

Jordbærkagen og den stiltiende pagt

Groupthink har konsekvenser for teamets præstationer



Ambitious Teams · Artikel skrevet af Tom Fisker Jørgensen

Det ser så godt ud udefra

"Ahh, mødet starter til tiden. Det var da dejligt. Og Agnes har endda købt kage til lejligheden. Så ved vi, at det bliver godt. Man er simpelt hen langt mere til stede og lydhør, når budskaberne glider ned med lidt sødt til ganen. Når stemningen er god, så bliver vi som regel altid enige."

Når alt ånder fred og idyl...

"Dagsordenen blev da også sendt ud på forhånd, og tilmed i god tid. Så ved vi, hvad vi kan forvente, samt hvad der er på agendaen. Det er god stil, så hatten af for mødearrangørerne. Alle mødeinviterede er mødt op, kan jeg se. Selvom de har travlt med deres egne projekter, så tager de sig tid til dette informationsmøde. Gad vide om det er på grund af kagen. Jeg skal altså smage et stykke af den. Hvem elsker ikke jordbær? Øjenkontakt. Smil. Notatpapir. Anerkendende nik. Ja, jeg er klar til at gå i gang."

Lederen præsenterer i løbet af sit indlæg en ny idé. Ingen protesterer. En kollega tilføjer et enkelt, støttende perspektiv. En anden nikker. En tredje siger: "Jeg synes, det lyder fornuftigt." Mødet slutter fem minutter før tid. Alle forlader lokalet med en behagelig fornemmelse af, at tingene kører.

Det er et velfungerende team. Eller sådan ser det ud.

For der er en masse, der ikke bliver sagt i det mødelokale. Der var en observation, som én af deltagerne havde forberedt, men valgte at lægge i lommen, da stemningen viste sig at pege i en bestemt retning. Der var en bekymring, som en anden havde båret i tre uger, men aldrig har fundet det rette

tidspunkt til at rejse. Og der er en fundamental uenighed om prioriteterne, som alle kender til, og ingen taler om.

Ikke fordi de ikke må. Men fordi de har lært, at det ikke betaler sig.

Dette team har indgået en pagt. Ingen har formuleret den. Ingen har stemt om den. Den er opstået organisk, over tid, gennem hundrede små situationer hvor det viste sig mere bekvemt at tie end at tale, mere sikkert at nikke end at udfordre, mere klogt at beskytte freden end at forstyrre den. Pagten er gensidig, stiltiende og næsten umulig at se for dem, der er en del af den.

Kagen var god. Jordbærrene var friske. Og mødet sluttede fem minutter før tid.

Udefra ser det ud som harmoni. Indefra er det noget andet: en kollektiv beslutning om at prioritere sameksistens over sandhed. Og det er præcis derfor, dette team aldrig bliver højtydende.

Groupthink — den kollektive selvbedrag

Der er et navn for det, der foregår i mødelokalet med jordbærkagen. Socialpsykologen Irving Janis gav det navnet i 1972, efter at have studeret nogle af historiens mest katastrofale kollektive beslutninger — fra Bay of Pigs-invasionen til Challenger-ulykken. Han kaldte det groupthink. Det fænomen der opstår, når en gruppes behov for indre harmoni og sammenhæng systematisk overskygger dens evne til at tænke klart, handle modigt og vurdere virkeligheden præcist.



Janis' fund var ubehageligt enkelt. De mest sammensvejsede og tilsyneladende velfungerende grupper er ofte de mest sårbare. Ikke på trods af deres harmoni, men snarere på grund af den.

Mekanismen er conformity bias, den dybt menneskelige tendens til at tilpasse egne vurderinger til gruppens tilsyneladende konsensus. Hjernen registrerer instinktivt, hvad gruppen forventer, og justerer derefter. Det sker hurtigt. Det sker ofte uden bevidst intention. Og det sker særligt kraftigt i grupper, hvor der er meget på spil socialt, og hvor det at skille sig ud føles som en risiko, ikke som et bidrag.

I teamet med jordbærkagen ytrer conformity bias sig som fåmælted. En fåmælted der opstår af resignation. Af den tavse konstatering, at det ikke er her, de rigtige samtaler foregår. At dagsordenen er en formalitet. At beslutningerne reelt er truffet et andet sted, eller at de alligevel ikke kommer til at betyde noget. Og så er det jo bedre at smile, nikke og se frem til jordbærrene.

Det farlige ved groupthink er ikke, at teamet bliver enigt om noget forkert. Det farlige er, at teamet holder op med at stille de spørgsmål, der kunne afsløre om noget er forkert. Kritisk tænkning erstattes ikke af konsensus, men fordamper stille og roligt, uden at nogen bemærker det. Og tilbage sidder et team, der er overbevist om sin egen funktionalitet, mens det systematisk undgår alt det, der ville gøre det højtydende.

Selvbedraget er komplet. Og det vældigt behageligt.

Selvtilfredsheden der sænker ambitionerne

Teamet med jordbærkagen er ikke et mislykket team. Det har sandsynligvis leveret engang. Det har sandsynligvis haft sine gode perioder, sine succeser, sine øjeblikke af reel sammenhæng og fælles retning. Men et sted undervejs blev de stiltiende enige om, at status quo i mange situationer er at foretrække. Succesen blev ikke et springbræt ud i det nye og uerobrede, men den blev en hvilepude. Og hvilepuden blev mere og mere komfortabel.

Komforten bliver over tid en behagelig vane. En glæde teamet kan nyde, en rettighed teamet har fortjent. Selvtilfredsheden er lumsk, fordi den bærer dydernes maske. Den er ikke dovenskab, for teamet arbejder måske hårdt, når de sammenligner sig med hinanden. Den er heller ikke arrogance, for de er høflige og imødekommende på overfladen. Selvtilfredsheden er noget langt mere subtilt, nemlig en kollektiv og stiltiende beslutning om at lade som om, den nuværende tilstand er god nok. At det vi har opnået, er det vi kan opnå. At det ikke er umagen værd at forstyrre den fred, der er så svær at opbygge og så let at miste.

Selvtilfredsheden er med andre ord ikke fravær af ambition. Den er ambitionens slatne afløser. Den tilstand der opstår, når et team holder op med at spørge sig selv om det kunne være anderledes, bedre, mere. Og den trives bedst i det stille, i det uproblematisk, i møder der slutter til tiden og i kager der smager godt.

Det farligste ved selvtilfredsheden er ikke det, teamet gør. Det er det, teamet holder op med at gøre. De holder op med at stille de ubehagelige spørgsmål. De holder op med at udfordre hinandens antagelser. De holder op med at søge fremtiden og det ukendte, fordi hvilepuden er blevet så indbydende, at ingen længere husker, hvorfor de nogensinde ville andre steder hen.

Spørgsmålet der aldrig stilles i dette team er det mest afgørende: er vi i virkeligheden gode, eller er vi bare trygge? For der er en afgørende forskel. Tryghed er en betingelse for høj ydeevne. Men tryghed uden udfordring er ikke høj ydeevne. Det er komfortabel middelmådighed med god stemning tilsat ugentligt friske jordbær.

Teamet der gør lederen til fjenden, og bygger herved sit eget fængsel

Der er en fortælling, der lever i mange teams. Den er sjældent formuleret højt. Den deles ikke i mødelokalet med jordbærkagen. Men den cirkulerer i korridorerne, i de korte

samtaler ved kaffemaskinen, i de beskeder der sendes efter mødet er slut. Den lyder omtrent sådan her: lederen forstår os ikke. Lederen er problemet. Hvis bare lederen var anderledes, så ville tingene fungere.

Det er en bekvem fortælling. Og den er ikke altid forkert.

Men den er næsten altid ufuldstændig.

For i det øjeblik teamet kollektivt beslutter sig for at gøre lederen til fjenden, sker der noget meget præcist og meget farligt: teamet lukker sig om sig selv. Det finder sin sammenhæng ikke i en fælles retning, men i en fælles modstander. Og den sammenhæng føles stærk. Stærkere end jordbærkagen, stærkere end de anerkendende nik. For intet samler mennesker som en fælles fjende.

Problemet er, hvad denne sammenhæng reelt koster teamet.

Den koster åbenhed. For hvis lederen er fjenden, så er enhver information der deles med lederen en potentiel risiko. Man fortæller ikke fjenden, hvad man virkelig tænker. Man fortæller ikke fjenden om problemerne. Man præsenterer en poleret version af virkeligheden, og gemmer resten til kaffemaskinen. Og lederen, der nu modtager en konsekvent filteret udgave af det der foregår, træffer beslutninger på et ufuldstændigt grundlag. Beslutninger der bekræfter teamets overbevisning om, at lederen ikke forstår dem.

Cirklen er sluttet. Og den er selvforstærkende.

Det paradoksale er, at teamet ved at gøre lederen til fjenden ikke frigør sig fra lederen. Det binder sig tættere til lederen end nogensinde, ganske enkelt fordi hele teamets identitet nu er organiseret omkring reaktionen på lederen. Teamet er ikke længere defineret af, hvad det vil. Det er defineret af, hvad det ikke vil tåle. Og det er et fundament, der ikke kan bære et højtydende team.

Lederen bliver således den utilsigtede arkitekt bag en konsensuskultur, vedkommende aldrig ønskede og måske aldrig har forstået. Teamet byggede konsensuskulturen med lederen som den mørtel, der holder stenene sammen.

Lederens paradoks og vejen frem

Her er det ubehagelige ved den dynamik, vi har beskrevet: som leder kan du ikke løse problemet alene.

Ingen tvivl om at du nærer stor vilje, har ambitioner på teamets vegne, og endog gode kompetencer til at lede processen til succes. Men ethvert forsøg på at bryde konsensuskulturen udefra risikerer at bekræfte den fortælling, teamet allerede har. Du er uforvarende blevet suget ind i teamets fortælling, og er nu en afgørende aktør i dramaets vedbliven. Hvis du som leder konfronterer teamet, så bliver ugerningen et bevis på, at du er problemet. Hvis du forsøger at skabe mere åbenhed, så bliver du mistænkt for at have en skjult dagsorden. Hvis du inviterer til ærlighed, så møder du et team, der har lært at præsentere den polerede version, og så ellers gemme resten til kaffemaskinen.

Det er lederens paradoks, at jo mere du som leder forsøger at ændre kulturen direkte, desto mere mørtel leverer du til det fængsel, som teamet i al hemmelighed har bygget.

Vejnen frem er ikke gennem konfrontation. Den er ikke gennem nye strukturer, nye mødeformater eller nye feedbacksystemer. Den er gennem noget langt mere grundlæggende. En ærlig undersøgelse af, hvad der egentlig foregår, set fra begge sider af muren.

Det kræver først og fremmest, at du er villig til at undersøge din egen rolle, både som skurk og som medskaber. Hvad har du gjort, sagt eller ikke sagt, der har nærmet teamets fortælling? Hvilke signaler har du sendt, der har gjort det mere sikkert for dem at tie end at tale? Disse spørgsmål er svære at stille sig selv. De er næsten umulige at besvare ærligt uden hjælp udefra.

Det kræver dernæst, at du inviterer teamet ind i sin egen redning. Ikke som et projekt du ejer og styrer, men som en proces de selv er medforfattere til. Janis' forskning viser, at groupthink brydes når gruppen eksplicit gives tilladelse og struktur til at tænke kritisk, udfordre antagelser og tale det usagte højt. Det er ikke en naturlig tilstand for et team, der

har levet i en hensynsbetændt konsensuskultur. Åbenheden og blottetheden er en kompetence der skal læres, og en kultur der skal bygges sten for sten.

Og dette kræver et udefrakommende blik fra én, som gennem sine analyser også ser teamets styrker, og ser at teamet skal bringes til at se sig selv autentisk for første gang. Konsensuskulturen er per definition usynlig for dem der er en del af den, og du er, som vi har etableret, en del af den, om du vil det eller ej.

Det er her Ambitious Teams' arbejde med ledere og teams gør en reel forskel med pay it forward-metoden, hvor teamet

i månederne efter en workshop selv metakommunikerer om vejen frem. Det er ikke nok med en ekstern løsning, der implementeres ovenfra. Dette vil teamet beskytte sig mod, og le hånlige af, mens de forsegler cirklen yderligere. Der skal en nærværende, interaktiv og fortrolig proces til, hvor du og dit team for første gang får et præcist billede af, hvad der egentlig foregår bag de anerkendende nik og de ugentligt friske jordbær.

Konsensuskultur er et vidnesbyrd på, at et team har beskyttet sig selv så godt, at teamet har glemt, hvad det egentlig beskytter sig mod.

 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