

Transparens i teamet gennem proaktiv videndeling

Transparens i teamet handler om, hvad der bliver sagt af den, der ligger inde med unik viden



Ambitious Teams · Artikel skrevet af Tom Fisker Jørgensen

To forskere besluttede sig for at finde ud af, om videndeling i teams overhovedet gør en forskel, eller om det bare er noget, vi går rundt og siger til hinanden. Jessica Mesmer-Magnus og Leslie DeChurch samlede 72 uafhængige studier, 4.795 grupper og 17.279 mennesker og regnede efter.

Svaret var ganske tydeligt, for videndeling forudsagde teamets præstation, og den gjorde det på tværs af alle de forhold, forskerne kunne komme i tanke om at kontrollere for. Videndeling hang også sammen med sammenhængskraften i gruppen, med tilfredsheden med de beslutninger, der blev truffet, og med teamets evne til at samle viden til noget brugbart. Metaanalysen stod i Journal of Applied Psychology i 2009, og den er stadig et af de klareste argumenter, vi har, for at et high performing team ikke er en samling dygtige mennesker, men et sted hvor viden bevæger sig.

“information sharing positively predicted team performance across all levels of moderators”

Mesmer-Magnus & DeChurch, Information Sharing and Team Performance, Journal of Applied Psychology, 2009

Men information sharing er jo ikke helt transparens. Jo, når man dykker lidt ned i begrebet. Forskerne skilte nemlig videndeling ad i to.

Den ene halvdel kaldte de **åbenhed**, altså hvor frit og hvor meget der bliver talt i teamet. Den anden kaldte de **unikhed**, altså om det, som kun ét menneske i rummet ved, rent faktisk kommer på bordet. De to ting opførte sig ikke ens i tallene. Sammenhængen mellem videndeling og præstation afhænger således af, hvilken af de to man praktiserer i teamet.

Jeres seneste teammøde var måske åbent. Alle sagde noget, ingen blev afbrudt, stemningen var god, og I gik derfra med en

fornemmelse af, at der blev talt ordentligt sammen. Det er åbenhed, og den er værd at have. Den er bare ikke det samme som, at teamet blev klogere, end det var i forvejen. Og åbenhed er ikke tilstrækkeligt til at kvalificere jer til at være et transparent team.

Et team kan tale i halvfems minutter og udelukkende behandle det, alle vidste, da de satte sig. Det føles godt, mens det står på. Enighed opstår hurtigt, når grundlaget er fælles, og ingen oplever, at noget mangler. Den ene oplysning, der ville have ændret beslutningen, ligger stille hos hende, der har den, og hun siger ikke noget, ikke fordi hun holder tilbage, men fordi hun ikke ved, at hun er den eneste med informationen.

Det er her, denne artikel adskiller sig fra de to foregående i artikler i Transparens-rækken. Først så vi på, hvad synlighed gør ved et team, der begynder at producere det, der kan ses. Så på det, der sker, når nogen spørger direkte og får et tomt svar. Nu står vi ved det sværeste tilfælde, hvor ingen skjuler noget, ingen undviger, men viden kommer alligevel ikke frem.

Den slags løser man ikke med holdning. Man løser den med struktur, og metaanalysen fortæller os faktisk hvilken.

Spørgsmålet til jeres sidste møde er derfor ikke, om alle kom til orde. Det gjorde de sikkert. Transparensspørgsmålet er, om der blev sagt noget, kun én af jer kunne have sagt.

Derfor er transparens i teamet sværest i jeres bedste team

Metaanalysen nøjes ikke med at fastslå, at videndeling virker. Den peger også på, hvad der gør delingen svær, og her bliver det interessant for enhver, der har brugt år på at sammensætte et stærkt team.

Forskerne fandt tre forhold, der trak videndelingen ned, og de har alle sammen det til fælles, at de handler om, hvor lidt medlemmerne overlapper hinanden.

Informationen sidder på få hænder. Jo mere af det væsentlige, der kun findes ét sted i gruppen, desto mindre af den kritiske viden kommer frem. Det er bagvendt, for man skulle tro, at sjældnen viden ville presse sig på. Den gør det modsatte. Man holder uigennemsigtigt på den. Fælles viden, derimod, bliver nævnt, fordi den bliver genkendt, og genkendelse føles som bekræftelse. Den enlige oplysning har ingen at læne sig op ad.

I er afhængige af hinandens viden. Jo mere en opgave kræver, at jeres bidrag hænger sammen, desto mere gik det ud over delingen. Det lyder også bagvendt, indtil man tænker på, hvad afhængighed gør ved risikoen. Når min oplysning kan vælte din del af arbejdet, bliver det noget større at lægge den på bordet.

I er forskellige. Jo større forskel i baggrund og fagligt udgangspunkt, desto sværere blev delingen. Ikke fordi nogen ikke vil, men fordi det tager længere tid at forklare noget til en, der ikke deler dine ord, dine forkortelser og din fornemmelse for, hvad der er værd at nævne.

Læg de tre punkter sammen, og du har beskrivelsen af et velsammensat team. Forskellige mennesker, der ved noget forskelligt, og som er afhængige af hinanden. Det er præcis den konstellation, I har bygget med vilje, fordi den er den eneste, der kan løse svære opgaver. Men det er den samme konstellation, der gør, at det, kun én ved, har sværest ved at komme frem.

Sådan bliver I et high performing team, punkt 1

Hold op med at forvente, at videndeling opstår af sig selv, netop i det team hvor den betyder mest. Jo bedre jeres team er sammensat, jo mere skal I bygge en platform for videndeling. Transparens i teamet er en konstruktion, ikke en personlighed.

Hold gerne jeres seneste større beslutning op mod disse tre spørgsmål:

Hvem sagde noget, som ingen anden i rummet kunne have sagt?

Hvor lang tid gik der fra mødets start, til det blev sagt?

Og hvis det ikke var blevet sagt, ville nogen så have opdaget det?

Det tredje spørgsmål er det svære. For i de fleste teams er svaret nej, og det er hele kernen. Manglende åbenhed kan mærkes i

rummet. Manglende unikhed kan ikke. Der er ingen tavshed, ingen anspændthed og ingen ubesvarede spørgsmål. Der er bare et velfungerende møde om det, I allerede vidste.

Sådan bliver I et high performing team, punkt 2

Mål ikke jeres transparens på stemningen. Tryghed og unikhed er to forskellige ting, og et team kan have masser af det første og meget lidt af det andet. Spørg efter det unikke bidrag, ikke efter om alle havde det godt.

Den gode nyhed er, at metaanalysen også fandt vejen den anden vej.

Sådan bygger I transparens i teamet ind i strukturen

Forskerne fandt tre forhold, der øgede videndelingen i grupperne. De er alle tre strukturelle, og det er derfor, de er brugbare. I skal ikke opdrage nogen. I skal lave om på, hvordan mødet er skruet sammen.

Gør det tydeligt, hvad et rigtigt svar er. Forskerne kalder det opgavens demonstrerbarhed, altså hvor let det kan afgøres, om en løsning er den rigtige. Hvor det er tydeligt, deles der mere. Det giver mening, når man tænker på, hvad der ellers afgør sagen. Er der ingen målestok, vinder den mest overbevisende, og så handler mødet om at fremføre, frem for at finde ud af. Er der en målestok, kan den enlige oplysning gøre en forskel, som ikke afhænger af, hvem der siger den.

I praksis betyder det, at I aftaler kriterierne, før I diskuterer løsningen. Hvad skal være opfyldt, for at valget er rigtigt? Hvad ville få os til at skifte mening?

Strukturér diskussionen. Det var det andet forhold, og det er formentlig det enkleste greb i hele denne artikelrække. En struktureret drøftelse er ikke en stram dagsorden. Det er en aftale om, i hvilken rækkefølge og på hvilken måde tingene kommer på bordet.

Det kan være så enkelt som at gå runden, før I diskuterer, så alle har afleveret deres udgangspunkt, inden nogen begynder at overbevise. Det kan være, at I beder hver enkelt skrive sin vurdering ned, før den første taler. Det kan være, at I stiller ét bestemt spørgsmål til alle, nemlig hvad ved du om denne sag, som du har på fornemmelsen at de andre ikke ved. Fælles for dem

er, at de fjerner den fordel, fælles viden ellers har, nemlig at den bliver nævnt først og bekræftet hurtigst.

Sørg for, at samarbejde kan betale sig. Det tredje forhold var samarbejde. Hvor gruppen arbejdede sammen frem for i konkurrence, blev der delt mere. Her møder metaanalysen den forskning, vi så på i artikel to, hvor et præstationsklima forstærkede tilbageholdelsen og et læringsklima dæmpede den. To forskellige forskningstraditioner, samme konklusion. Bliver anerkendelsen fordelt indbyrdes, bliver viden en valuta. Bliver den fordelt efter, hvad teamet leverer, bliver viden et fælles redskab. Hyld den person, som uden andet incitament at spille kollegaen god, deler sin kritiske viden.

Sådan bliver I et high performing team, punkt 3

Aftal kriterierne før løsningen, giv drøftelsen en fast form, og fordel anerkendelsen efter teamets leverance frem for indbyrdes. Tre beslutninger, som I kan træffe i næste uge, og som alle tre er forskningsforankrede.

Der er en fjerde ting, som ikke står i metaanalysen fra 2009, men i den opfølgning, samme forskergruppe lavede to år senere med 94 studier og knap tyve tusind deltagere.

“virtuality improves the sharing of unique information, but hinders the openness of information sharing”

Mesmer-Magnus m.fl., A meta-analytic investigation of virtuality and information sharing in teams, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2011

For det virtuelle team gør skriftligheden altså noget godt for videndelingen af det kun én ved, formentlig fordi den fjerner kampen om taletid og giver plads til at formulere sig. Til gengæld forsvinder noget af det frie flow.

Det er værd at tage med, fordi de fleste teams i dag arbejder begge både virtuelt og fysisk sammen. Bruger I det fysiske møde til at samle enkeltbidrag ind og det skriftlige til fri drøftelse, så arbejder I imod begge formater på én gang.

Sådan bliver I et high performing team, punkt 4

Lad det skriftlige indsamle det, kun én ved, og lad det fysiske møde bruge tiden på at drøfte det. Vend rækkefølgen om, hvis I gør det modsatte i dag.

Vil I prøve det af, så tag jeres næste vigtige beslutning og lav to ting om. Bed alle skrive to sætninger på forhånd om, hvad de ved, som de tror er unikt. Og aftal kriterierne, før I åbner diskussionen. Det tager ti minutter.

Transparens i teamet er ikke målet. Troværdighed er.

Vi har nu været igennem tre artikler om det samme spørgsmål, og det er værd at samle, hvad der er sket undervejs.

Først så vi et team, der blev fuldt synligt og begyndte at producere synlighed i stedet for resultater. Så et team, hvor spørgsmål blev besvaret med noget, der lignede svar. Og nu et team, hvor ingen skjuler noget, og hvor den afgørende viden alligevel bliver liggende hos hende, der har den.

Tre forskellige mekanismer, og en fælles konklusion. Transparens i teamet kan ikke installeres. Ikke med et system, ikke med en værdi på væggen og ikke med en beslutning på et seminar.

Filosoffen Onora O'Neill nåede frem til det samme fra en helt anden retning. I sine Reith-forelæsninger i 2002 undersøgte hun, hvorfor tilliden til offentlige institutioner faldt i takt med, at kravene om åbenhed og kontrol steg. Den fjerde forelæsning bar titlen Trust and Transparency, og hendes svar var, at vi havde forvekslet to ting.

“we may condone and even encourage deception in our zeal for transparency”

Onora O'Neill, A Question of Trust, BBC Reith Lectures, 2002

Transparens skaber ikke tillid af sig selv. Den, der skal dokumentere alt, lærer at fremstille alt. Vi skal ikke jage tillid, sagde hun. Vi skal gøre os fortjent til den, og det ord hedder troværdighed.

Læg mærke til, hvor præcist det rammer et team. Tillid er, hvad de andre gør. Troværdighed er, hvad du selv gør. Det er kun det ene

af de to, du kan arbejde med, og det er præcis dér, transparens i teamet hører hjemme.

Derfor handler alle greb i denne artikelrække om noget, teamet gør ved sig selv frem for om noget, der bliver målt på teamet udefra. Hvor let det er at melde et problem første gang. Hvem der bliver fremhævet, når noget lykkes. Om kriterierne bliver aftalt, før løsningen bliver diskuteret. Om der bliver spurgt til det, kun én ved.

Det er ikke store forkromede indgreb. De ligner ingenting, når man skriver dem ned. Men de afgør, hvad der er let og svært hos jer, og et team gør altid det, der er let.

Sådan bliver I et high performing team, punkt 5

Hold op med at arbejde på at blive stolet på, og begynd at arbejde på at være til at stole på. Det første er de andres vurdering. Det andet er jeres eget arbejde, og det er det eneste af de to, I kan gøre noget ved i morgen.

Der findes en enkel prøve på, om I er nået et stykke af vejen. Tænk på jeres seneste møde og spørg jer selv, om nogen sagde noget, de var i tvivl om. Ikke noget forkert og ikke noget dumt, bare noget de ikke var færdige med at tænke. I et team med lav troværdighed siger man kun det, der er færdigt, for det halvfærdige kan bruges imod en. I et team med høj troværdighed er det halvfærdige det mest værdifulde, der bliver sagt hele dagen.

For det er dér, den unikke viden bor. Ikke i konklusionerne, men i fornemmelserne, tvivlen og det, nogen har set uden endnu at kunne forklare hvorfor det betyder noget.

I Ambitious Teams arbejder vi med teams, der ønsker at tale endnu bedre sammen og som ønsker at nå videre. Vi hjælper jer med at finde ud af, hvad der rent faktisk kommer på bordet hos jer, og med at bygge de møder og aftaler, hvor det, kun én ved, bliver sagt højt i tide. Skal vi tage den samtale, kan du kontakte os her.

Jeres team ved allerede mere, end det har sagt. Det næste, I skal arbejde med, er at gøre det let at være den første, der siger det.