

Når alle vinder, taber teamet

Derfor er resultatskabelse aldrig summen af individuelle sejre. Forskningen viser, hvorfor dashboardet kan lyse grønt, mens det fælles resultat udebliver, og hvad teamet konkret kan gøre.



Ambitious Teams · Artikel skrevet af Tom Fisker Jørgensen

I min rolle som konsulent eller trusted advisor har jeg oplevet mange teams indefra, over tid. Jeg vil gerne beskrive en scene, som du måske kan nikke genkendende til ud fra din egen erfaring. Sammen med dit team er du til kvartalsmøde, og fem tal, fem mål samt fem flueben lyser grønt. Teamet kigger på et dashboard, der ligner en sejr. Salg nåede sit tal. Marketing nåede sit. Kundeservice, drift og udvikling nåede deres. Nederst på skærmen står dog det sjette tal, det eneste I deler, og det er rødt. Hvordan kan det være rigtigt?

I dette team blev der stille et øjeblik, hvorefter forklaringerne fandt vej fra hoved til plenumsnakken. Hver forklaring var egentlig fornuftig, men den handlede om de andre. Inde i hovedet på hver enkelt kørte den samme sætning. "Jeg nåede da mit. Jeg har gjort mit arbejde." Og det er rigtigt. Alle har gjort deres arbejde. Alligevel udeblev resultatet.

Luk øjnene og tænk på dit eget teams seneste statusmøde i ti sekunder. Hvor mange af målene på tavlen kunne kun nås af jer i fællesskab, og hvor mange kunne nås af én person ad gangen? Hvis du tøver med svaret, handler denne artikel om dit team. Fem grønne tal giver sjældent ét fælles resultat. Forskningen tyder på, at I godt må grave dybere i både forståelse, indstilling og handling.

Når resultatskabelse bliver et privat regnskab

I 2011 samlede tre hollandske forskere, Ad Kleingeld, Heleen van Mierlo og Levi Arends, al tilgængelig forskning om målsætning i grupper i én stor metaanalyse i Journal of Applied Psychology. En metaanalyse kan forstås som forskningens facitliste. I stedet for at stole på ét enkelt forsøg lægger en metaanalyse alle forsøgene sammen og regner den samlede effekt ud. Her blev det til 38 studier med 739 teams og næsten 3.000 mennesker.

Det første fund var, at teams med specifikke, svære fælles mål præsterede markant bedre end teams, der blot fik besked på at gøre deres bedste. Forskerne måler den slags i en enhed, de kalder d , og her landede effekten på 0,80. En d -værdi på 0,80 betyder rundt regnet, at et gennemsnitligt team med et konkret og ambitiøst fælles mål præsterer bedre end cirka 8 ud af 10 sammenlignelige teams uden det mål. Tallet viser således, at ambitiøse mål ikke kun virker på enkeltpersoner. Ambitiøse mål virker mindst lige så stærkt på teams. »Gør jeres bedste« lyder positivt, men er motivationsmæssigt langt svagere end et tydeligt resultatkrav.

Metaanalysen gemte på et fund mere, og det er artiklens egentlige ærinde. Hvad sker der, når hvert medlem af teamet får sit eget mål? Svaret findes blandt andet i et forsøg fra 1995, gennemført af forskerne Crown og Rosse. Forestil dig en lille gruppe med en opgave, der kun kan løses sammen. Gruppen skal bygge hele sætninger, og en sætning tæller kun, hvis hvert medlem har leveret ord til den. Opgaven er med andre ord skruet sammen som hverdagen i et team. Alle er afhængige af alle. Så delte forskerne målene ud. Nogle deltagere fik et mål, der pegede på dem selv. "Byg syv ord på din egen liste." Andre fik et mål, der pegede på fællesskabet. "Bidrag med 17 bogstaver til gruppens færdige sætninger." Begge mål er individuelle, konkrete og målbare, og begge kræver en indsats. Den eneste forskel er, hvad tallet tæller. Det ene tæller egen produktion. Det andet tæller bidraget til det fælles resultat.

Den lille forskel væltede resultaterne. Deltagere med mål for egen produktion trak gruppens samlede præstation ned. På tværs af forsøgene i metaanalysen fik den slags egocentrerede mål en effekt på minus 1,75, mere end dobbelt så kraftig som effekten af fælles mål, bare med modsat fortegn. Et $d = -1,75$ viser, at et system godt kan få den enkelte til at arbejde hårdere og samtidig gøre teamet væsentligt dårligere. Det kan eksempelvis ske, når hver sælger kun belønnes for egen omsætning, når eksperter



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

måles på egne leverancer, medarbejdere konkurrerer om begrænsede ressourcer eller når individuel succes kan opnås på bekostning af videndeling og koordinering. Tallet er et stærkt argument imod at antage, at summen af individuelt optimerede medarbejdere automatisk bliver et højtydende team. Omregnet ender et gennemsnitligt team, hvor medlemmerne jagter hver deres eget resultat, under cirka 96 ud af 100 sammenlignelige teams.

Bidragsmålene trak derimod hårdt den anden vej med en effekt på plus 1,20, bedre end næsten 9 ud af 10. Individuelle mål, der fokuserede på personens bidrag til teamets præstation, har derimod en stor positiv effekt. Bidragsmål handler ikke kun om, hvorvidt man bruger individuelle mål. Det handler om, hvad målet retter medarbejderens opmærksomhed imod. Et individuelt mål bør således gøre medarbejderen mere opmærksom på sin rolle i helheden, ikke kun på sin egen score. Det individuelle mål bør være et bidragsmål. Forskernes forklaring er enkel. Egne mål skubber mennesker over i konkurrence, også når opgaven skriger på samarbejde.

Forskellen mellem effekten af egocentriske og gruppeorienterede individuelle mål er omtrent 2,95 standardafvigelser, fra -1,75 til +1,20. Det betyder, at de to målsystemer, der på overfladen begge ligner individuel performance management, kan have nærmest modsatrettede konsekvenser. Det ene siger i praksis "Vind selv", mens det andet siger "Gør dit specifikke bidrag til, at vi vinder sammen."

Her står vi så. Fælles mål løfter resultatskabelsen. Individuelle mål kan æde den indefra, mens alle passer deres arbejde, og dashboardet lyser grønt. Ja, hvorfor bygger vi så vores teams op omkring individuelle mål? Svaret gemmer sig i en kulturel bevægelse, der har præget arbejdslivet i mere end tyve år.

"Individual goals can also promote group performance but should be used with caution in interdependent groups."

Kleingeld, van Mierlo & Arends, Journal of Applied Psychology, 2011.

Kulturen der satte de egocentrerede mål i system

Forsøget med bogstaverne foregik i et laboratorium i 1995. Ude i virkeligheden var erhvervslivet på samme tid i fuld gang med at bygge det stik modsatte princip ind i sit fundament. General Electrics topchef Jack Welch havde i 1980'erne gjort sin berømte vitalitetskurve til kernen i koncernens resultatskabelse. Hvert år blev alle ansatte rangordnet. De øverste 20 procent blev fejret og belønnet. De midterste 70 procent fik lov at blive. De nederste 10 procent skulle ud. Modellen fik tilnavnet rank and yank, og den bredte sig som en steppebrand. Ved en måling i 2009 brugte omkring fire ud af ti adspurgte amerikanske virksomheder en form for tvungen rangordning af deres medarbejdere.

Tag nu tallet minus 1,75 fra før, og se på konstruktionen med friske øjne. Rangordningen er det egocentrerede mål sat i system. Din placering afhænger af, at du producerer mere end din sidemand. Din kollegas gode idé er en trussel mod din bedømmelse. Samarbejde er en udgift på dit personlige regnskab. Kulturen belønnede med andre ord præcis den måladfærd, som forskningen måler til at være den mest ødelæggende for et teams resultatskabelse.

Hvordan det føltes indefra, ved vi fra Microsoft. Journalisten Kurt Eichenwald interviewede i 2012 en lang række nuværende og tidligere medarbejdere til magasinet Vanity Fair om virksomhedens tabte årti. En medarbejder beskrev, hvordan man på et hold med ti personer gik ind ad døren den allerførste dag med sikker viden om, at to personer ville ende med en topbedømmelse, syv med en middelmådig og én med en elendig, uanset hvor dygtige alle ti var. Systemet fik folk til at konkurrere mod hinanden i stedet for at konkurrere med de andre virksomheder.

"Every current and former Microsoft employee I interviewed — every one — cited stack ranking as the most destructive process inside of Microsoft, something that drove out untold numbers of employees."

Kurt Eichenwald, Vanity Fair, 2012.

Men netop fra 2012 begyndte der at ske noget. Adobe droppede de årlige bedømmelser samme år. Microsoft skrottede stack

ranking i november 2013. GE begravede selv vitalitetskurven omkring 2015, og Accenture og Goldman Sachs fulgte efter i 2016. På få år gik tvungen rangordning fra at være best practice til at være et advarselseksempel i ledelseslitteraturen.

Her kunne historien være slut, og alligevel laver du måske stadigvæk nogle af de fejl, som forskningen viser er kostbare. For systemerne forsvandt fra personalehåndbøgerne, men vanen overlevede flytningen. Individuelle KPI'er, individuelle bonusser og individuelle udviklingssamtaler er stadig standardudstyr i de fleste organisationer, også i teams hvor ingen kan skabe resultatet alene. Systemet blev afskaffet, men vanen blev forfremmet. Hvorfor sidder den så dybt i os? Det klogeste svar på det spørgsmål kommer fra en filosof, og det er næste stop på rejsen.

Præstationssamfundet gjorde resultatskabelse til et soloprojekt

Den tysk-sydkoreanske filosof Byung-Chul Han satte i 2010 ord på, hvorfor rangordningen kunne afskaffes uden at forsvinde. I bogen *Müdigkeitsgesellschaft*, på engelsk *The Burnout Society*, beskriver han, hvordan vi har bevæget os fra et disciplinsamfund til et præstationssamfund. I disciplinsamfundet kom kravene udefra. En chef holdt øje, en kurve rangordnede, et system pressede. I præstationssamfundet er presset flyttet ind i os selv. Vi har hver især overtaget jobbet som vores egen strengeste chef, og vi gør det frivilligt, for det føles som frihed. Han kalder det selvudbytning. Vi udbytter os selv, og netop fordi ingen tvinger os, er der ingen at gøre oprør imod. Denne internaliserede selvstyring er en farlig læremester, for den har umiddelbart ikke nogen bremse. Selv faldt jeg om med en blodprop i hjernen i 2019 efter at have arbejdet i flere år uden bremseklods. I hindsight var der tegn fra kollegerne på, at jeg ikke burde trække så hårdt på den fælles hammel, men jeg følte det som et valg, jeg selv havde truffet.

Se dig omkring i kulturen, og du finder selvudbytningsmønsteret overalt. Vi tracker vores søvn, vores skridt og vores skærmtid. Vi dyrker det personlige brand, den personlige udvikling og de personlige mål. Hver enkelt af os er blevet en lille virksomhed med eget regnskab, der aldrig lukker. Præstationssamfundet har med andre ord gjort resultatskabelse til et soloprojekt, længe før nogen HR-afdeling har blandet sig, eller kolleger har fået ørenlyd.

Tag selvudbytningens vane med ind i et teamlokale, og du kan se problemet. Rangordneren behøver ikke længere at stå i

personalehåndbogen, for den sidder med ved bordet alligevel. Teammedlemmet, der klokken 21.30 polerer sit eget tal, gør det uden ond vilje. Tanken bagved er nærmest pligtopfyldende. "Hvis jeg leverer mit, kan ingen komme efter mig." Det er præcis det egocentrerede mål fra forsøget med bogstaverne, bare uden forsker i lokalet. Og som du så i tallene, så betaler teamet regningen, hver gang det private regnskab vinder over det fælles.

"Excess work and performance escalate into auto-exploitation. This is more efficient than allo-exploitation, for the feeling of freedom attends it. The exploiter is simultaneously the exploited."

Byung-Chul Han, *The Burnout Society*, 2015.

Hvis den egocentrerede måladfærd kom fra et system, så kunne teamet blot vente på, at systemet blev lavet om. Men vanen bor i mennesker, og så er der kun én vej. Teamet skal selv bygge det fælles regnskab op, bevidst og systematisk, som en modvægt til den kultur, alle har med i tasken. Hvordan man konkret gør det, med forskningen som byggevejledning, handler sidste del af artiklen om. Og denne læring er særdeles relevant for mange af de ledere, jeg gennem tiden har mødt.

Vejen tilbage til fælles resultatskabelse

Diagnosen ligger fast. Vanen med de private regnskaber bor i kulturen og i os selv, og den koster på teamets resultatskabelse. Det gode er, at forskningen fra artiklens første del kan læses som en byggevejledning. Den peger på tre greb, og du og teamet kan tage alle tre uden at spørge nogen om lov.

Det første greb er etableringen af ét specifikt, svært fælles mål. Husk effekten på 0,80 fra metaanalysen. Den gælder mål, der er konkrete nok til at kunne måles og ambitiøse nok til at kræve alle. Vage hensigter om at gøre sit bedste tæller som bekendt langt mindre. Stil derfor teamet ét kontrolspørgsmål, når målet formuleres. Kan det her mål nås, uden at vi alle sammen lykkes? Hvis svaret er ja, har I et individuelt mål i forklædning, og så skriver I om.

Det andet greb handler om de individuelle mål, og I behøver ikke afskaffe dem. Forskningen viser, at individuelle mål sagtens kan styrke teamets resultatskabelse, når de tæller det rigtige. Formlen er 17 bogstavs-princippet fra forsøget. Hvert medlems mål formuleres som et bidrag til det fælles resultat i stedet for som en

privat produktion. Forskerne bag metaanalysen skriver selv, at når gruppens præstation er det afgørende, bør individuelle mål indrammes, så de fremhæver den enkeltes bidrag til gruppen. Tag jeres måltavle med til næste teammøde og gå den igennem mål for mål med ét spørgsmål. Tæller det her, hvad jeg producerer, eller hvad jeg lægger ind i vores fælles resultat? Hvert mål i første kategori skriver I om sammen med en stor portion respekt for individet. Det lyder simpelt, men folk har jo deres vaner, projekter og egne måder at være succesfuld på.

Det tredje greb er kombinationen, og den gemmer på artiklens mest opsigtsvækkende tal. I de forsøg, hvor teams både havde et fælles mål og individuelle bidragsmål, målte forskerne en samlet effekt på 2,19. Det er næsten tre gange så kraftigt som fælles mål alene. Tallet bygger på ganske få laboratorieforsøg, så størrelsen skal tages med forbehold, men logikken er til at få øje på. Det fælles mål sætter retningen, og bidragsmålene fortæller hver enkelt, hvad netop deres del af resultatet er. Dermed forsvinder

valget mellem at passe sit eget og at bidrage til fællesskabet, for de to ting er blevet det samme.

Og så er der dashboardet fra månedsmødet. Flyt det fælles tal øverst på skærmen, og lad mødet begynde dér. De individuelle tal må gerne blive stående, men de skifter rolle. De er ikke længere fem karakterbøger, men fem bidrag til det tal, I deler. Det fælles regnskab er samtidig den bedste modvægt til præstationssamfundets soloprojekt. Byung-Chul Hans pointe var, at den indre chef aldrig melder sig tilfreds. Et menneske, der måles på sit bidrag til noget fælles, har derimod fået en grund til at løfte blikket fra sit eget regnskab. Det er svært at udbytte sig selv og bygge et fællesskab i samme bevægelse. Er du leder for et team, ligger dit vigtigste bidrag her. Giv målene tilbage til teamet, og lad teamet selv holde pennen, når det fælles mål og bidragsmålene formuleres. Ejerskab følger den, der skriver.

Fem private regnskaber gav jer fem grønne tal og ét rødt. Ét fælles regnskab kan gøre fem mennesker til ét team. Resultatet var fælles hele tiden. Nu er målene det også.

 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