

Sårbarhed i teamet

Modigt af dig, pinligt af mig. I ser hinanden langt mere generøst, end I ser jer selv



Ambitious Teams · Artikel skrevet af Tom Fisker Jørgensen

Sårbarhed i teamet kan have mange udtryk, mange funktioner og mange konsekvenser. I denne artikel undersøger jeg, hvordan maskefaldet psykologisk påvirker aktøren såvel som tilskuerne. Den positive vej frem er bestemt at finde, men nogle forudsætninger skal være opfyldt for at jeres team kan omfavne mod og sårbarhed.

Lad mig begynde et sted, du kender.

Du har sætningen klar. Den ligger færdig i munden på dig, mens de andre taler videre om implementeringsplanen, og du kan mærke, at den skal ud nu, hvis den skal ud. Sætningen lyder noget i retning af "jeg er faktisk i tvivl om, vi kan nå det, og jeg tror, jeg har brug for hjælp til min del". Fem sekunder går. Nogen henter en ny kop kaffe. Du vender sætningen én gang til, og denne gang hører du den udefra. "Så er det mig, der bremser." "Så er det mig, der ikke har styr på det." Punktummet sætter sig, og du siger i stedet "Det ser fint ud herfra. Jeg er med."

Luk øjnene og brug ti sekunder på at identificere den sidste gang, hvor du brændte inde med en indskydelse, som ellers kunne have puffet til teamet. Find den sætning, du selv gemte, og smag lige på den igen.

Det interessante ved den sætning er hverken, at du gemte den, eller at du var fej, men i stedet at der samme eftermiddag sad tre andre i lokalet med hver deres version af den, og at hver af dem lagde den væk af nøjagtig samme grund. I gik alle sammen ud af mødet med den samme tavse konklusion om jer selv, og ingen af jer havde nogen anelse om, at de andre bar rundt på den.

Maskefaldet, du frygtede, ville have været det mest brugbare, der skete på det møde.

Sårbarhed i teamet vurderes efter, hvem der viser den

Først en præcisering, for ordet sårbarhed trækker let i den forkerte retning. I forskningen betyder det ikke skrøbelighed, og det betyder ikke, at man går i stykker. Det er defineret som en autentisk og bevidst villighed til at åbne sig for usikkerhed, risiko og følelsesmæssig blottelse på trods af sin frygt. Læg mærke til de to ord, der bærer definitionen. Villighed og bevidst. Det er noget, du gør med vilje, ikke noget, der sker for dig.

Tre psykologer fra universitetet i Mannheim, Anna Bruk, Sabine Scholl og Herbert Bless, satte sig for at teste præcis den frygt, du lige har lagt låg på. De offentliggjorde resultatet i 2018 i *Journal of Personality and Social Psychology* under titlen "*Beautiful Mess Effect. Self-Other Differences in Evaluation of Showing Vulnerability*", og de kørte syv studier for at kunne destillere deres indsigt.

Det mest opfindsomme af eksperimenterne foregik ikke i et spørgeskema, men i et rum, hvor deltagerne troede, at noget reelt skulle ske. De fik at vide, at der ville blive improviseret en sang foran en jury. Halvdelen sad med beskeden om, at det var dem selv, der skulle synge. Den anden halvdel sad med beskeden om, at det var en anden, der skulle synge, og at de selv skulle se på. Derpå skulle begge grupper vurdere, hvordan præstationen tog sig ud.

Sangen blev aldrig sunget. Vurderingerne blev afgivet, og det var disse, forskerne var ude efter.

De, der skulle synge selv, så en pinlighed komme mod sig. De, der skulle se en anden synge, så noget helt andet. De så mod. De så et menneske, der turde. Samme handling, samme rum, samme sekund, og to helt modsatte domme afhængigt af, hvem der stod med den. Forskerne fandt det samme mønster på tværs af situationer, hvad enten det handlede om at tilstå



følelser, om at vise en kropslig usikkerhed, om at bede om hjælp eller om at tage ansvaret for en fejl.

Brené Brown havde formuleret intuitionen seks år tidligere i *Daring Greatly*, uden at kunne bevise den.

“Vulnerability is courage in you and inadequacy in me.”

Brené Brown, *Daring Greatly*, Gotham Books, 2012

Forklaringen, Bruk og hendes kolleger lander på, er ikke, at du er hårdere ved dig selv som personlighedstræk. Den handler om afstand. Når det er dig, der skal sige den svære sætning, ser du den helt tæt på. Du ser din egen stemme knække på tredje ord, du ser sekundet efter punktummet, du ser Michael kigge ned i sin blok. Når det er kollegaen, der siger den, ser du den på afstand, og på afstand forsvinder detaljerne, og tilbage står handlingen selv. Hun sagde det højt. Godt gået.

Gruppen fra Mannheim har siden formuleret, hvad det egentlige spørgsmål er. Ikke om det er risikabelt at tage en risiko, for det er det jo.

“People tend to be overly critical of their own displays of vulnerability.”

Bruk, Scholl og Bless, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2022

Når vi selv viser sårbarhed, ser vi situationen indefra. Vi mærker usikkerheden, risikoen og frykten for at blive vurderet som svage, inkompetente eller utilstrækkelige. Derfor kommer vi let til at bedømme vores egen åbenhed langt hårdere, end andre gør.

Når vi derimod ser en kollega indrømme en fejl, bede om hjælp eller sige “det ved jeg faktisk ikke”, vurderer vi ofte handlingen mere positivt. Vi kan se modet, ærligheden og autenticiteten i den. Det er netop dette paradoks, forskerne kalder the beautiful mess effect: Det, der føles pinligt og risikabelt indefra, kan se både modigt og tillidsvækkende ud udefra.

“Individuals tend to view showing vulnerability rather as a strength in others.”

Når en kollega tør sige “jeg tog fejl”, “jeg har brug for hjælp” eller “jeg er faktisk usikker her”, oplever vi det ikke nødvendigvis som svaghed. Tværtimod kan det signalere mod, selvindsigt og troværdighed.

I et team kan den slags adfærd være konstruktiv, fordi den gør det lettere for andre også at være ærlige. Én persons åbenhed kan sænke tærsklen for, at resten af teamet indrømmer fejl, stiller spørgsmål og bringer tvivl frem i lyset.

Det er derfor værd at skelne mellem at være svag og at turde vise, hvor man ikke har styr på alting. Det første handler om manglende evne. Det andet kan være et tegn på styrke.

I en opfølgende undersøgelse kom de tættere på vores situation. I et af studierne skulle 101 deltagere nemlig forholde sig til at indrømme en fejl over for sin chef. Når de forestillede sig en anden gøre det, vurderede de det til 4,92 på en skala fra 1 til 7. Når de forestillede sig sig selv, faldt vurderingen til 4,65. I et andet studie, hvor situationen var at vise sine fysiske skavanker, var forskellen større, nemlig 4,65 mod 4,23.

Forskellene ser små ud, men effektstørrelserne er det ikke. De ligger på $\eta^2 = .13$ og $.24$, hvilket for en lægmand kan oversættes sådan, at $.06$ regnes for en mellemstor effekt og $.14$ for en stor. Vi taler altså om et mønster, der er til at få øje på, ikke en statistisk krusning.

Læg mærke til, hvad det betyder for jeres team. I sidder ikke med hver jeres personlige tilbøjelighed til at skjule jer. I sidder med en systematisk regnefejl, som I laver samtidig, hver for sig, om hinanden. Du undervurderer notorisk, hvor godt de andre vil tage imod dig. De undervurderer notorisk, hvor godt du vil tage imod dem.

Sårbarhed i teamet handler altså mindre om, hvor modig hver enkelt af jer er, og mere om, at I alle sammen regner forkert på det samme stykke.

Og denne regnefejl har en pris, der er målt.

I 2016 samlede Bart de Jong, Kurt Dirks og Nicole Gillespie 112 uafhængige studier af tillid inden for teams og offentliggjorde resultatet i *Journal of Applied Psychology* under titlen “Trust and Team Performance. A Meta-Analysis of Main Effects, Moderators, and Covariates”. Materialet dækker 7.763 teams. Husk her, hvad tillid faktisk betyder i forskningen. Det er ikke, om I kan lide hinanden. Det er villigheden til at

acceptere sårbarhed over for hinanden, altså præcis den villighed, du lige lagde fra dig, da du sagde "Det ser fint ud herfra".

"Interpersonal trust can be defined as an individual's willingness to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behavior of another."

Tillid og sårbarhed hænger uløseligt sammen. Tillid bliver først relevant, når der faktisk er noget på spil. Når jeg deler en usikkerhed, indrømmer en fejl, beder om hjælp eller overlader en vigtig opgave til en kollega, gør jeg mig samtidig afhængig af, hvordan den anden reagerer.

I et team med høj tillid tør medlemmerne tage denne risiko, fordi de forventer, at kollegerne vil dem det godt. Tillid fjerner altså ikke sårbarheden. Den gør det muligt at acceptere sårbarheden uden konstant at skulle beskytte sig imod den.

Når tilliden derimod er lav, så forsvinder sårbarheden ikke. I stedet begynder mennesker at beskytte sig imod den. Man holder information tilbage, sikrer sig dokumentation, undgår at indrømme fejl, positionerer sig og bruger energi på ikke at kunne gøres ansvarlig for noget, der går galt.

Problemet er, at energien dermed ikke længere bruges på teamets opgave. De Jong og kolleger beskriver netop, hvordan defensive handlinger optager ressourcer, som ellers kunne være blevet brugt på at nå teamets mål.

Det gør sårbarhed til mere end et spørgsmål om åbenhed og gode relationer. Evnen til at være sårbar kan også være et spørgsmål om performance. Når mennesker ikke behøver bruge kræfter på at beskytte sig mod hinanden, kan de bruge dem på at samarbejde, dele viden og løse opgaven.

Sammenhængen med teamets præstation lander på $p = .30$. Det er en korrelation, ikke et bevis for årsag, og du skal læse den som en tendens på tværs af mange tusinde teams frem for som en garanti for jeres. Men forfatterne kalder selv effekten større end gennemsnittet for den slags sammenhænge på teamniveau, og den holdt, da de kontrollerede for både teamets tillid til lederen og teamets tidligere præstationer. Villigheden til at være sårbar over for

hinanden forudsiger altså noget ud over det, I allerede har præsteret.

Det mest brugbare fund ligger i, hvornår sammenhængen er stærkest. Den er det, når opgaverne er indbyrdes afhængige, og når teamet er skævt fordelt på autoritet og på kompetencer.

Læs lige den sætning igen med dit eget team for øje. Jo mere I har brug for hinanden for at komme i mål, og jo større forskel der er på, hvem der kan hvad, og hvem der bestemmer, desto dyrere bliver den sætning, du gemte. Sårbarhed i teamet er billigst at undvære i de teams, der alligevel ikke behøver hinanden.

Derfor opdager I det aldrig af jer selv

Fejlregningen har en ubehagelig egenskab. Den efterlader ingen spor i lokalet. Den sætning, du gemte, blev aldrig sagt, og derfor findes den ingen steder, hverken i referatet eller i de andres hukommelse. De tre kolleger, der gemte hver deres, fik nøjagtig samme resultat. I forlod mødet med fem private konklusioner, som ingen af jer kan efterprøve, fordi ingen af jer ved, at de andre har en.

Oven i det ligger et andet lag, og det er målt med en præcision, der gør det svært at afvise.

I 2000 offentliggjorde Thomas Gilovich, Victoria Husted Medvec og Kenneth Savitsky et studie i *Journal of Personality and Social Psychology* med titlen "The Spotlight Effect in Social Judgment. An Egocentric Bias in Estimates of the Salience of One's Own Actions and Appearance". Opstillingen er blevet berømt, og med god grund. En studerende på Cornell fik besked på at tage en T-shirt på med et stort billede af sangeren Barry Manilow, som forskerne på forhånd havde slået fast var pinlig for netop den aldersgruppe. Så blev vedkommende sendt ind i et lokale med fire eller fem andre studerende, der sad og udfyldte spørgeskemaer, og hentet ud igen efter få øjeblikke.

Ét spørgsmål ventede i gangen. Hvor mange af dem derinde ville kunne sige, hvem der var på din T-shirt?

Det gennemsnitlige svar fra t-shirtbæreren lød på 46 procent. Det rigtige tal var 23. Præcis halvdelen af det, de frygtede. Forskerne kørte det samme forsøg med t-shirts, som deltagerne var stolte af at bære. Her blev afstanden endnu

større, nemlig 48 procent mod 8. Rampelyset, du står i, har langt færre watt, end du tror.

Det tredje studie er dog vores. Her satte forskerne 193 studerende sammen i grupper på tre til syv og lod dem diskutere et betændt emne i tyve minutter og derefter formulere en fælles indstilling. Bagefter skulle hver deltager gætte, hvordan de andre ville placere ham eller hende på seks punkter, blandt andet hvor mange fejl man havde sagt, hvor mange bemærkninger man havde fremsat, som kunne støde nogen, og hvor meget man havde rykket diskussionen.

Deltagerne tog fejl på alle seks punkter i samme retning. De troede, de fyldte mere i de andres hoveder, end de gjorde. Det gjaldt de kloge bidrag, og det gjaldt kikserne. Dine kolleger husker altså hverken din tøven eller din indsigt så skarpt, som du selv gør. De sad og var optaget af deres egen forestilling.

"The world will little note, nor long remember what we say here."

Abraham Lincoln, Gettysburg-talen, 1863

Det er her, maskefaldet bliver til noget andet, end du frygter. Du forestiller dig et fald med publikum, med efterspil og med en historie, der bliver hængende i teamet. Forskningen siger, at publikum kigger den anden vej, at der intet efterspil er, og at de få, der overhovedet registrerer det, vil huske det som mod frem for som rod.

Masken beskytter dig altså mod noget, der aldrig ville være sket.

Sårbarhed i teamet koster derfor sjældent det, I frygter, at den koster. Den koster nogle sekunders ubehag hos dig og er glemt af de andre inden frokost.

Hvad I kan vinde ved at bevæge jer mod high performance

Det gode ved en fejlberetning er, at den kan rettes. I mangler hverken nye mennesker, en anden kultur eller et halvt års udviklingsforløb for at komme i gang. I mangler at få de sætninger frem, som allerede findes i rummet.

Regn selv på gevinsten. Hvis fire ud af fem i teamet i gennemsnit gemmer én væsentlig sætning om ugen, så

træffer I jeres beslutninger på et grundlag, der mangler omkring to hundrede oplysninger om året. Det er tal fra jeres eget hoved og ikke fra et studie, men det er den størrelsesorden, vi taler om. Et high performing team adskiller sig sjældent ved at vide mere end jer. Det adskiller sig ved, at det, nogen ved, faktisk når frem til de andre.

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

Stil dig selv det omvendte spørgsmål, inden du gemmer sætningen. Brug og hendes kolleger fandt, at forskellen opstår, fordi du ser din egen situation helt tæt på og de andres på afstand. Derfor kan du med fordel flytte afstanden. Spørg dig selv, hvad du ville tænke om Michael, hvis han sagde præcis din sætning lige nu. Du kender svaret, og du kender det med det samme. Det er den vurdering, du selv vil blive mødt med.

Gruppen har siden undersøgt, hvad der får kløften til at lukke sig, og svaret er selvmedfølelse, altså at behandle sig selv med venlighed, anerkende at alle andre også snubler, og se sine vanskeligheder i deres rette størrelse frem for at oppuste dem. Hos deltagere med lav selvmedfølelse var kløften tydelig i alle fire studier. Hos deltagere med høj selvmedfølelse forsvandt den. Det afgørende er, hvordan den forsvandt. Ikke ved at de blev hårdere ved andre, men ved at de blev mildere ved sig selv. Mønstret holdt, selv da selvmedfølelsen blev målt en måned før forsøget, og det holdt uafhængigt af både selvværd og neuroticisme.

Gør øjeblikket til en vane i stedet for en begivenhed. Gilovich og hans kolleger fandt, at deltagere, der havde gået rundt i den pinlige T-shirt i et kvarter, inden de gik ind i lokalet, vurderede opmærksomheden på sig selv til 37 procent mod 51 procent hos dem, der gik direkte ind. Samme T-shirt, samme lokale, lavere rampelys. Fordi de havde vænnet sig til den. Et team, der har et fast punkt på hvert møde, hvor hver enkelt siger, hvad der er svært lige nu, holder ikke op med at synes, det er ubehageligt. Det holder op med at føles som en begivenhed, der bliver husket. Den første gang koster mest, og det er derfor, den skal ligge i en struktur frem for i nogens dagsform.

Begynd der, hvor I er mest afhængige af hinanden. De Jong, Dirks og Gillespie fandt, at sammenhængen mellem tillid og præstation var stærkest i teams med høj indbyrdes opgaveafhængighed og med stor forskel på autoritet og kompetencer. Brug det som prioritering. Tag ikke hele teamets

kultur på én gang, men find den ene opgave, hvor I står og falder sammen, og den ene relation, hvor forskellen i erfaring er størst. Det er der, den gemte sætning gør mest skade, og det er derfor også der, den giver mest, når den bliver sagt.

Sårbarhed i teamet er ikke en stemning, I skal skabe jer frem til. Det er en række konkrete øjeblikke, I kan gøre billigere for hinanden.

Gevinsten er hverken hyggeligere møder eller et blødere team. Gevinsten er, at I begynder at træffe beslutninger med alt det, I faktisk ved.

Masken var aldrig til for de andre. De havde travlt med deres egen.

Find sætningen frem. De vil kalde det mod, længe før du selv gør.

 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