



Louise Dinesen (tv) og Vibeke Lunding-Gregersen (th) er psykologer og værter på Lederstof.dk's podcast "Lederhjerne".

PODCAST FRA LEDERSTOF.DK

Når konkurrence fører til snyd

Jesper Dalgaard Pøhler

Foto Christian Als

9. december 2020

I konkurrenceprægede miljøer, hvor medarbejdere kæmper om bonusser og KPI'er, stiger risikoen for snyd. Særligt, når vi konkurrerer mod hinanden, går det ud over trygheden og samarbejdet.

En kultur præget af tryghed giver trygge medarbejdere. Det gør en konkurrencepræget kultur ikke. Så simpelt kan det sættes op ifølge de to erhvervspsykologer Vibeke Lunding-Gregersen og Louisen Dinesen.

»Spørg hinanden, om jeres kultur er præget af tryghed og samarbejde om at nå fælles mål, eller om den enkelte presses og alene måles individuelt på salg og indsatser«.

»Spørg om der er strukturer, bonusser og målinger, som kan skabe uheldig konkurrence, eller om I som arbejdsplads fremmer teamindsatser, ligeværd, medmenneskelighed og forståelse«, lyder det fra Vibeke Lunding-Gregersen i seneste afsnit af podcasten *Lederhjerne*, som de to erhvervspsykologer laver for Lederstof.dk.

Adskillige studier peger på, at konkurrenceprægede miljøer fremmer risikoen for snyd og bedrag. Særligt, når medarbejderes resultater måles op imod hinanden, stiger risikoen for hensynsløs og uetisk adfærd. Fordi det pludselig bliver en kamp for ”den gamle hjerne” i os – en kamp for at overleve.

»Jo mere deadlines og KPI'er fylder, jo mere fokuserer det enkelte individ på egne opgaver, egne mål og egne præstationer. På overlevelse«, siger Louise Dinesen.

PODCAST FRA LEDERSTOF.DK



[LYT TIL SJETTE AFSNIT AF LEDERHJERNE](#)

[ÅBN I PODCAST-APP](#)

Konkurrence kan få det værste frem i os

Jamie Gloor fra University of Zurich er forsker og har undersøgt, hvordan det moderne arbejdsliv kan få nogle af de værste sider frem i os mennesker.

»Det er skræmmende. Gloor taler om, hvordan den måde, hverdagen foregår på i mange – måske især større virksomheder – får os til at reagere helt anderledes over for hinanden, end vi egentlig er designet til fra naturens side«, fortæller Vibeke Lunding-Gregersen og tilføjer:

»Vi ender faktisk med i disse virksomheder at modarbejde hinanden, selv om vi er sociale af natur«.

Den schweiziske forsker og hendes forskerhold har undersøgt, hvordan vi mennesker reagerer på urimelige og hensynsløse irettesættelser af vores kollegaer.

»Det, de har fundet ud af, er, at jo mere komplekst, travlt og *kompetitivt* arbejdsmiljøet er, jo mere fraviger vi at hjælpe, støtte og bakke vores kollegaer op, hvis de bliver udsat for uretfærdighed, straf eller ydmygelser fra chefen«, siger Louise Dinesen.

Deadlines, KPI'er og bonusser er forskellige eksempler på elementer i et konkurrencepræget miljø. Og faktisk viser det sig, at vi ikke blot undlader at hjælpe den irettesatte kollega – vi reagerer med skadefryd.

»Jo mere den, der er blevet uretfærdigt behandlet ”stikker ud” eller er ”misundt” – altså jo større status vedkommende har – jo større er sandsynligheden for, at kollegaerne føler skadefryd«, fortæller Louise Dinesen.



Vibeke Lunding-Gregersen og Louise Dinesen

Et spørgsmål om kultur

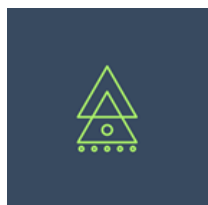
Konkurrencemotivet farver og former den måde, medarbejderne betragter deres kollegaer på. Og påvirker dermed også deres adfærd over for dem.

»Vi skaber et miljø, hvor det er alles kamp mod alle – frem for ét, der understøtter samarbejde og fællesskab. At det for afdelingen, virksomheden og dermed også mig selv hverken er det bedste eller det mest produktive, er ikke noget, der indgå i overvejelserne, når vi kæmper for overlevelse«, siger Vibeke Lunding-Gregersen.

Forskningen viser, at stærkt konkurrenceprægede miljøer hæmmer mulighederne for at udvise compassion og moral, fortæller de to psykologer. Og det kan oven i købet føre til, at de medarbejdere, der ikke lever op til målene, bliver ekskluderet fra faglige og sociale fællesskaber på arbejdspladsen.

»Det er uhyggeligt, men vi ser de samme tilbøjeligheder i vores arbejde med organisationer. Og vi skal huske, at det her ikke handler om særligt onde eller usympatiske mennesker, men derimod om kulturer, der taler til de mest primitive sider af mennesket – og hvor mennesker derfor vil gå langt i kampen for overlevelse og for at føle sig sikret i fællesskabet«, siger Louise Dinesen.

De to psykologer fremhæver en række studier, der bekræfter denne adfærd, som – om vi vil det eller ej – er helt menneskelig. Og så har de en historie fra ”det virkelige liv”, der understøtter forskningen.



TRIVSELSPARRING

Få personlig sparring om din trivsel gratis som medlem

FÅ TRIVSELSPARRING

Wells Fargo: Fra medarbejderbonusser til milliardbøder

Den amerikanske bank Wells Fargo fyrede for et par år siden 5.300 medarbejdere på grund af en sag, hvor der var åbnet mere en to millioner falske konti. Myndighederne idømte banken bøder for flere milliarder kroner på grund af skandalen.

»De eksterne og uvildige auditører, der undersøgte banken, var helt tydelige i deres konklusioner: Der var ingen medarbejdere, der var frivilligt kriminelle her. Der var ingen konspirationer. Der var kultur!«, fortæller Vibeke Lunding-Gregersen.

Det viste sig, at banken havde skabt et massivt indre pres for salg og vækst, og at der var en række elementer, der skabte presset: Salgsmål, individuelle økonomiske bonusser, sociale normer og systemer, der hyldede dem, der nåede målene, og udstillede og bremsede dem, der ikke gjorde.

»Der var ganske enkelt individuelle bonusser baseret på antal åbnede nye konti. Og så blev der ellers åbnet konti!«, siger Vibeke Lunding-Gregersen.

»Det er dybt tragisk og en historie, som er så utrolig lærerig. For det, vi ser her, er, at den gamle hjerne og menneskets mest primitive drifter fremmes i en kultur, hvor vi presser mennesker. Og når den gamle hjerne sætter ind, så er der også risiko for, at fællesskab, tolerance, overblik og analyse hæmmes og sættes ud af kraft«, fortæller Louise Dinesen og tilføjer:

»De højere hjernefunktioner kobles simpelthen fra, når hjernen er trusselsaktiveret og alene fokuseret på overlevelse, som vi ser i historien her«.



PODCAST

Lederhjerne

Lederhjerne er en podcast om hjernen og ledelse, som kan hjælpe dig med at skabe mental bæredygtighed og understøtte det gode, sunde arbejdsliv for dig selv og dine medarbejdere. Dine værter på Lederhjerne er erhvervspsykologerne Vibeke Lunding-Gregersen og Louise Dinesen.

LYT TIL FLERE AFSNIT OG ABONNÉR

Fokusér på de små ting

De to erhvervspsykologer arbejder for at styrke compassion på de danske arbejdspladser. Og konkurrenceprægede miljøer kan ødelægge muligheden for at udøve compassion.

Derfor fremhæver de et sidste studie, der viser, hvordan du kan modvirke noget af den uetiske adfærd, som vi mennesker forfalder til, når vi presses.

Ledelsesforskeren Kriti Jain fra IE Business School satte en række forsøgspersoner i et etisk dilemma, hvor de skulle forholde sig til fusk med data.

»Men inden folk valgte, fik den ene gruppe en lille pause. Og så blev de langsomt præsenteret for nogle af de potentielle følger ved at fukse med data. Gruppen, der fik en lille pause, så de lige kunne tænke sig om – og som endda tilføjede lidt hjernebarkaktivitet via fokus på potentielle følger – var signifikant mindre tilbøjelige til at snyde med data«, fortæller Louise Dinesen.

Og netop derfor er det vigtigt at stoppe op, mener hun.

»Det er derfor, vi så ofte taler om det her med at gå roligt ind i mødelokalet, holde øjenkontakt, trække vejret dybt og huske at holde pauser. Det er noget, vi bør tage ansvar for i ledelse, selv om det fremstår som meget banale ting«.

»I bund og grund handler det om kultur på arbejdspladen. Det handler om det, der dyrkes og styrkes hele vejen igennem organisationen – om de motiver, der modelleres, *reinforceres* og belønnes – og dermed om ledelse«, konkluderer Louise Dinesen.

ACTION CARD

3 gode råd: Nedbring risikoen for snyd i din organisation

- 1 Gå på opdagelse i jeres kultur:** Er den præget af tryghed og samarbejde eller konkurrence og overlevelse?
- 2 Tag pauser:** Træk vejret roligt, gå roligt og hold øjenkontakt. På den måde er du med til at fremme ro og compassion som en del af jeres kultur.
- 3 Genbesøg jeres incitamentstrukturer:** Har I bonusser, KPI'er eller salgsmål? Hvordan arbejder I med deadlines? Måske kan et nyt blik på jeres incitamentstrukturer fremme en ny kultur med mere fokus på samarbejde, sunde relationer og compassion og mindre fokus på kamp, dominans og overlevelse.