



Faculty of Humanities



Skabelse af tillidsfulde relationer i internationale teams og projekter

Mie Femø Nielsen

Professor, PhD

Leder af Centre for Interaction Research and Communication Design

SAMARBEJDE PÅ TVÆRS: KOMMUNIKATION I INTERNATIONALE
VIRKSOMHEDER, konference på Københavns Universitet

19. september 2016





Fotos fra onthejob.45things.com og wisewaysconsulting.com



Større arbejdsglæde

Højere kvalitet
Færre fejl

Højere tempo
Højere produktivitet
Lavere omkostninger
Mindre personalegennemtræk

Større overskud, aktieudbytte
og udbytte ift. aktiviteter

Større vækst

Lavere market-to-book ratio

OFFENTLIGT ANSATTES ORGANISATIONER

LØN OG ANSÆTTELSE MEDINDFLYDELSE/SU TILLIDSREFORM STYRING OG UDBUD PERSONALEPOLITIK LEDELSE EU

Forside » Tillidsreform » Tillid er OAO's mærkesag » Projekter og forskning » Tillid batter på bundlinjen

Tillid batter på bundlinjen

Udgivet: 25-08-2014 | Redigeret: 25-08-2014

Virksomheder, der satser på tillid og samarbejde, klarer sig bedre økonomisk og leverer en bedre kvalitet end virksomheder, der ikke gør det. De har generelt lavere sygefravær, bedre arbejdsmiljø og færre medarbejdere, der søger væk.

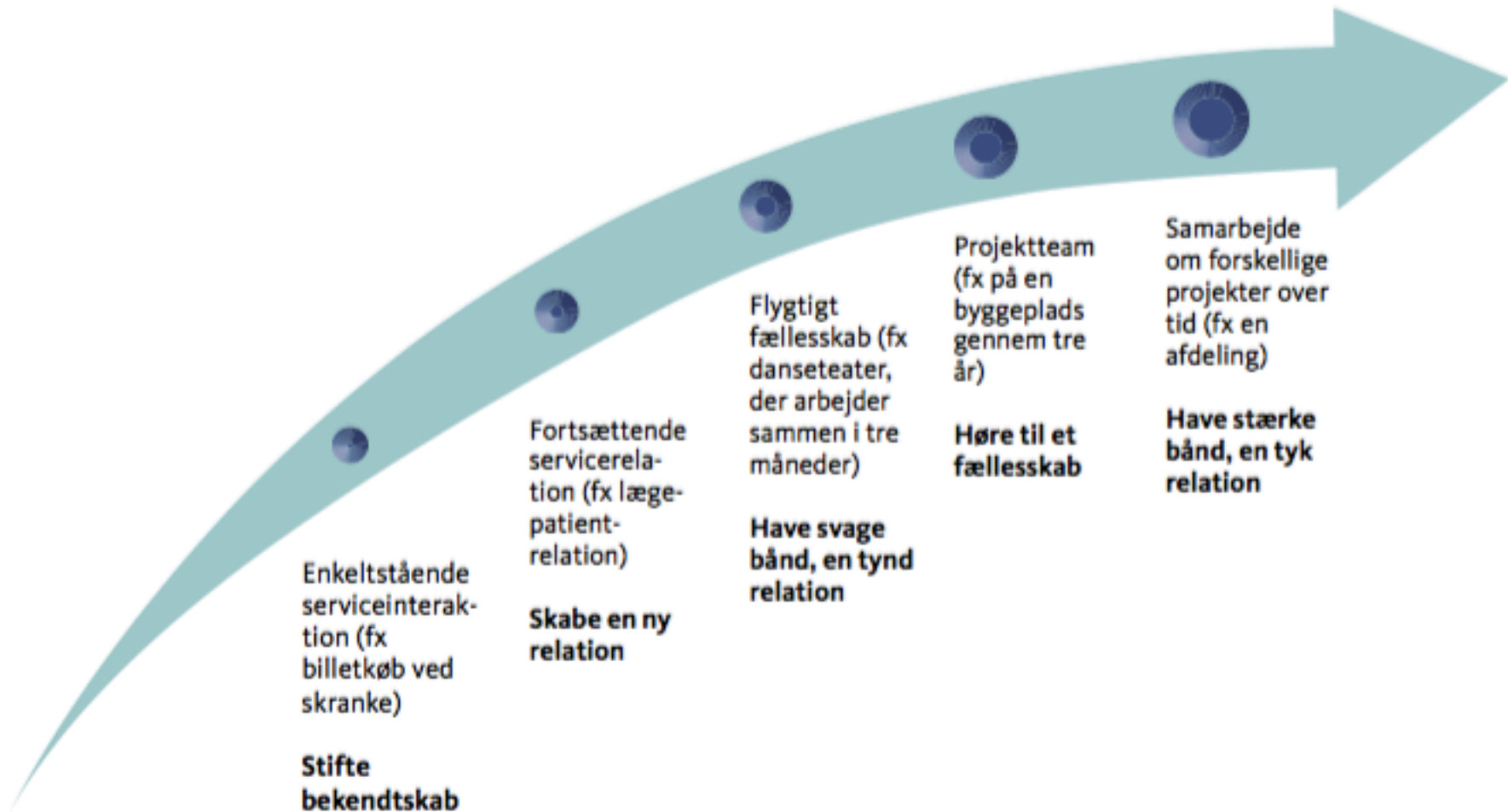
Virksomheder, der viser sammenhængen mellem tillid og produktivitet. Læs mere om undersøgelsen her.

KONTAKT

Christina Borries
Konsulent
46 97 38 03
cbo@oao.dk

Tillid er OAO's mærkesag
OAO's vision om tillid
Projekter og forskning
Aftalen om en tillidsreform
De syv principper
Center for Offentlig Innovation
Lad dig inspirere af andre
Tillid og plads til faglighed
Tillid og samarbejde
Tag borgeren med
Fjern unødvendigt bureaukrati
Innovation
Kerneopgaven
Tillidsreformudanskelse – fra praksis

Professionelle relationer har forskellig styrke og tykkelse, og kan udvikle sig over tid



Figur 15.4. Professionelle relationer varierer fra enkeltstående episoder til mangeårige tætte samarbejder.

Typiske udfordringer for tillid i internationale virksomheder

Den enkelte leder/medarbejder indgår i **mange relationer**

- er måske allokeret med 25% til fire teams
 - der sidder på 8 locations
 - hvor der løbende udskiftes leverandører og samarbejdspartnere
 - har ofte ikke et tæt personligt kendskab til den anden i relationen
- der skal **løbende etableres nye** relationer

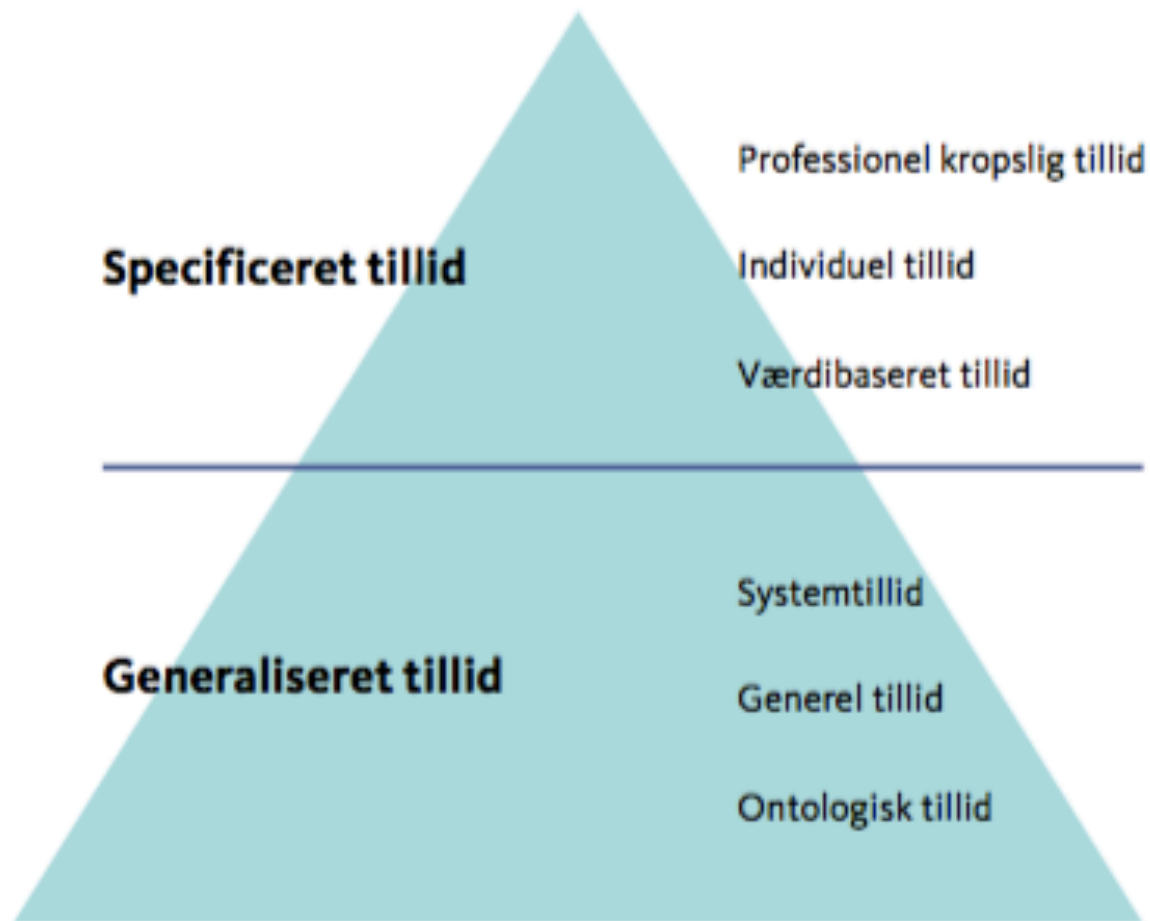
Den enkelte leder/medarbejder indgår i **komplekse sociale systemer**

- med mange asymmetriske relationer (magt, viden, ressourcer)
 - og mange forskellige værdisystemer og subkulturer
 - i en konstant foranderlig kontekst
 - med skiftende lokale og internationale strategier
- mindre kan tages for givet; **svært at forudse** adfærd og outcome

Noget af det forskningen har påvist om tillid

- **Fremadrettet:** Den tillidsfulde handler ud fra en hypotese om et gunstigt fremtidigt udfald, "a leap of faith"
- Udvises typisk nogen med henblik på noget (konkret): Ingen har ubetinget og altomfattende tillid
- **Nødvendig:** Ingen har fuld viden om fremtiden
- Øger derfor råderummet og handlingspotentialer
- **Mistillid er omkostningstung**, fordi den fører til kontrol (kontrol er godt, men tillid er billigere) eller handlingslammelse (uudnyttede muligheder)
- Ved at nære tillid gør man sig sårbar og **afhængig** af modparten
- Der skal meget til for aktivt at skuffe en udvist tillid
- **Smitter:** Bliver man mødt med tillid er man mere tilbøjelig til selv at nære tillid til andre
- Mistillid smitter også, og skader derfor sociale systemer

Forskellige typer af generaliseret og specificeret tillid



Figur 15.1. Tillidspyramiden viser tre typer af henholdsvis generaliseret og specificeret tillid.

Strategisk tillid

"jeg kan stole på ham, fordi det ikke kan betale sig for ham at snyde mig"

+ Viden
+ Valgmuligheder
= Lav risikooplevelse

Kalkuleret tillid

+ Viden
+ Valgmuligheder
= Høj risikooplevelse

Afmagtstillid

"Vi er nødt til at stole på dem, for vi har intet andet valg"

Figur 15.2. To typer af strategisk tillid: kalkuleret tillid og afmagtstillid.

Trusting

- aktivt at vise andre tillid –
er en handling

Tillid handler om før, nu og frem



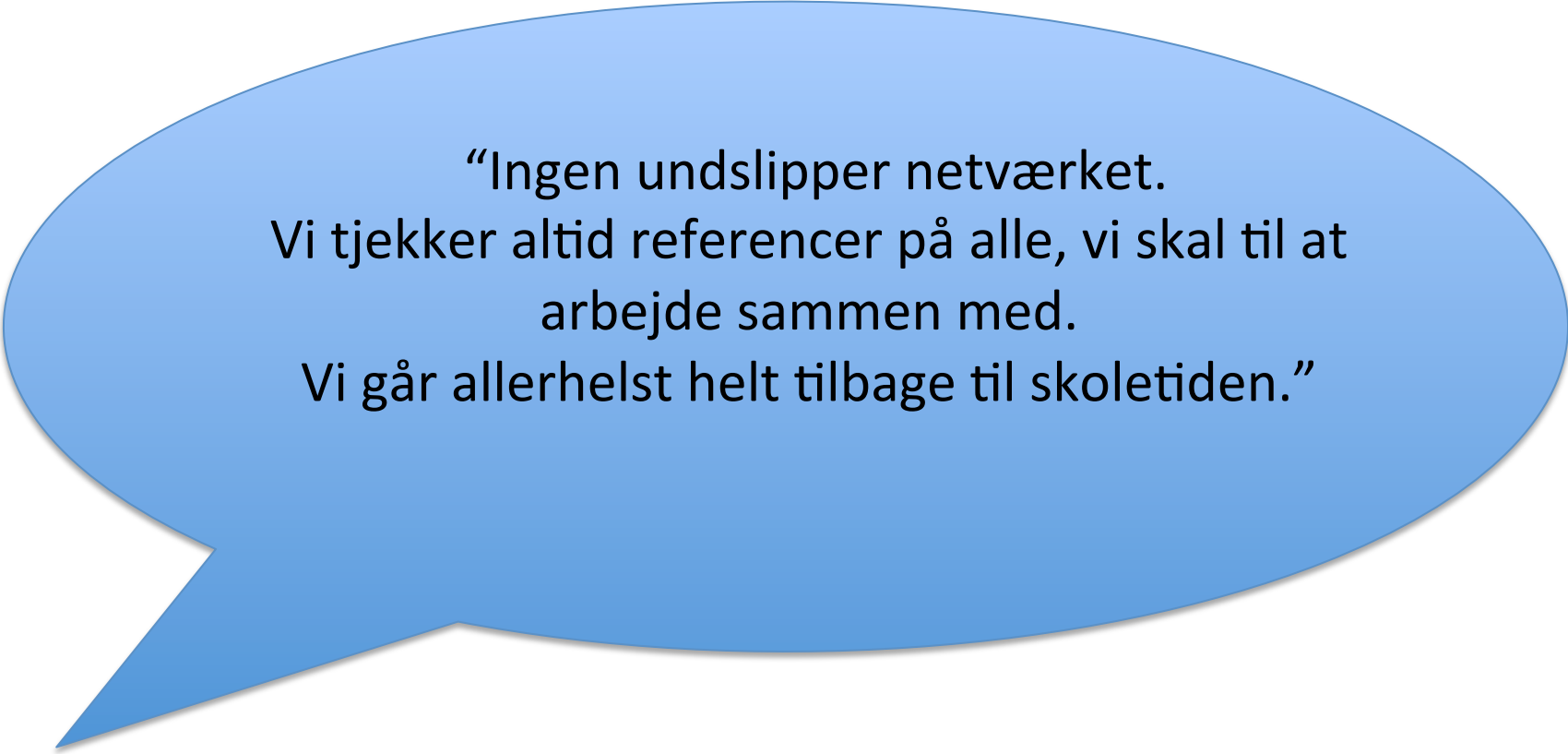
FORUD

**tidligere adfærd og erfaringer
der giver et tillidsafsæt
at bygge interaktionen på**

FØR: Ex på en interaktions tillidsafsæt

- Viden om den anden
- Fælles erfaringer
- At have været fælles om grænseoverskridende tillidsritualer (fx at drikke sig fuld sammen eller gå på bordel efter dagens forhandlinger)
- Track record og goodwill
- Referencer og anbefalinger
- Rutiner og forudsigelighed

Referencer og anbefalinger



“Ingen undslipper netværket.
Vi tjekker altid referencer på alle, vi skal til at
arbejde sammen med.
Vi går allerhelst helt tilbage til skoletiden.”

(Fra interview med mellemlider i Japan)

NU'et

**træk og handlinger
der optræder eller netop ikke
i interaktionen
og som viser tegn på
højere eller lavere
grad af tillid**

NU: Ex på træk ved interaktion der vidner om tillid

Højere grad af tillid

- Åbne dagsordener
- At turde melde markant ud
- At turde melde ud før man ved, hvor de andre står
- At turde gå imod strømmen
- Moving along, være aligned
- Direkthed, manglende omsvøb
- Meget faktuel underforstås
- Mange krydsreferencer inden for og mellem interaktioner
- Progression, smidig fremdrift
- Højt tempo
- Gnidningsfri interaktion
- Underforståede rutiner
- Manglende kontrol

Lavere grad af tillid

- Fremvisning af sine kompetencer for den anden
- Omstændelige forberedelser
- Tøven og forklaringer fx i indledninger eller hvor man kunne have svaret kort
- Mange spørgsmål til proces
- Megen repair
- Forbehold og forsigtige meldinger
- Nedtoninger og indpakning
- Stop-go, time-outs, nedbrud
- Dokumentation, sikre sig at få alt på skrift

Ex på emails i kollegial relation med høj tillid

Vedr.: Er de her gode nok? Plus memory cards og clamps?

ok

Den 28. jan. 2016 kl. 12.01 skrev [redacted]

Ok

Lader du ham bestille det hele?

Så sender jeg alias til ham

Den 28. jan. 2016 kl. 11.53 skrev [redacted]

ja, det skulle jeg mene
men en på 2 er kun lidt dyrere, og så kan vi også bruge den til andet senere

Den 28. jan. 2016 kl. 11.44 skrev [redacted]

Er 1 TB nok?

Den 28. jan. 2016 kl. 11.39 skrev [redacted]

yes
men det er en gratis app der hurtigt kan downloades

7 gopro plus clamps

plus en harddisk til al data

Den 28. jan. 2016 kl. 11.35 skrev [redacted]

Good point, så det skal ind på alle ipads?

Skal vi så tage 7 gopro hero? Plus memorycard plus clamp?

Den 28. jan. 2016 kl. 11.09 skrev [redacted]

Det vi skal huske med Gopros er, at man ikke kan se hvad der optages med mindre man installerer en app på en tablet...

8 mails mellem 3 kolleger på 3 locations, asynkron interaktion, alle er optaget af hver sine opgaver, mailer sideløbende 10:58-12:05

Et køb af elektronisk udstyr besluttet asynkront på knap en time (forud har været et møde hvor art og omfang af udstyr blev besluttet)

Korte beskeder

Meget er underforstået
Der tales om flere ting, men ingen er i tvivl om, hvornår der svares på hvad

Højt tempo

Ingen formalia og høflighedsmarkeringer

FREMAD

**træk og handlinger
man tyr til
med henblik på relationen
nu og efterfølgende**

FREM: Ex på teknikker til at skabe tillid

- Transparens
- Online commentary
- Stance management
- Åbne dagsordener
- Kontrakter og aftaler
- Pilotprojekter
- Unødvendige mikroløfter
- Fremvisning af kompetencer
- Moving along, aligne
- At skabe fælles referenceramme
- Etablere rutiner og bygge systemer og processer
- Forenkle, reducere kompleksitet
- Være (skabe) forudsigelig(hed)
- Genoprettelseshandlinger
- At have som brand at have tillid til andre, at vise uberettiget tillid
- Uformel interaktion, smalltalk
- Teambuilding

Overopfylde unødvendige mikroløfter

“Et af mine vigtigste midler
til at opbygge tillid i nye relationer er at
overopfylde unødvendige mikroløfter.

Det kan fx bestå i at sige til en ny potentiel forretningsforbindelse,
at **‘Du har det dokument på mail senest i morgen kl. 17’**,
også selv om det er lige meget, om han først får det i næste uge.

Og så sørger jeg for, at han har det næste dag kl. 12.

Efter mange sådanne **småbitte oplevelser af,**
at man kan stole på mig, at jeg leverer, hvad jeg lover,
så udbygges tilliden til min forretning langsomt.

Det kan jeg bruge til at udvide vores relation
til mere komplekse ting.

Dér sørger jeg naturligvis også for at levere.”

”Jeg skaber aktivt min track record”

(citater fra interview med en virksomhedsleder i Ungarn)

Online commentary: den professionelle siger sine mellemregninger højt

1 Doc: An: ' we're gonna have you look s:traight ahea:d,=h
2 (0.5)
3 Doc: 1-> J's gonna check yer thyroid right no:w,
4 (9.5)
5 Doc: 2-> .hh That feels normal?
6 (0.8)
7 Doc: 2-> I don't feel any: lymph node: swelling, .hh in yer neck area,
8 Doc: .hh Now what I'd like ya tuh do I wantchu tuh
9 breathe: with yer mouth open.=Nice slow deep breaths.

11 little bit lo:nger.
12 (3.4)
13 Doc: 1-> °Well° I don't see any fluid=your ears look goo:d
14 (3.6)
15 Doc: 1-> This one does too:.
16 (5.6)
17 Doc: 2-> Let's see if we see any drainage
18 (0.9)
19 Doc: Say ah:~,
20 Pat: Ahh,
21 (0.2)
22 Doc: 2-> An' that looks real good too:.
23 (0.8)

Transparens og rutiner bliver det nye sort!

Hvordan kan man hurtigt opnå
stærke rutiner,
så man får høj produktivitet
og kun begår få fejl,
samtidig med at man er agil
i en omskiftelig kontekst?

Og hvordan kan man gøre dem transparente?

Kan man måle graden af opnået tillid?

Forudsætning: Kan man identificere
de interaktionelle strategier,
der giver høj indbyrdes tillid?

Vi vil gerne i kontakt med flere virksomheder, der er interesseret i at

- deltage i et forskningsprojekt om *acceleration og måling af tillid* i professionelle relationer (internationale virksomheder såvel som offentlige institutioner)
- deltage i eksperimenter med vores telepresencerobot



Tak!

Centre for Interaction Research and Communication Design

circd.ku.dk

