

Din high performers dom over teamet

Din high performer dømmer sine kolleger på en bane, kun hun kender. Forskningen kalder det fundamental attribution error. Sartre kaldte det blikket.



Ambitious Teams · Artikel skrevet af Tom Fisker Jørgensen

I Ambitious Teams har jeg fornøjelsen af at levere en del talentprogrammer med tilpassede workshops for virkeligt dygtige mennesker. Det er et stort privilegium, og en kilde til stor nydelse og mening for mig, at et team blotter sine dynamikker og interne spil. I denne serie af artikler om high performeren vil jeg gerne belyse, hvordan en bestemt skævvridning i perceptionen, kan bringe teamet ud af kurs. For jeg ser fejlslutningen blive begået i mange teams, og med uheldige konsekvenser til følge. Så hvis du har en high performer i dit team, eller hvis du selv er en high performer, så er der nyttig viden at hente i denne artikel.

En mønt snurrer i luften på Stanford University. Plat giver rollen som spørger i en quiz, krone giver rollen som deltager, og de to studerende, der følger mønten med øjnene, ved begge, at ren tilfældighed nu fordeler rollerne mellem dem. Les jeux sont faits.

Spørgeren får en spændende opgave af forskerne Lee Ross og hans kolleger i dette herrens år 1977. Find på ti svære paratvidenssspørgsmål, og hent dem, hvor du vil. Spørgeren graver naturligvis i sine egne hjørner af verden, de bøjer hun tilfældigvis har læst, de emner hun tilfældigvis elsker. Så stiller hun sine ti spørgsmål, og forklarer sig faktuel efter hvert svar fra deltageren. Deltageren svarer rigtigt på 4 af dem.

Bagefter beder forskerne alle i rummet vurdere de to spilleres generelle vidensniveau. Husk, at alle har set mønten. Alle ved, at spørgeren fik lov til at spille på hjemmebane, og at deltageren skulle svare på udebane uden varsel.

Deltageren vurderer spørgeren til at være klart mere vidende end sig selv. Observatørerne, der så quizen udefra, dømmer det samme. "Det var godt nok nogle gode

og vidende spørgsmål" synes deres refleksioner at være. Kun én i rummet falder ikke i fælden, og det er spørgeren selv, for hun ved hvor tilfældige og letkøbte hendes ti spørgsmål var.

Forskerne prøvede senere at advare iagttagere og svareren på forhånd inden de skulle vurdere deltagernes generelle vidensniveau. Selv forsøgspersoner, der med egne ord erkendte spørgerens rollefordel, endte med at vurdere hende højere på viden, hukommelse og uddannelse. Fordelen var synlig, indrømmet og målbar. Dommen faldt alligevel.

Psykologen Lee Ross gav i 1977 mønsteret et navn, der siden er blevet et af psykologiens mest citerede, the fundamental attribution error. Når vi forklarer andre menneskers præstationer, så ser vi og dømmer karakteren, mens vi overser situationen. Møntkastet forsvinder, og tilbage står et menneske, der bare "er dygtig" eller bare "er svag". Lee Ross siger det i sin artikel "The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process" fra 1977:

"The fundamental attribution error is the tendency for attributers to underestimate the impact of situational factors and to overestimate the role of dispositional factors in controlling behavior."

"The intuitive psychologist and his shortcomings", Lee Ross, 1977.

Dit team spiller dette spil hver eneste dag, og hopper i den fundamentale attribueringsfejl med begge ben, med konsekvenser der på sigt kan blive alvorlige. Og din high performer sidder i spørgerens stol på grund af sin erfaring,



sin nysgerrighed, sit engagement og sin modige og vedholdende tilgang til tingene.

High performerens dom overlever ethvert møntkast

Quizstudiet stod på skuldrene af et ældre eksperiment, der også fortjener sin egen scene, for det viser nemlig, hvor dybt mønsteret sidder.

Ti år tidligere sad psykologerne Edward Jones og Victor Harris med et spørgsmål, som de troede, at de kendte svaret på. Deres hypotese var nøgtern. Mennesker dømmer naturligvis en persons holdninger ud fra personens frie handlinger, men når handlingen tydeligvis er påtvunget, så holder vi dommen tilbage. Ingen vil da bebrejde marionetten for trådene. De skulle blive klogere skulle de.

De satte hypotesen på prøve i et studie, publiceret i Journal of Experimental Social Psychology i 1967.

Forsøgsdeltagere læste korte essays om Cubas leder Fidel Castro, skrevet af medstuderende. Nogle essays forsvarede Castro, andre angreb ham. Halvdelen af læserne fik at vide, at skribenten frit havde valgt sin position. Den anden halvdel fik at vide, at positionen var blevet tildelt, blandt andet ved et møntkast. Bagefter skulle alle vurdere skribentens sande holdning til Castro.

I fri vilje-betingelsen gik alt som ventet. Læserne dømte pro-Castro-skribenterne som ægte Castro-venlige. Men i den tvungne betingelse brød hypotesen sammen. Læserne vidste med fuld sikkerhed, at en mønt havde valgt skribentens position. De dømte ham alligevel. Skribenter, der var blevet beordret til at forsvare Castro, blev vurderet som markant mere Castro-venlige end skribenter, der var blevet beordret til at angribe ham, og effekten var stærkt signifikant.

“Perhaps the most striking result of the first experiment was the tendency to attribute correspondence between behavior and private attitude even when the direction of the essay was assigned.”

“The Attribution of Attitudes”, Jones & Harris, 1967.

Jones og Harris havde sat sig for at vise, hvornår mennesker holder dommen tilbage. De endte med at vise, at det gør vi stort set aldrig, selv ikke når situationen er så åbenlys som et møntkast. Citatet er fra “The Attribution of Attitudes”, 1967.

Der gik ti år, før Lee Ross gav fænomenet dets navn, og med quizstudiet viste, at selv en synlig, indrømmet rollefordel ikke redder os. Læg de to studier sammen, og konklusionen står skarpt. Situationen kan være så tydelig og tilfældig som en mønt i luften, og vi dømmer stadig personen. Karakter æder kontekst, hver gang.

Nu mangler du kun at se, hvad det betyder for det menneske i dit team, der vinder flest møntkast, altså high performeren som præsterer, fordi hun er kapabel.

Din high performer vinder flest møntkast

Se på dit team med quizstudiets øjne, og et mønster træder frem, som du formentlig aldrig har sat ord på. Roller fordeler sig ikke tilfældigt hos jer. De fordeler sig efter styrke, og det lyder som sund fornuft. Den svære kodebase går til den, der kender den bedst. Den vigtige kunde går til den, der har relationen og erfaringen. Det kritiske projekt går til den, der leverede godt sidst. Din high performer spiller med andre ord på hjemmebane, dag efter dag, år efter år, og hver sejr skaffer hende endnu en hjemmebanekamp.

Det er god ressourcestyring. Men der er også en quizmaskine, der kører i døgndrift lige under bevidsthedens niveau.

For hver gang en kollega snubler på hendes bane, afsiger hendes hjerne quizstudiets dom. 6 forkerte ud af 10. Og ligesom deltagerne på Stanford ser hun karakteren og overser situationen, at banen var hendes, at spørgsmålene voksede ud af hendes erfaring, at kollegaen spillede på udebane uden varsel. Jones og Harris viste, at selv en synlig mønt ikke redder den dømte. Din kollegas situation er langt mindre synlig end en mønt. Den er vævet ind i opgavefordeling, anciennitet og tilfældigheder, som ingen har overblik over, og da slet ikke den, der dømmer.

Sådan fødes A-holdet og B-holdet i hendes hoved. Stille, én dom ad gangen, uden at hun nogensinde har besluttet sig for at dele teamet op. "Peter er skarp." "Mette er langsom." "Jonas skal man holde øje med." Hvert udsagn føles som nøgtern observation. Hvert udsagn repræsenterer en quizdeltager, som uforvarende og uden egen vidende bliver dømt på quizmasterens bane.

Men dommen går begge veje, for som mennesker dømmer vi alle hinanden, hele tiden, ud fra det ståsted, vi nu engang står på, og gennem de briller, vi nu engang har på. Ross og Anderson siger, at dette er et grundlæggende menneskeligt træk.

"People are intuitive psychologists who seek to explain behavior and to draw inferences about actors and about their social environments."

Lee Ross & Craig Anderson.

Teamet ser high performerens træfsikkerhed og dømmer ren karakter, geniet, talentet, den fødte problemknuser... om end de positive domme afhænger af, hvor god din high performer er til at rumme andre. For hvis hun ikke kan forstå, rumme og respektere de andre, så er de ikke motiverede til at rumme hende. Dette er Alvin Gouldners gensidighedsprincip, der er på spil underneden. Din high performers hjemmebanefordel – jeg har arbejdet hårdt og længe på området, og ved derfor en masse... men det ser jeg ikke - er lige så usynlig for de andre, som deres udebane – jeg er nyansat og ser endnu ikke hvordan det hele hænger sammen... men det ser jeg ikke - er for hende. Resultatet er en afstand, der ofte i det skjulte vokser i begge ender, idet hun mister respekten for dem, og de mister modet og motivationen over for hende. Ingen af disse adfærdskonklusioner bygger på et sandt billede. Begge dele bygger på den samme fejl, målt og navngivet for et halvt århundrede siden – den fundamentale attribueringsfejl.

Quizstudiets bitreste detalje rammer til sidst. Kun spørgeren kendte sine spørgsmåls tilfældighed. I dit team betyder det, at din high performer faktisk har adgang til sandheden om sin egen fordel, hvis nogen hjælper hende med at få øje på den. Det vender vi tilbage til. Først skal vi

forbi en fransk filosof, der beskrev, hvad dommen gør ved den, der bliver dømt.

Blikket der fryser din high performers kolleger fast

Filosoffen Jean-Paul Sartre gav os det skarpeste sprog, der findes, for hvad dommen gør ved den, der bliver dømt. Han kaldte det blikket – le regard.

I sit hovedværk Væren og intet fra 1943 beskriver Sartre et menneske, der står bøjet foran et nøglehul, opslugt af at lure. I det øjeblik er han ren handling, et levende nu uden selvbevidsthed. Så knirker gulvet bag ham. Et andet menneske ser ham, og i samme sekund forvandles han. Under den andens blik bliver han til noget, en lur, en ynkkelig skikkelse med forlorte kvaliteter og dubiøse intentioner, en ting med en fastlagt natur. Sartres pointe rækker langt ud over pinlige situationer. Blikket fra den anden har en magt, som ingen af os kan værgе os imod. Det fryser et frit, ufærdigt menneske fast som en færdig ting.

"J'ai honte de moi tel que j'apparais à autrui. (...) C'est comme objet que j'apparais à autrui."

Jean-Paul Sartre, L'être et le néant, 1943.

I L'être et le néant fra 1943 siger Sartre, at skamfølelsen opstår i erfaringen af, at den anden besidder et billede af ham, som han hverken har skabt eller fuldt ud kan kontrollere. Blikket giver ham en yderside og gør hans frie, åbne eksistens til en tilsyneladende fast egenskab. Blikket fryser ikke endegyldigt hans frihed bort, men det konfronterer ham med det væsen, han er for den anden. Ifølge Sartre i L'être et le néant, så udgør blikket selve værens fald mod objektiviteten, en ubehagelig tingsliggørelse.

"Mon être pour-autrui est une chute (...) vers l'objectivité."

Jean-Paul Sartre, L'être et le néant, 1943.

Nu kan du se, hvad fundamental attribution error egentlig er for en størrelse. Hvor psykologien målte biasen, så beskrev Sartre, hvad den egentlig gør ved selvopfattelsen og ved relationen. Med sin stille dom, "Mette er langsom", kaster din high performer blikket. Mette holder op med at være en frihed i en situation, et menneske på udebane med for lidt varsel og for lidt hjælp, og bliver i stedet en essens. Den langsomme. Dommen bor i et tonefald, en hævet øjenbryn, en opgave der går uden om hende, og Mette mærker den længe før, nogen siger den højt.

Og her bliver Sartre for alvor ubehagelig at læse som leder. Mennesker, der fryses fast i et blik, begynder at ligne det, blikket ser. Den, der ses som langsom, behandles som langsom, og får færre chancer, mindre information og mere overvågning, og leverer derefter præcis det, dommen forudsagde, langsommelighed. Din high performer ser sin dom bekræftet og aner ikke, at hun selv var med til at producere beviset. Ja, din high performer er skyldig. Men siden vi har med en high performer at gøre, så er vedkommende sikkert også parat til at gøre noget ved denne lille udfordring.

Sartres berømte replik fra teaterstykket For lukkede døre, helvede er de andre, handler netop om dette. Han forklarede senere, at replikken er misforstået som misantropi. Helvede er ikke andre mennesker. Helvede er at være spærret inde i deres færdige billede af en, uden mulighed for at vise sig som andet.

Der findes en dør ud, en løsning på din udfordring, og Sartre pegede selv på den. Mennesket har ingen fastlagt essens, det er vores situationer og vores valg, der former os. Et nyt blik vil derfor åbne et nyt rum at handle i.

Sådan stopper du din high performers quizmaskine

Én ting skal du vide, før grebene virker, og sikrer at din high performer forbliver motiveret og skaber motivation omkring sig. Forskningen viste, at advarsler ikke er nok. Selv mennesker, der med egne ord erkendte spørgerens rollefordel, vurderede ham alligevel højere. Når attribueringsdommen først er faldet, og når blikket har fastfrosset den andens væren, så kræver det psykologisk tæft at skabe nye perceptioner. Du kan således ikke

informere dig ud af biasen, hverken hos din high performer eller hos dig selv.

Som leder for en high performer skal du i stedet ændre de situationer, som dommene vokser ud af. Følgende fire greb er konkrete, og tjener forhåbentlig som inspiration i dit ledervirke for en high performer.

Vis din high performer hendes egne møntkast.

Quizstudiets spørger var den eneste i rummet, der vurderede sig selv rigtigt, for hun kendte sine spørgsmåls tilfældighed indefra. Din high performer har samme adgang, hvis du åbner portalen for hende. Tag hendes bane frem i jeres en til en-samtale og gå tilblivelses- og dygtiggørelshistorikken igennem sammen. Hvem gav hende den første chance på det kritiske projekt? Hvilke opgaver har hun aldrig skullet løse på udebane? Hvordan tilegnede hun selv sin viden? Målet er hverken at tale hendes dygtighed ned eller at udløse dårlig samvittighed. Målet er, at hun ser mønten, før hun sender blikket og dømmer den næste, der scorer 6 ud af 10 forkerte på hendes bane.

Rotér hjemmebanerne. Quizmaskinen får sin strøm fra en opgavefordeling, hvor de samme mennesker altid spiller hjemme. Bryd den med vilje en gang imellem. Giv kollegaen den type opgave, der plejer at gå til din high performer, med varsel, støtte og lov til at famle. Og send din high performer på udebane, hvor hun selv får lov at mærke hvor sjovt det er, at levere 4 ud af 10 rigtige. Udebanekampe er den eneste undervisning i situationens magt, der sætter sig fast, for hun kan ikke længere forklare sin egen snublen med karakter.

Skift essenssprog ud med situationssprog. Lyt efter dommene i teamets daglige tale, også din egen. "Mette er langsom" er essenssprog, en færdig ting. "Mette fik opgaven torsdag uden kontekst" er situationssprog, en mønt i luften. Gør det til en vane i teamet, at enhver vurdering af en kollega skal bære sin situation med sig, i evalueringer, i overleveringer, i sidebemærkninger. I kan gøre det til en leg. Denne anvendelse af sproget flytter ikke biasen alene, men det tvinger situationen ind i rummet, hver gang dommen er på vej til at falde over karakteren.

Tø den dømte op foran teamet. Sartre viste, at den frosne kun kan bevæge sig, hvis et nyt blik giver hende rum til det. Det blik kan du instruere. Giv den kollega, der er frosset

fast som "den langsomme", en ægte hjemmebane, en opgave der vokser ud af hendes erfaring og styrker, og sørg for, at din high performer ser kampen. Én stærk præstation på egen bane fortæller quizmaskinen mere end ti samtaler om bias. Dommen smelter sjældent af argumenter, men i stedet af beviser, og beviser kræver en bane at blive skabt på.

Din high performer dømmes ikke, fordi hun er hård. Hun dømmes, fordi hun er et menneske, og fordi hendes plads i teamet serverer flere domme for hende end for nogen anden. Giv hende synlige mønter, ægte udebaner og kolleger, der får lov at vise sig som andet end hendes billede af dem. Så opdager du, hvad quizstudiet aldrig målte. Hvor meget et team kan løfte, når ingen længere spiller imod sit eget teams blik.

 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