

Derfor mister din high performer gnisten

Din high performer skruer ned for sin indsats i stilhed, længe før hun siger op. Du kalder det manglende gejst. Forskningen kalder det sucker-effekten.



Ambitious Teams · Artikel skrevet af Tom Fisker Jørgensen

I et psykologisk laboratorium i 1983 sidder en studerende med en lille gummibold i hånden. Gummibolden er udstyret med et luftrør, som igen er forbundet med en luftmåler. Hvor meget luft kan man presse igennem på 30 sekunder? Uhhh, der er noget på spil. Opgaven er ret enkel, men ganske udmattende ved gentagne forsøg. Den studerende har klaret fire øverunder i træk, og forsøgslederen har netop fortalt hende, at hun nu skal arbejde i makkerpar med en anden deltager i et andet rum, som også skal pumpe luft i 30 sekunder. Det, hun ikke ved, er, at makkeren ikke findes. Hans resultater er frit opdigtet af forskerne. Fælden i det psykologiske eksperiment er sat.

9 runder venter, og makkerparret vinder, hvis bare én af de to når målet med gennempumpet luft. De får resultatet at vide efter hver runde. Hver sejr udløser en kontant belønning til dem begge. Hendes makker har klaret øverunderne lige så flot som hun selv, så duoen burde være uovervindelig. Alt ser ud til at skulle blive en succes for dette effektive team. Den parallel jeg opfordrer dig til at lave på nuværende tidspunkt i artiklen lyder: Hvilke luftpumpere er der i mit team?

Men inde i de 9 runder begynder makkeren pludselig at levere under målet, faktisk kommer han ikke i mål med sin kvote luft. Runde efter runde. Evnerne fejler ingenting, det har øverunderne bevist. Han kan. Konklusionen i high performerens hoved må være: "Han vil bare ikke", "Han har opgivet", "Han lader mig tage slæbet", "Hvad sker der?"... "Den dovne idiot"

Regn selv på situationen. Hun kan stadig vinde hver eneste runde for dem begge. Det kræver kun, at hun bliver ved med at pumpe, som hun har gjort hele tiden. Pengene er de samme, indsatsen er den samme, og det eneste, der har ændret sig, er, at hun nu bærer to.

Hun skruer ned. For en makker, der aldrig har eksisteret, og en udnyttelse, der kun fandtes som tal på et papir. En high performer kan godt bære teamet i en periode, men hvis vedkommende oplever, at andre bevidst profiterer af indsatsen, så falder motivationen.

"The feelings of exploitation aroused by a free-riding partner are aversive enough to deflect subjects from the rational strategy."

"Motivation Losses in Small Groups: A Social Dilemma Analysis", Norbert Kerr, 1983.

Ræsonnementet i high performerens hoved lyder: "Ham gider jeg fandme ikke hive til succes, for han fortjener det ikke."

Afarter af dette ræsonnement og denne konklusion foretog forskellige deltagere i studiet igen og igen. De sænkede deres indsats og gav afkald på penge, de ellers kunne have tjent uden ekstra anstrengelse end den, de forventede fra starten af. Forskeren bag studiet, psykologen Norbert Kerr, havde bedt dem om 30 sekunders pumpearbejde og fik i stedet et svar på et af arbejdslivets største spørgsmål. Mennesker vil hellere tabe end være den, der bliver udnyttet. Han gav fænomenet et navn, der siden har sat sig fast, the sucker effect.

"When members of a small group see their efforts as dispensable for the group's success, they may reduce those efforts."

"Dispensability of member effort and group motivation losses", Kerr & Bruun, 1983.

Der er flere bevægelser i denne bias, som er ret vigtig, at du forstår, hvis du har med high performers at gøre... eller hvis du selv er en high performer. Og jeg udfolder dem i det følgende.

1. For det første kan en high performers høje ydelser og høje kapacitet paradoksalt nok få andre til at læne sig tilbage.
2. For det andet påvirker denne tilbagelænethed din high performer, som selv mister motivationen i en loop effect.
3. Og for det tredje, så viser studiet også, at selv stærke præstationer falder, hvis den enkeltes bidrag opleves som uden betydning.

Din egen high performer i dit team sidder med den samme gummibold hver eneste uge. Hun har bare ikke fortalt dig, hvad hendes regnestykke siger. Og regnestykket har kun to poster. Kan ikke. Vil ikke.

High performerens stille regnestykke

Kerr publicerede sit studie i Journal of Personality and Social Psychology i 1983, og designet fortjener at blive analyseret i dybden, for det ligner din arbejdsplads mere, end det ligner et laboratorium.

Helt præcist 75 deltagere pumpede luft i forskellige konstellationer. Nogle arbejdede alene og fik betaling for hver runde, som levede op til målsætningen. Andre arbejdede i makkerpar, hvor holdet vandt, hvis bare den ene leverede tilfredsstillende i forhold til målet. Det var i makkerparret at mennesket viste sig fra sin mest regnende side. Deltagere, der fik en dygtig makker, som leverede hver gang, slækkede på indsatsen og lod makkeren trække læsset. Forskningen kalder det free riding, at køre på frihjul. Luk øjnene og tænk på dit team i 10 sekunder. Ja, free riding kender du allerede fra dit eget team.

“Subjects were willing to see a partner profit from their successes when the partner could not succeed for him or herself, but subjects were reluctant to carry a free rider.”

Norbert Kerr, The sucker effect.

Det nye lå i den modsatte situation. Deltagere, der fik en makker med beviste evner, som alligevel ikke leverede, stod med et enkelt valg. Bliv ved med at pumpe, vind runden for jer begge og acceptér, at makkeren tjener det samme som dig for ingenting. Eller skru ned og tab penge, du kunne have tjent uden at gøre andet end det, du havde til udsigt fra starten af.

Deltagerne skruede konsekvent ned. Igen og igen valgte deltagerne at give afkald på deres egen gevinst frem for at finansiere en andens frihjulskørsel. Kerr døbte fænomenet the sucker effect. Mennesker afskyr rollen som den udnyttede så dybt, at vi betaler for at slippe ud af den. Regnestykket er af moralsk karakter, og det bliver regnet færdigt i stilhed, uden at nogen løfter stemmen.

25 år senere strammede to forskere skruen. Susanne Abele og Michael Diehl påviste, at effekten har en præcis udløser. Deltagerne skruede ned, når makkeren udtrykte uvilje, men blev ved med at levere, når makkeren kæmpede med opgaven uden at kunne. Skellet går altså mellem "vil ikke" og "kan ikke". Mennesker bærer gerne den, der kæmper. Vi nægter at bære den, der læner sig tilbage. Det er uviljen teammedlemmer reagerer på. Uvilje avler ikke nødvendigvis uvilje, men den smitter af på high performance :

“They do not take advantage to free-ride, but they reduce their effort when they get the feeling that somebody else wants to free-ride on their effort.”

“Finding team mates who are not prone to Sucker and Free-Rider effects”, Abele & Diehl, 2008.

Læg de to fund oven på hinanden, og du har din high performers indre liv i to sætninger. Hun bærer mere end nogen anden i teamet, så hun møder flere muligheder og fristelser til at føle sig udnyttet end nogen anden. Og hendes reaktion, den dag regnestykket tipper, bliver ikke et opgør. Den bliver en stille nedjustering, som ligner alt muligt andet. Mindre initiativ. Længere svartider. Et "det ser fint ud" i stedet for den skarpe gennemgang, som hun plejer at levere.

Du opdager det sent, for hendes 80 procent ligner stadig de andres 100.

Din high performer ser "vil ikke", hvor der står "kan ikke"

Skellet i Abele og Diehls forskning lyder enkelt, hvis det skal omsættes i et ledelsesgreb. Bær den, der kæmper, og sig fra over for den, der læner sig tilbage. Forbyd free-riding, hvilket kunne omsættes til: "Alle giver den en skalle." Problemet er blot, at skellet kræver én ting for at virke, en retfærdig og ærlig aflæsning af kollegerne. Og netop dér har din high performer et handicap, hun ikke selv kan se. En stor blind plet lige midt i synsfeltet.

Hun er den dygtigste i rummet, og hendes egen kunnen er for længst blevet usynlig for hende. Opgaven, der tager hende to timer, føles ikke som ekspertise. Den føles som det naturlige niveau. Så når kollegaen bruger to dage på det samme, har hendes hjerne to forklaringer at vælge imellem. Enten er opgaven virkelig så svær for andre, hvilket hun bogstaveligt talt ikke kan forestille sig, for hun kan ikke huske, hvordan det var ikke at kunne. Eller også gider kollegaen ikke.

Du kan nok se, hvor det bærer hen, men lad mig lige brobygge mellem temaerne, så jeg ikke falder i den selvsamme fælde, som jeg er ved at beskrive. Vidensforbandelsen, denne bias der på engelsk hedder "The curse of knowledge", som vi foldede ud i artiklen "High performer - den tavse viden", forvandler kollegernes ærlige "kan ikke" til et "vil ikke" i hendes øjne. Og "vil ikke" er præcis den udløser af lavere performance, som Abele og Diehl identificerede. Din high performers sucker-regnestykke tipper den gale vej, ikke fordi teamet udnytter hende, men fordi hendes egen ekspertise fejloversætter teamets kamp som dovenskab. Nok engang har vi med perception at gøre, som en kilde til lavere performance på teamplan.

Dermed står du med en dobbelt fejlslætning, for du laver som leder selv den samme fejl med omvendt fortegn. Den dag din high performer skruer ned, ser du en primadonna. Mindre initiativ, kortere svar, et skuldertræk hvor der før var ild. Det ligner en selvforherligende attitude, og attitude er den forklaring, travle ledere griber først. Den er nem at forstå, og den retfærdiggør din titel som leder, men du begår en fundamental attribution error, hvor du fastfryser din high performer i din perception. Det kan du læse om i

artiklen "Din high performers dom over teamet"

Lad os holde det simpelt, og øjnene på bolden. Du skal vide at under attituden ligger Kerrs gummibold. Hun har regnet på det i månedsvis, og er nået frem til, at hun ikke længere vil betale for at være den, der bærer.

To niveauer og to sæt mennesker, der begge fejllæser hinandens "kan ikke" som "vil ikke". Det er ikke et karakterproblem hos nogen af parterne, som jeres perception ellers lader antyde, og i øvrigt en konklusion jeg har set utallige gange på mine workshops i Ambitious Teams. Det er derimod den samme bias, der arbejder i begge retninger, og den slider dit teams stærkeste kraft op i stilhed. Som teamleder har jeg nu bragt dig til en skillevej, hvor du har et valg at træffe. Jeg vil gerne kvalificere og tydeliggøre dit valg med et filosofisk besøg.

Sisyfos i dit team

Filosoffen Albert Camus åbnede sit essay om Sisyfos-myten fra 1942 med at genfortælle gudernes dom. Sisyfos havde trodset dem, og straffen blev at rulle en sten op ad et bjerg, se den trille ned og begynde forfra, i al evighed. Camus hæfter sig ved en detalje i dommens konstruktion. Guderne havde regnet ud, at ingen straf er frygteligere end nytteløst og udsigtsløst arbejde. De tog ikke stenens vægt fra ham, og de tog ikke hans kræfter. De tog formålet.

Læg mærke til, hvad guderne vidste, og hvad mange ledere har glemt. Byrden knækker ikke mennesker eller din high performer. Det gør derimod meningsløshed. Og meningsløsheden præsenterer sig for din high performer i et hvorfor.

"Lever, tramway, quatre heures de bureau ou d'usine, repas, tramway, quatre heures de travail, repas, sommeil et lundi mardi mercredi jeudi vendredi et samedi sur le même rythme [...] Un jour seulement, le 'pourquoi' s'élève."

Albert Camus, Le mythe de Sisyphe, 1942

Din high performer er teamets Sisyfos. Hun bærer den tungeste sten, og hun har båret den længe. Men læs hende gennem Camus, og du opdager, at hendes regnestykke fra

Kerrs laboratorium handler om noget dybere end retfærdig fordeling af byrder. Hun kan bære mere end alle andre, og hun ved det godt selv. Spørgsmålet, der afgør alt, er, om stenen ruller for noget, et dybere formål. Om nogen ser indsatsen. Om bjerget fører nogen steder hen. Den dag hun skruer ned, har din high performer sjældent fået for meget at bære. Hun har fået for lidt at bære det for.

Camus slutter sit essay med en af filosofihistoriens mest berømte sætninger. Man må forestille sig Sisyfos lykkelig. Pointen er lige så radikal i dag som i 1942. Sisyfos ejer sin sten i det øjeblik, han vedkender sig den, og lykken afgøres ikke af byrdens vægt, men af hans forhold til den. Camus finder det afgørende øjeblik i nedstigningen, pausen hvor Sisyfos går tilbage efter stenen og har tid til at tænke. Det er dér, dommen enten knuser ham eller bliver hans egen.

Din high performer har også en nedstigning. Det er fredag eftermiddag på vej hjem, det er de ti minutter efter mødet, hvor hendes forslag igen blev til alles ejendom, det er aftenen efter endnu en opgave, der blev reddet, uden at nogen registrerede det. Bevidst, mindre bevidst og ubevidst, det er i disse stunder at hun lægger til og trækker fra. Men på hendes måde, og ud fra hvad hun ser som fakta.

“Ce divorce entre l’homme et sa vie, l’acteur et son décor, c’est proprement le sentiment de l’absurdité.”

Albert Camus, Le mythe de Sisyphe, 1942.

Så resultatet af regnestykket afhænger af, hvad du har givet hende at tænke på. Hvis hun føler sig fremmedgjort, trods al sin kapacitet og gode intentioner om fælles succes i teamet, så når hun frem til meningsløshed skrevet med røde tal. En leder, der kun styrer stenens vægt, taber sin high performer. En leder, der arbejder med formålet, synligheden og retningen, giver hende et bjerg, der er værd at gå op ad, en mening. Kære leder, der skal så lidt til...

Sådan fastholder du din high performer

Den psykologiske forskning og filosofien peger på det samme indsatssted, for den leder der ellers gider at

interessere sig herfor. Fastholdelse af high performers handler sjældent om løn, frynsegoder eller en lettere byrde. For tredje gang, din high performer knækker sjældent af mængden. Hun knækker af hendes regnestykke, der er fyldt af tal, som har været igennem hendes eget dubiøse, men uforvarende og godtroende filter. Hendes kalkule kan du påvirke med fire greb.

Afregn frihjulskørslen, før hun gør det. Kerrs deltagere skruede ned, i samme øjeblik de var sikre på, at makkeren kunne, men ikke ville. Ægte frihjulskørsel i teamet er derfor aldrig en privatsag mellem dig og den, der kører på frihjul. Den er en løbende regning, der bliver sendt til din stærkeste medarbejder, og hver uge, den står uadresseret, kan du sætte 10 i mente i hendes regnestykke – ikke til organisationens fordel. Du behøver ikke løse free riding-tendenserne med et brag. Hun skal til en start bare kunne se, at du har set biasen, at hun trækker de andre i mål, og at de af den grund har slået lidt op i banen, samt at det får en konsekvens. Er retfærdigheden på vej eller hvad?

Oversæt teamets "kan ikke" for hende. Abele og Diehl viste, at mennesker gerne bærer den person, der kæmper, forsøger og slider, og kun nægter at bære den, der læner sig tilbage. Da din high performers ekspertise fejloversætter kollegernes kamp som dovenskab og uvilje, skal du give hende adgang til kampen. Lad hende se nybegynderens ærlige forsøg, ikke kun det forsinkede resultat. Sig det ligeud, når en kollega har kæmpet i to dage med opgaven, hun selv løser på to timer. Hun bliver mildere af at se sliddet, for hendes uvilje var aldrig rettet mod svaghed, kun mod uviljen i sig selv. Og du skal her vide, at hun har meget svært ved at se den verden, som hun har bevæget sig væk fra, dvs. hun kæmper med at skulle forstå, hvor svært det kan være som nybegynder, uden at andre smider hende i en egoistisk gryde.

Giv stenen et formål. Camus' guder tog hverken Sisyfos' kræfter eller hans sten, de tog retningen, og mange ledere gør det samme med deres bedste folk uden at opdage det. Rutineret redningsarbejde bliver usynligt, netop fordi det virker. Gør det synligt. Fortæl hende, og fortæl teamet, hvad hendes bæren har flyttet, og kobl hendes tungeste opgaver til noget, der peger fremad, et ansvar, en udvikling, en retning. Hun har aldrig bedt om en lettere sten. Hun beder om et bjerg, der fører nogen steder hen. Spænd

hendes trækraft for teamets kærre, og sørg for at alle i teamet formår at se det positive i dette.

Vogt nedstigningen. Regnestykket som high performere laver – giver det mening for mig at blive her i dette job - bliver regnet i de stille mellemrum, weekender, ved kaffemaskinen, om aftenen efter den usete redning. Du kan ikke overvåge de mellemrum, men du kan møde dem med dine egne. Brug jeres en til en-samtaler på det ene spørgsmål, der afgør alt, og stil det, mens svaret stadig kan ændres. Føles arbejdet retfærdigt for tiden for dig? Oplever

hun, at det, hun bærer, bliver set og fører et sted hen? Jeg hader mig selv for at sige dette, men denne samtale er lige så billig, som den er dyb. Opsigelsen, den forebygger, er det ikke.

Din high performer siger sjældent op den dag, hun afleverer sin opsigelse. Hun sagde op den aften, regnestykket tippede, og ingen var der til at se det. Fastholdelsen begyndte længe før, i alt det, du netop har læst. Din skillevej og dit valg består i, at være der før.

 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