

Transparens i teamet gennem skabelse af tillid

Om tilbageholdt viden, mistillidssløjfen og den transparens som high performing teams ikke kan købe sig til



Ambitious Teams · Artikel skrevet af Tom Fisker Jørgensen

Fire forskere satte sig for at finde ud af, hvad det koster at holde viden tilbage. Ikke for den, der spørger, men for personen, der tier. Hvis du nogensinde har givet et svar, der ikke var et ordentligt svar, så kan du med fordel følge med her.

Matej Černe, Christina Nerstad, Anders Dysvik og Miha Škerlavaj undersøgte 240 medarbejdere fordelt på 34 grupper. De målte, hvor meget den enkelte holdt tilbage, når en kollega havde bedt om noget, og de målte, hvor kreativt vedkommende selv arbejdede. Forventningen var, at den, der sidder på sin viden, står stærkere kreativt. Han beholder jo forspringet.

Det modsatte viste sig. Jo mere en person holdt tilbage, jo lavere lå personens egen kreativitet. Boomerangen ramte afsenderen. Da forskerne selv skulle formidle fundet til praktikere, gav de det overskriften "Straffet for at holde viden tilbage."

Nu kan man med rette indvende, at det måske bare er de mindre skarpe, der gemmer sig. Derfor byggede forskerne forsøget om til et laboratorium og gennemførte det igen med 132 studerende, hvor de kunne kontrollere, hvem der oplevede hvad. Mønstret holdt, og forklaringen fulgte med. Mønstret er ikke noget, der foregår inde i hovedet på den, der tier. Det foregår mellem mennesker.

Og her begynder artiklens ærinde. Tilbageholdt viden har nemlig ikke én pris, men tre. Der er en pris for den, der tier. Der er en pris for den, der spurgte. Og der er en pris for teamet, som ingen af de to kan se, mens de betaler den. De tre priser er det, denne artikel handler om, og de forklarer tilsammen, hvorfor transparens er noget, et high performing team betaler sig frem til, frem for at beslutte sig for det.

Læg mærke til forskellen på denne artikel og den forrige i rækken. Sidst handlede det om synlighed, altså om alt det, ingen havde spurgt om. Her har nogen spurgt. Nogen har rakt hånden ud efter noget, som du ved, og har fået noget andet i stedet.

Før vi kan regne på de tre priser, skal vi dog vide præcis, hvad det er, vi taler om. For den her omtalte tilbageholdelse ligner ikke tilbageholdelse som sådan. Den ligner til forveksling et svar.

De tre måder, et team siger nej på, uden at sige nej

Begrebet stammer fra en gruppe canadiske forskere. Catherine Connelly, David Zweig, Jane Webster og John Trougakos undersøgte i 2012 noget, ingen indtil da havde givet et navn, nemlig det der sker, når en medarbejder bevidst tilbageholder viden, som en anden har bedt om. De gennemførte tre studier med forskellige metoder og fandt, at adfærden ikke er én ting. Den har tre former, og de føles vidt forskellige indefra.

Man spiller dum. Kollegaen spørger, hvordan du greb den sag an sidste år, og du svarer, at det husker du ærligt talt ikke så godt, det er jo et stykke tid siden. Du ved godt, hvor mappen ligger. Det tager fire minutter at finde den. Men den sætning lukker samtalen, uden at nogen taber ansigt.

Man er undvigende. Her får kollegaen faktisk et svar. Det er bare halvt, eller det er en aftale om noget senere. Jeg sender dig lige noget om det i næste uge. Vi tager den, når jeg er igennem den her deadline. Du mener det oprigtigt i det sekund, du siger det, og alligevel ved I begge to godt, at der ikke kommer noget.

Man begrundes sig ud af det. Den tredje form ligner slet ikke tilbageholdelse, og det er derfor, den er den mest udbredte i velfungerende organisationer. Det ligger hos en anden afdeling. Det er ikke noget, jeg må dele. Chefen har bedt om, at det bliver holdt i gruppen indtil videre. Nogle gange er det sandt. Nogle gange er det en sætning, du har fundet, fordi den virker.

“There are three different types of knowledge hiding in organizations – playing dumb, evasive hiding, and rationalized hiding.”

Connelly m.fl., Knowledge hiding in organizations, Journal of Organizational Behavior, 2012

Forskerne fandt, at alle tre former forudsiges af mistillid, men at de derudover har hver deres årsager. Det er en pointe, der er værd at stoppe ved. Mistilliden er den fælles bund, og derfor er dette et teamproblem og ikke en samling personlige uvaner.

Den vigtigste afgrænsning i deres arbejde er dog en anden. De insisterer på, at tilbageholdelse ikke er det samme som manglende videndeling. Manglende deling kan skyldes alt muligt, blandt andet at ingen kom i tanke om det, at man ikke vidste, det var relevant, eller at ingen spurgte. Tilbageholdelse forudsætter, at nogen faktisk har spurgt. Der er en anmodning, og der er et valg.

Det er derfor, denne målestok er så brutal for et team, der vil være high performing. Alle jeres andre transparens mål kan tage fejl. Boardet kan lyse grønt, referatet kan være fyldigt, og mødet kan være velbesøgt. Men et spørgsmål stillet direkte fra en kollega, der har brug for noget, er en måling, som ingen kan pynte på. Enten kom svaret, eller også kom der noget, der lignede.

“Organizations do not ‘own’ the ‘intellectual assets’ of employees, and as such, cannot coerce workers to transfer their knowledge to other organizational members.”

Connelly m.fl., Knowledge hiding in organizations, Journal of Organizational Behavior, 2012. Organisationer kan ikke bare beslutte, at medarbejdere skal være åbne. Reel videndeling kræver villighed, tillid og gode relationer

Nu ved vi, hvad der bliver betalt med. Så kan vi begynde at regne, og vi starter der, hvor regningen er mest overraskende.

Den første pris. Den, der tier, betaler selv

Det nærliggende ville være at tro, at tilbageholdelse er en god forretning for den enkelte og en dårlig for de andre. Du beholder dit forspring, du sparer tiden, og de andre må klare sig. Černes tal siger noget andet. Den, der holdt tilbage, arbejdede selv mindre kreativt.

Forklaringen er ikke, at gerningsmanden får dårlig samvittighed. Den er langt mere kølig end som så. Viden kommer nemlig ind ad samme dør, som den går ud af. Den, der ikke leverer, bliver med tiden én person, man ikke går til. Kollegerne holder op med at komme forbi med det halvfærdige, med det de er i tvivl om, og med det de lige har opdaget. Og det er præcis den slags materiale, man har brug for, hvis man selv skal tænke noget nyt.

“The quality of the relationship between these individuals is likely to affect how one person responds to a request for knowledge from the other.”

Connelly m.fl., Knowledge hiding in organizations, Journal of Organizational Behavior, 2012. Transparens opstår mellem mennesker. Jo bedre relation og større tillid, desto større sandsynlighed for, at relevant viden bliver delt

Læg mærke til, hvor langsomt det sker. Ingen beslutter sig for at udelukke nogen. Der er bare en dag, hvor du vender dig mod den anden side af bordet med dit spørgsmål, fordi det går hurtigere. Og en dag, hvor du ikke længere overvejer det.

“The more employees distrust the person they are interacting with, the greater their intentions to withhold knowledge from them in the future.”

Connelly m.fl., Knowledge hiding in organizations, Journal of Organizational Behavior, 2012. Citatet viser en negativ spiral. Mistillid fører til mindre transparens, som igen kan skabe endnu mere mistillid

Den, der tier, mister altså ikke sin viden. Han mister tilførslen. Han beholder præcis det, han allerede vidste, og det er den dyreste ting, et menneske kan sidde alene med i et fag, der flytter sig. Medarbejdere deler ikke nødvendigvis viden, fordi ledelsen beder dem om det. De deler, når de har tillid til modtageren. Transparens opstår ikke, når information findes, men når mennesker har tilstrækkelig tillid til at dele den.

Prøv den her på dig selv, inden du bruger den på andre. Tænk på den seneste uge og find det spørgsmål, du besvarede hurtigst. Ikke det sværeste, det hurtigste. Var svaret hurtigt, fordi du kunne det, eller var det hurtigt, fordi det lukkede sagen?

Den, der tier, betaler altså. Men han betaler først om nogle måneder. Der er en, der betaler samme dag.

Den anden pris. Den, der spurgte, holder op med at spørge

Sæt dig i den anden stol. Du har brugt tid på at formulere et spørgsmål, du har måske ventet på det rigtige tidspunkt, og du har regnet med et svar. Du får en overfladisk høflighed.

Det, der sker nu, er hurtigt og næsten ubevidst. Du konkluderer ikke, at kollegaen havde travlt. Du konkluderer, at kollegaen ikke ville. Forskerne kalder det en gensidig mistillidssløjfe. Næste gang han spørger dig om noget, svarer du på præcis samme måde, og det føles ikke som hævn. Det føles som almindelig sund fornuft.

Men prisen for den, der spurgte, er større end det ene ubesvarede spørgsmål. Hun har lært noget om, hvad det koster at række hånden ud i dette team, og hun regner det ind næste gang. Så løser hun det selv. Det tager tre dage i stedet for tyve minutter, og løsningen bliver ringere, men den er billigere at skaffe end svaret var. Og hun spørger ikke igen.

Det er værd at bemærke, at hun på det tidspunkt ikke er utilfreds. Hun er selvhjulpnen. Hun vil formentlig sige, at teamet fungerer fint, og hun vil mene det.

To måneder senere sidder de to i samme team og deler ingenting, uden at nogen af dem kan huske, hvem der begyndte. Ingen af dem har gjort noget forkert. Begge har reageret fornuftigt på det, de blev mødt med.

“There are always ways to answer questions without answering questions.”

Connelly m.fl., Knowledge hiding in organizations, Journal of Organizational Behavior, 2012

Og det bringer os til den tredje pris, som er den eneste af dem, der ikke kan betales af enkeltpersoner.

Den tredje pris. Teamet betaler for begge dele på én gang

Et team med en kørende mistillidssløjfe fungerer stadig. Det er derfor, den er farlig. Opgaverne bliver løst, møderne bliver holdt, og der er ingen konflikt at tage fat på. Regningen kommer i form af beslutninger truffet på et grundlag, ingen kan gennemskue er ufuldstændigt. Regningen kommer som arbejde, der bliver lavet

to gange, fordi det var dyrere at spørge end bare at gå i gang. Og regningen kommer som en langsomhed, som ingen kan pege på kilden til. “Hvorfor tager alting længere tid, end det burde?” er det spørgsmål, som I sjældent finder svar på, hvis I ikke konsulterer forskningen.

Og svaret ligger i Černes stærkeste fund, og det handler netop om teamet frem for om personerne. Manglende transparens stopper ikke ved én enkelt handling. Den skaber en gensidig spiral, hvor andre også begynder at holde viden tilbage.

“When employees hide knowledge, they trigger a reciprocal distrust loop in which coworkers are unwilling to share knowledge with them.”

Černe m.fl., What goes around comes around, Academy of Management Journal, 2014

Men den samme adfærd koster forskelligt fra team til team. Forskerne målte det, de kalder det oplevede motivationsklima, altså hvad medlemmerne selv fornemmer, der bliver belønnet hos dem. I et præstationsklima handler det om at klare sig bedre end de andre, sammenligningen er konstant, og det er tydeligt, hvem der ligger forrest. I et læringsklima handler det om at blive dygtigere, og man hjælper hinanden, uden at det koster placering.

I præstationsklimaet slog sløjfen hårdere igennem. I læringsklimaet blev den dæmpet. Adfærden var den samme, men omkostningen var ikke.

Her er den fælde, som netop ambitiøse teams falder i. Når I vil være et high performing team, er det nærliggende at skruer op for målingerne, sammenligningerne og synligheden af, hvem der leverer. Det føles som ambition, og det ligner ledelse. Men I er i færd med at gøre det dyrere at dele viden, samtidig med at I gør det vigtigere.

Læg mærke til, at ordet er oplevet klima. Ingen skriver ned, at det gælder om at være bedre end kollegaen. Klimaet bliver aflæst af noget helt andet, nemlig af hvad der bliver nævnt først på mødet, hvem der bliver spurgt til råds foran de andre, og hvad der sker i rummet, når noget går galt. Bliver det første spørgsmål hvem, aflæser folk et præstationsklima, uanset hvad der står i jeres værdier. Bliver det første spørgsmål hvad lærte vi, aflæser de noget andet.

Hold jeres seneste kvartal op mod fire spørgsmål.

1. Hvem blev fremhævet ved navn sidste gang noget gik godt, og hvem blev ikke nævnt, selvom de bidrog?
2. Hvad var det første spørgsmål, der blev stillet, sidste gang noget gik galt?
3. Hvor mange af jeres målinger sammenligner jeres medlemmer indbyrdes, og hvor mange måler, om teamet som helhed rykker sig?
4. Og hvornår har I sidst brugt tid på et møde på noget, ingen af jer var færdige med at forstå?

Bemærk samtidig, at læringsklimaet ikke er det samme som lav ambition. Fundet handler ikke om at slække på kravene, men om hvor kravene bliver stillet. Et team kan sagtens have hårde mål og samtidig belønne, at nogen bliver dygtigere undervejs. De to ting bider kun hinanden, når anerkendelsen er knap og skal fordeles indbyrdes.

Tre priser, og de har alle sammen den samme rod.

“When a person perceives negative behavior or misbehavior, such as intentional information withholding, he or she develops a basic mindset of distrust.”

Černe m.fl., What goes around comes around, Academy of Management Journal, 2014

Det koster noget at svare ordentligt, og det koster mere hos jer, end I tror. Så det er dér, arbejdet skal sætte ind.

Fire greb, der sænker prisen på at svare ordentligt

Ingen af de følgende greb handler om at appellere til god vilje. Den har I allerede. De handler om det regnestykke, den enkelte laver i det halve sekund, hvor spørgsmålet lander. Transparens er gensidig. Når én person holder viden tilbage, ændrer det de andres adfærd og kan skabe en kultur, hvor alle beskytter sig selv ved at dele mindre.

Gør spørgsmålet billigere at besvare. Det, der koster, er sjældent selve viden. Det er oversættelsen. Kollegaen beder om noget stort og udefineret, og du kan mærke, at et ordentligt svar tager en halv time, du ikke har. Aftal derfor i teamet, at den, der spørger, gør arbejdet først. Sig hvad du allerede har prøvet, sig

hvad du reelt mangler, og sig hvor meget du har brug for. Et spørgsmål, der kan besvares på fire minutter, får et svar. Et spørgsmål, der kræver et foredrag, får en høflig undvigelse.

Flyt anerkendelsen fra at vide til at videregive. Fundet om klimaet peger direkte på dette. Så længe status i teamet tilfalder den, der sidder inde med noget, er tilbageholdelse rationel. Begynd derfor at nævne det højt, når nogen har gjort en anden klogere. Ikke som ros for at være flink, men som en faglig præstation på linje med at levere til tiden. Det lyder småt. Det er præcis den slags signaler, folk aflæser klimaet på.

Giv den undvigende form et navn, I kan bruge uden anklage.

Den farligste af de tre former er den, hvor svaret lyder som en aftale. Jeg sender dig noget i næste uge. Aftal et ord for det i teamet, så det bliver muligt at sige uden at nogen bliver hængt ud. For eksempel at man må spørge, om det er et løfte eller en høflighed. Pointen er ikke at fange nogen. Pointen er, at den undvigende form kun virker, så længe den ikke kan benævnes.

Bryd sløjfen ved at gå først, og gør det synligt. En

mistillidssløjfe holder sig selv i live, fordi begge parter venter på den anden. Nogen skal bryde den, og det skal ske et sted, hvor det kan ses. Del noget, du ikke er blevet bedt om, med en, du ikke deler meget med. Fortæl hvorfor du gør det. Mekanismen bag sløjfen er gensidighed, og gensidighed virker begge veje.

Vil I have et konkret sted at begynde, så prøv den her i fire uger. Læg fem minutter til sidst på jeres faste møde, hvor to spørgsmål går rundt. Hvad har du brug for at vide, som en anden i rummet sandsynligvis ved? Og hvad ved du, som du har en fornemmelse af, at nogen burde spørge om?

Det andet spørgsmål er det vigtigste. Det henvender sig nemlig til den viden, der aldrig bliver tilbageholdt, fordi ingen nogensinde kommer til at spørge om den.

“Even if a coworker hides knowledge, the norms of information sharing and cooperation should prevent distrust and lead employees to share knowledge anyway.”

Černe m.fl., What goes around comes around, Academy of Management Journal, 2014. En kultur præget af læring, samarbejde og videndeling kan forhindre, at én persons lukkethed udvikler sig til et kollektivt mønster af mistillid

Efter fire uger vil I kunne mærke, om noget har flyttet sig. Ikke på et tal, men på hvor hurtigt nogen rækker hånden op, når svaret ligger hos dem selv.

Det svar, ingen kan pynte på

Vend tilbage til det tomme svar. Det kom hurtigt, det var venligt, og det indeholdt ingenting. Ingen løj. Ingen havde ondt i sinde. Nogen regnede bare efter og fandt ud af, at det ordentlige svar kostede mere, end det var værd.

Tre regninger blev udskrevet i det øjeblik. Den, der tav, mistede sin tilførsel af det halvfærdige og det, andre var i tvivl om. Den, der spurgte, lærte, hvad det koster at række hånden ud hos jer, og gjorde det ikke igen. Og teamet fik en langsomhed, ingen kan pege på og alle kan mærke.

Ingen af de tre kan se de andres regning. Det er hele problemet, og det er også grunden til, at det aldrig hjælper at bede folk om at være mere åbne. De er allerede så åbne, som prisen tillader.

Der ligger noget opmuntrende i det. Prisen er nemlig noget, I selv har sat, og noget I kan sætte om. Hvem der bliver fremhævet, hvad der bliver spurgt om først når noget går galt, og hvor let det er at stille et præcist spørgsmål. Ingen af delene kræver et nyt system. De kræver, at nogen begynder.

I Ambitious Teams arbejder vi med teams, hvor viden findes i rummet uden at komme frem, og hvor ingen kan pege på, hvornår det gik i stå. Vi hjælper jer med at finde ud af, hvad det faktisk koster hos jer at svare ordentligt, og med at bygge det klima, hvor det bliver den billigste vej. Skal vi tage den samtale, kan du kontakte os her.

Næste gang nogen i jeres team spørger om noget, ved I begge to, hvad svaret koster. Det er dét tal, der afgør, hvor gode I bliver.

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