

Hjælpsomhed i teamet

At spørge om hjælp kræver både sårbarhed og mod, men det er vejen mod et high performing team.



Ambitious Teams · Artikel skrevet af Tom Fisker Jørgensen

At bede om hjælp er sårbarhedens hverdagsform. Den kræver ingen store følelser og ingen personlige bekendelser, kun en indrømmelse af, at du ikke kan dét, som du er sat til, i hvert fald for nuværende. I denne artikel ser jeg på, hvorfor det er så svært at bede om hjælp, og hvad det koster jeres team, når teammedlemmer ikke formår at række ud efter hjælp som en helt naturlig handling.

Forestil dig at du sidder med en udfordring, som du er løbet ind i en mur med. Du ved godt, hvem der kan få dig videre. Hun sidder fjorten meter væk, og hun ville formentlig kunne løse det, mens kaffen bliver hældt op. I stedet åbner du en fane og begynder at søge efter kyndig hjælp. Klokken bliver ti. Du finder tre svar, der næsten passer, og prøver dem alle. Klokken bliver halv tolv. Du løser til sidst udfordringen selv, markant dårligere end din kollega ville have gjort, og du fortæller ingen om de tre tvivlsomt brugte timer.

Spørg dig selv, hvad du egentlig var bange for i det sekund, hvor du besluttede dig for at lade være med at spørge. Det er dette korte øjeblik, som vi fokuserer på her i artiklen.

Svaret er som regel det samme. Du var ikke bange for at forstyrre hende. Du var bange for, hvad det ville sige om dig, hvis du spurgte om hjælp.

Vi taler om den frygt, der adskiller et team, der arbejder hårdt, fra et team, der arbejder klogt. High performing teams har ikke færre mennesker, der sidder fast. De har bare kortere afstand fra at sidde fast til at sige det. I et high performing team tør alle erkende sin egen lidenhed, fordi man ved, at det ikke handler om at være perfekt.

At bede om hjælp får dig til at se kompetent ud

Tre forskere satte sig for at måle præcis det sekund, du lige har genkendt, og som har vores interesse. Alison Wood Brooks,

Francesca Gino og Maurice Schweitzer offentliggjorde resultatet i 2015 i *Management Science*, og allerede titlen røber, hvor det bærer hen:

“Smart People Ask for (My) Advice”

Brooks, Gino og Schweitzer, *Management Science*, 2015

De begyndte med at teste, hvornår folk holder op med at spørge. Knap to hundrede studerende fik en svær opgave og måtte sende én besked til en makker, inden de gik i gang. Beskeden kunne enten være et spørgsmål om et råd, en neutral hilsen eller ingenting.

Den ene halvdel fik at vide, at de blev betalt efter, hvor mange rigtige svar de havde. Den anden halvdel fik at vide, at de blev betalt efter makkerens vurdering af deres kompetence.

Blandt dem, der blev betalt for at svare rigtigt, bad 73,5 procent om et råd. Blandt dem, der blev betalt efter, hvordan de tog sig ud, faldt tallet til 32,7 procent.

Læs de to tal igen. Det er de samme mennesker, den samme opgave og den samme kollega. Det eneste, forskerne ændrede, var, hvad deltagerne troede, de blev målt på. Da det begyndte at handle om at se dygtig ud, holdt to ud af tre op med at spørge.

“We find that people are reticent to seek advice for fear of appearing incompetent.”

Brooks, Gino og Schweitzer, *Management Science*, 2015

En af de største barrierer for hjælpsomhed i et team er, at hjælpen aldrig bliver efterspurgt. Vi kan sagtens have dygtige og generøse kolleger omkring os og alligevel sidde alene med et problem, fordi det føles risikabelt at sige: *“Jeg ved ikke helt, hvordan jeg skal løse det her. Hvad tænker du?”*



Brooks, Gino og Schweitzer viser, at vi ofte overvurderer denne sociale risiko. Vi forestiller os, at det at bede om råd får os til at fremstå mindre kompetente. Derfor kan ønsket om at beskytte vores professionelle image paradoksalt nok komme til at stå i vejen for både læring, videndeling og samarbejde.

Så vendte forskerne kameraet om. Hundrede og halvfjerds deltagere blev sat til at løse en opgave og fik derefter en besked fra det, de troede var en makker i samme rum. Halvdelen fik en neutral hilsen. Den anden halvdel fik en besked, der spurgte, om de havde et godt råd.

De, der var blevet bedt om et råd, vurderede deres makker som mere kompetent end de øvrige. Ikke mindre. Mere kompetent.

“We demonstrate that individuals perceive those who seek advice as more competent than those who do not.”

Brooks, Gino og Schweitzer, Management Science, 2015

Det overraskende er, at vores frygt altså ofte er forkert. Når vi beder en kollega om råd, bliver vi ikke nødvendigvis opfattet som mindre kompetente. Forskerne finder tværtimod, at den, der beder om råd, ofte bliver vurderet mere kompetent.

Det er dette signal, du skal have i baghovedet næste gang du har brug for hjælp, for det giver god mening i et team. At stille et godt spørgsmål kan signalere, at man forstår opgavens kompleksitet, kender sine egne begrænsninger og er interesseret i at træffe den bedst mulige beslutning. Kompetence består ikke i altid selv at kende svaret. Kompetence kan også være at vide, hvornår man bør trække på andres viden.

Effekten af at spørge om hjælp er ikke ubetinget, og det er værd at kende betingelserne, for de er brugbare i et team. Den er størst, når opgaven er svær frem for let. Den er størst, når man bliver spurgt personligt frem for at høre, at der er blevet spurgt bredt ud. Og den er størst, når man selv har forstand på det, der spørges om.

Det er værd at holde op mod din udfordring. Du brugte tre timer på at undgå en vurdering, som du ikke ville have fået. Havde du derimod spurgt hende direkte, om netop det, hun er god til, ville du have ramt alle tre betingelser på én gang.

At bede om hjælp i teamet er altså ikke en indrømmelse, som du betaler for. Det er en handling, der bliver læst som kompetence af

den, du beder.

For teamet betyder det noget mere vidtrækkende end en sparet formiddag. Et high performing team kendes sjældent på, at medlemmerne kan mere hver især. Det kendes på, at kompetencen bevæger sig frit mellem dem, og den bevægelse begynder hver gang med et spørgsmål, som et modigt teammedlem turde stille.

Du gættede også forkert om hende

Tilbage til kollegaen fjorten meter væk. Mens du sad og søgte, sad hun der. Du havde gjort dig en forestilling om, hvad der ville ske, hvis du gik derover, og den forestilling var forkert på mindst to måder.

Francis Flynn og Vanessa Lake fra Columbia University offentliggjorde i 2008 en serie studier i *Journal of Personality and Social Psychology*. De bad folk om at forudsige, hvor mange de skulle spørge, før nogen sagde ja, og lod dem derefter gå ud og spørge rigtige mennesker om rigtige ting. Nogle skulle låne en mobiltelefon af fremmede. Andre skulle bede folk om at følge dem hen til et sted på universitetet.

Deltagerne undervurderede med op til halvtreds procent, hvor sandsynligt det var, at nogen ville sige ja. De troede, de skulle spørge dobbelt så mange, som de rent faktisk skulle. Det gjaldt både i laboratoriet og ude i virkeligheden.

Det mest brugbare ligger dog i, hvorfor de tog fejl. Det fandt forskerne i deres sidste studie, og det er en forskel, du kan flytte i dit eget hoved i morgen.

Den, der overvejer at spørge om hjælp, tænker på, hvad et ”ja” koster den anden. Tiden. Afbrydelsen. Besværet. Den, der bliver spurgt, tænker på noget helt andet, nemlig hvad det koster hende at sige nej. Ubehaget ved at afvise et menneske, der står foran hende og beder om noget rimeligt. Det er den samme samtale, men paradoksalt nok er der noget forskelligt på spil. I regner på to forskellige regnestykker og når frem til to forskellige svar. Du sad med prisen på hendes ja. Hun sad med prisen på sit eget nej.

To år senere fandt de samme forskere, at fejlen har et lag mere. Vi overvurderer også, hvor ubehageligt vi gør det for den, vi spørger. Vi forestiller os en kollega, der sidder i en klemme og siger ja af pligt. Hun oplever noget mere ligefremt, nemlig at nogen har brug for det, hun er god til.

“Underestimating the discomfort of help-seeking”

Bohns og Flynn, Journal of Experimental Social Psychology, 2010

Læg disse to fund oven på det, du så i forrige afsnit, og billedet bliver næsten komisk. Du undervurderer, om hun siger ja. Du overvurderer, hvor meget det generer hende. Og du overser, at hun kommer til at synes bedre om dig for at have spurgt.

Tre fejl i samme sekund, alle sammen i din egen disfavør. Det er ikke fejhed. Det er en systematisk fejlregning, som du deler med alle andre i lokalet.

Og fordi alle deler den, er det ikke den enkeltes mod, der afgør, hvor godt teamet præsterer. Det er, hvor billigt teamet har gjort det at spørge. Det er en beslutning, I kan træffe sammen, i modsætning til mod, som hver enkelt selv må finde frem.

Hvad teamet vinder ved at gøre spørgsmålet billigt

Regn på formiddagen. Du brugte tre timer på noget, der kunne være løst på tre minutter. Sker det én gang om ugen for fire ud af fem i teamet, taler vi om flere hundrede timer om året, brugt på at undgå en vurdering, ingen af jer ville have givet hinanden.

Det værste er dog ikke timerne. Det er, at løsningen blev dårligere. Du løste det selv, men du løste det som en, der ikke kunne det, i stedet for som en, der kunne. Og fordi du aldrig fortalte om de tre timer, ved teamet det ikke.

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

Fjern målestokken fra spørgsmålet. Brooks og hendes kolleger fandt, at antallet af spørgsmål halveres, når folk tror, de bliver målt på, hvordan de tager sig ud. Det er derfor ikke nok at sige, at man gerne må spørge. Teamet skal kunne mærke, at det ikke tæller imod nogen. Læg mærke til, hvad der sker hos jer, næste gang nogen spørger om noget basalt. Bliver det mødt med et svar, eller bliver det mødt med et blik. Det blik er hele forklaringen på de tre timer.

Spørg den rigtige direkte, og spørg om det svære. Effekten på opfattet kompetence var størst, når opgaven var svær, og når man blev spurgt personligt frem for bredt. Det er en meget konkret rettesnor. Et opslag i en fælles kanal, der spørger, om nogen mon ved noget, rammer ingen af betingelserne. En besked til hende, om præcis det hun er bedst til, rammer dem alle.

Byg det ind i ugen frem for i mødet. Flynn og Lake viste, at fejlregningen sidder i den, der overvejer at spørge, og at den handler om, hvis regnestykke man kigger på. Den slags retter man ikke ved at tage sig sammen. Et fast punkt, hvor hver enkelt siger, hvad de sidder fast i lige nu, flytter spørgsmålet fra at være en personlig indrømmelse til at være en del af mødet. Så er det ikke længere dig, der beder om hjælp. Det er teamet, der finder ud af, hvor det står.

Læg mærke til, at ingen af de tre skridt handler om at gøre teamet blødere. De handler om at forkorte den tid, jeres viden bruger på at nå frem til hinanden. Det er der, high performance ligger, ikke i at vide mere end i gå.

At bede om hjælp i teamet er den hurtigste måde at bruge den dygtighed, der allerede sidder i lokalet. Hun sad fjorten meter væk. Hun havde sagt ja.