende den, der siger tingene.

Så længe det, hun gør, har brug for et navn, har I bekræftet, at det er noget særligt. I falder i fundamental attribution error-fælden, når I går fra 1) at observere, at der er nogen der siger noget i situationen, over 2) at registrere et karaktertræk ved hende, til 3) at fastfryse hende i en identitet som kværlanten. Sig i stedet tak, og behandl det, hun sagde, som en oplysning, teamet havde brug

for. Det lyder småt, men det er hele forskellen på en egenskab og en ordning. En egenskab kan I beundre. En ordning kan I dele.

Læg mærke til, at ingen af de fire skridt kræver, at nogen bliver et modigere menneske. De kræver, at I ændrer, hvad det koster at være det. Det er også derfor, det er teamets opgave frem for den enkeltes, og det er en af de mest direkte veje mod high performance, jeg kender. Ikke fordi teamet bliver blødere, men

fordi risikable oplysninger begynder at bevæge sig, mens de stadig kan bruges til noget.

Mod i teamet er ikke fordelt ulige mellem jer. Prisen er.

Og den rebelsk modige, hende der siger tingene, holder op med at være noget særligt den dag, hun ikke længere er den eneste, der har råd.

 Ambitious Teams

tjorgensen@ambitiousteams.com · 0045 50 69 99 39 · www.ambitiousteams.com · www.highperformingteams.dk ·

Follow Tom on LinkedIn for more on high performing teams · 1400 workshops delivered globally · All time evaluation: 9.4/10