

LEDERFOKUS

FAGFOLK I LEDELSE - OM LEDELSE - TIL OG FOR LEDERE



Tilfredshet på jobben har mange årsaker, men det eneste man finner ut med å måle medarbeidertilfredshet er om medarbeiderne er fornøyd, skriver **Johan Velten**.

Taushet gir ikke gode resultater

Det er en alminnelig antakelse at god ledelse gir fornøyde medarbeidere, som i sin tur gir fornøyde kunder og gode resultater. Et forskersteam ved Handelshögskolan i Göteborg under ledelse av Stefan Tengblad har undersøkt dette nærmere og kommet frem til at det ikke finnes noen slik kjedereaksjon i virkeligheten (<http://hdl.handle.net/2077/2235>). Det er snarere det motsatte som er tilfellet: De virksomhetene som fokuserte på medarbeidertilfredshet hadde over tid en negativ utvikling i produktivitet og dermed også en negativ resultatutvikling. I stedet for å fokusere på oppgaven, ble virksomhetens indre liv et sentralt tema i seg selv.

De fant heller ikke noe bevis for at fornøyde medarbeidere førte til fornøyde kunder. Også her var det iblant det motsatte som var tilfellet; for at kundene skulle bli fornøyd måtte medarbeiderne iblant yte en del ekstra og kundertilfredsheten gikk derfor på bekostning av egen velvære. Gjennom denne studien ble det tydelig at årsaken til medarbeidertilfredshet var mangslungen. I utkantstrøk kunne mange være fornøyd med at de i det hele tatt hadde en jobb, men det sa ikke noe om hvordan de utførte jobben. Andre kunne være fornøyd på grunn av det gode sosiale miljøet på arbeidsplassen, mens en tredje gruppe var fornøyd fordi jobben ga dem spennende faglige utfordringer. Grunnlaget for medarbeidertilfredshet var altså så vidt forskjellig at det ikke var noen god indikator på produktivitet, fornøyde kunder og lønnsomhet. Det eneste man finner ut med å måle medarbeidertilfredshet er om medarbeiderne er fornøyd.

Yrkesstolthet og medarbeiderskap

Det betyr selvfølgelig ikke at resultatene blir bedre hvis bare medarbeiderne blir mindre tilfreds. Poenget er at medarbeidertilfredshet er et uinteressant måleparameter. Et langt mer interessant parameter er arbeidsglede og engasjement. Dette er nær beslektet med yrkesstolthet og sier noe om hvordan man forholder seg til jobben. I en av Norges største bedrifter har vi gjennomført kundeundersøkelser og måling av medarbeidernes arbeidsglede og engasjement gjennom en årrekke. Når vi sammenholder resultatene fra disse undersøkelsen får vi en overveldende dokumentasjon på at det er allmenngyldig innsikt som forskerne i Göteborg presenterer; fornøyde kunder har direkte sammenheng med medarbeidernes arbeidsglede og engasjement.

Medarbeiderskap handler om hvordan man forholder seg til arbeidsgiveren, til selve jobben og til arbeidskollegene. Godt medarbeiderskap handler om å være pliktoppfyllende og redelig overfor arbeidsgiver, være profesjonell og ansvarsbevisst i utførelsen av arbeidet og være imøtekommende og samarbeidsvillig overfor arbeidskollegene. Når man har orden på alle disse tre forholdene har man et solid grunnlag for yrkesstolthet. Der ligger kimen til varig arbeidsglede og sterkt engasjement.

Misfornøyde medarbeidere

Det er selvfølgelig ikke slik at forholdene på arbeidsplassen er en sammenhengende dans på roser. Det går litt opp og ned for de fleste av oss. Dersom normen eller forventningen er at alt



Resultater er ikke bare et produkt av fornøyde medarbeidere.

skal være bra, vil det over tid bli en god del høflig fortieelse og påtatt positivitet. Idyllen blir en slags late-som-lek som før eller siden blir brutt og utilfredsheten kommer til syne. Det kan oppleves som svært negativt at medarbeiderundersøkelsen plutselig viser en stor grad av utilfredshet, men når arbeidsgruppen har beveget seg fra høflig fortieelse til åpenbar utilfredshet, kan det faktisk bety en fremgang for gruppen. Den åpenbare utilfredsheten er en mobilisering som kan bringe gruppen over i en ny fase, hvor problemene

drøftes åpent, slik at gruppen kan finne kreative løsninger på sin fastlåste situasjon.

Utilfredshet og kreativitet

Fremskritt er snarere en følge av utilfredshet enn tilfredshet. Tilfredshet kan være stillestående, mens utilfredshet kan være uttrykk for at man ønsker en forandring og en kraft som potensielt driver fram fornyelse, forutsatt at det møtes på en konstruktiv måte.

Forskningsrapporten When job dissatisfaction leads to creativity (Jing Zhou & Jennifer M. George, 2001) dokumenterer at utilfredshet mobiliserer til innsats og forbedringer. De beskriver fire ulike reaksjonsmønstre: slutte i jobben, aksjonere for å få til en endring, vise lojalitet (innordnet seg), eller likegyldighet. De to første er aktive

reaksjonsmønstre og de to siste er passive. Den førstnevnte blant de to aktive – å slutte i jobben – løser ikke virksomhetens problem og kan være et tap for organisasjonen. De passive reaksjonsmønstre er også negative for organisasjonen. Det kan være viktige forhold som er årsak til utilfredsheten og hverken lojalitet eller likegyldighet løser problemet. Det kan heller bidra til at misnøye sprer seg i organisasjonen.

Når vil utilfredshet bidra til kreativitet?

Kreativitet handler om nye nyttige ideer. Innovasjon er virksomhetens evne til å omsette ideene til praktiske handlinger. For at utilfredsheten skal føre til kreativitet må medarbeiderne velge et aktivt og konstruktivt handlingsmønster og de nyttige ideene må føre til innovasjon.

Å slutte i jobben bidrar ikke til å løse organisasjonens problem, men man slipper selv unna problemet. For mange er det ikke et relevant alternativ å slutte i jobben. De trenger pengene og det kan være usikkert om man vil få de samme betingelsene i en ny jobb – hvis man i det hele tatt klarer å skaffe en ny jobb. På grunn av risikoen er det nærliggende å forbli i jobben, til tross for at man ikke er tilfreds. Disse medarbeiderne er knyttet til bedriften av ren nødvendighet. Andre kan være knyttet til bedriften med positive følelser, men allikevel være utilfreds med situasjonen. Uansett hva som er årsaken til at misfornøyde medarbeidere fortsetter i jobben kan det føre til kreativitet, forutsatt at de velger et aktivt reaksjonsmønster og omgivelsene kommer dem i møte på en positiv måte.

Det koster noe å være kreativ. En personlig kostnad er faren for at ideene ikke gir ønsket effekt og dermed kan være belastende for ens eget renommé, både blant arbeidskolleger og i ledelsen. En annen kostnad er at forandring i seg selv kan være ubehagelig. Det kan føles mer behagelig å gjøre slik vi alltid har gjort og følge det tradisjonelle mønsteret som er nedfelt i kulturen. For at medarbeiderne skal være villige til å betale prisen for å tenke nytt og være kreative, må de oppleve at det er meningsfylt og nyttig å ta tak i det som skaper utilfredshet. De må tro at det er mulig å påvirke situasjonen. Det er tre forhold som har betydning for opplevelsen av at det er meningsfylt å være kreativ: det første er nyttige tilbakemeldinger fra kollegaene, det andre er hjelp og støtte fra kollegaene og det tredje er opplevelsen av at initiativet er ønsket i organisasjonen. Utilfredshet i kombinasjon med disse tre forholdene skaper kreativitet og verdifull fornyelse.

Utilfredsheten bør altså ikke ses som et problem som bør elimineres, men heller som en mobilisering. Gjennom å møte den med konstruktiv feedback, støtte og hjelp til å tenke tankene ferdig og ønske ideene velkommen, kan mobiliseringen føre til at arbeidsgruppen kommer over i en ny fase, preget av ny arbeidsglede og bedre resultater. Dersom utilfredsheten ikke blir møtt på en slik konstruktiv måte, kan det føre til varig, smittsom misnøye som forsurer hele miljøet.

Johan Velten er forfatter og bedriftsrådgiver
Nettside: www.teamwork.no
E-post: johan@teamwork.no