

# Entusiastiske medarbeidere

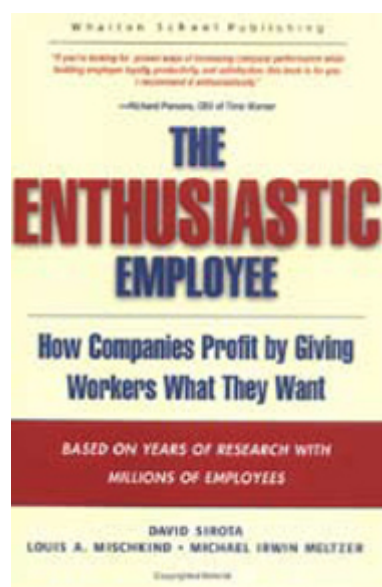
Ansatte har grunnleggende menneskelige behov som ledelsen bør arbeide for å møte, ved å bidra til å skape arbeidsbetingelser der en ikke bare får tilfredse, men entusiastiske medarbeidere.

TEKST

Torkil Berge

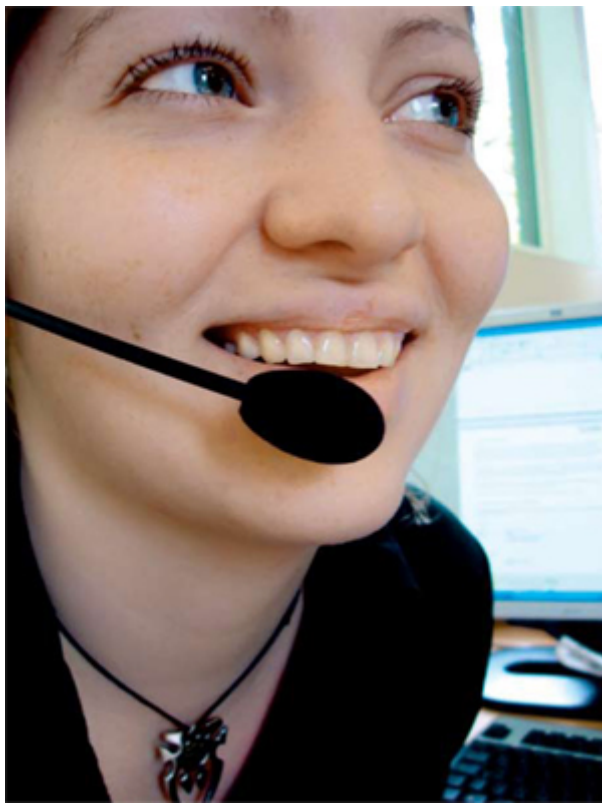
PUBLISERT 1. august 2006

---



David Sirota, Louis A. Mischkind og Michael Irwin Meltzer **The Enthusiastic Employee: How Companies Profit by Giving Workers What They Want** Wharton School Publishing, 2005. 363 sider. ISBN 0-13-142330-4

Det hele startet med en entusiastisk anbefaling, på et kollegamøte der temaet egentlig var noe helt annet: – «Dette er den beste bok i organisasjonspsykologi jeg har lest! Kjempeinteressant og nyttig!» Den entusiastiske er fagmann på området, organisasjonspsykolog og personalsjef i et internasjonalt oljeselskap, og begeistringen var av den smittende sorten. Selv om jeg personlig trives best med faglitteratur om angst og depresjon og sånn, ble jeg nysgjerrig og gikk til innkjøp av boken. Her er et sammendrag av hva jeg leste:



**HAR DET BRA:** Tre firedeler av alle ansatte er generelt sett tilfredse med jobben sin, i følge studiene til tre amerikanske organisasjonspsykologer.

Forfatterne David Sirota, Louis A. Mischkind og Michael Irwin Meltzer har lang fartstid som rådgivere innen amerikansk organisasjonsliv. Deres utgangspunkt er at mange års forskning har vist at det ikke er noen grunnleggende konflikt mellom ledelse og ansatte. De aller fleste ansatte er motiverte i forhold til sin jobb og villige til å gjøre en innsats. Spørsmålet er derfor ikke hvordan motivere dem, men hvordan unngå å svekke den motivasjonen de fleste naturlig bringer med seg til sitt arbeid. Ansatte har grunnleggende menneskelige behov som ledelsen bør arbeide for å møte, ved å bidra til å skape arbeidsbetingelser der en ikke bare får tilfredse, men entusiastiske medarbeidere. Forfatterne bygger på 30 års spørreundersøkelser, med over fire millioner svar fra ansatte over hele den utviklede del av verden, i tillegg til fokusgruppe-diskusjoner, dybdeintervjuer og kasusstudier.

En overveldende majoritet starter i sin jobb med entusiasme. Etter disse hvetebrødsdagene, som varer fra et halvt til ett år, mister mange noe av motivasjonen. Dette skyldes ifølge forfatterne i stor grad ledelsens praksis. De er kritiske til nyere ledelsestenkning basert på at «lojalitet er død», der ansatte antas å ha mindre tilknytning til firmaet, og hovedsakelig er ute etter personlig gevinst, og der oppsigelser anses som et effektiviseringstiltak både i gode og dårlige tider. Samtidig er de også kritiske til fortidens mer paternalistiske organisasjoner, der ledelsen passer på sine ansatte som foreldre på sine barn. Deres ståsted er «partnerskapsorganisasjonen», der en jobber sammen mot felles og langsiktige mål, med genuin opptatthet av hverandres

interesser og behov. Partnerskap er et foretningsfellesskap med en menneskelig dimensjon.

## **De fleste er tilfredse med sitt arbeid**

I snitt sier 76 prosent av alle ansatte, uavhengig av type organisasjon, at de generelt sett er tilfredse med sitt arbeid. Av de resterende 24 prosentene rapporterer et flertall et rimelig nøytralt forhold til sitt arbeid. Bare en liten del, om lag fem prosent, er misfornøyde.

Det er ikke store variasjoner i tilfredshet på tvers av yrkesgrupper og arbeidsområder: I helsetjenesten og på sykehus er det snakk om 79 prosent tilfredse medarbeidere, for oljearbeidere tilsvarende 71 prosent. Ledelsen har i snitt 83 prosent tilfredshet, og 74 prosent blant de ansatte.

## **Tre behov**

Tre overordnede behov eller mål preger folks forhold til sitt arbeid: Rettferdighet, prestasjon og fellesskap: Opplever du at organisasjonen har en genuin interesse for de ansattes velbefinnende? Drar jobben nytte av dine evner og ferdigheter? Hvordan er kvaliteten på samarbeidet i din arbeidsenhet?

*Rettferdighet* («equity») innebærer at arbeidsbetingelsene er basert på upartiskhet, det vil si at de bygger på grunnleggende etiske og samfunnsmessige standarder: Et trygt og rimelig komfortabelt arbeidsmiljø, vern mot usaklig oppsigelse, rimelig økonomisk sikkerhet, rimelig lønn og ytelser i forhold til det arbeid en gjør, og å bli behandlet med respekt, føle at ens personlige og familiære behov er ivaretatt, ha en rimelig konsistent og tillitsvekkende ledelse, med mulighet for å bli hørt i klagesaker.

*Prestasjon* («achievement») innebærer stolthet over å gjøre noe som betyr noe, og kunne utføre det på en god måte, få anerkjennelse for prestasjoner og være stolt over hva organisasjonen utretter. Viktige faktorer er i hvilken grad arbeidet oppleves som utfordrende, innebærer læring av nye ferdigheter, og om det gis adekvate rammer for å kunne presentere, som informasjon, trening, autoritet og samarbeid.

*Fellesskap* («camaraderie») er å ha varme, interessante og velfungerende relasjoner til andre på arbeidsstedet. Et vanlig svar på spørsmålet om hva en liker best ved det stedet en jobber, er nettopp forholdet til nære medarbeidere. Dette gjelder særlig samarbeidet i eget team, og i mindre grad samarbeid på tvers av avdelinger.

Disse tre behovene eller målene fremheves som de viktigste av 85 til 90 prosent av enhver arbeidsstokk. Målene kan ikke erstatte hverandre, men må dekkes hver for seg. Et godt arbeidsmiljø øker ikke tilfredsstillelse med lønn, og god betaling fjerner ikke ubehaget knyttet til å ha et arbeid som oppleves som kjedelig. Når alle tre behov er dekket, vil tilfredshet med arbeid øke eksponentielt – mangedobles – og resultere i entusiastiske medarbeidere. Likevel synes ett av behovene mer grunnleggende enn de andre, nemlig rettferdighet. Hvis en ikke opplever å bli behandlet på en rimelig måte, har det at de to andre behovene er dekket, liten effekt på arbeidsmoralen.

Det vil selvsagt være individuelle forskjeller i behovenes styrke. Noen er mer sosialt anlagt enn andre, noen har en lavere terskel for å oppleve urettferdighet og noen får i større grad dekket sine prestasjonsbehov på arenaer utenfor arbeidslivet.

Dessuten vil det være yttergrupper, der 7–10 prosent er fornøyd stort sett uansett, mens fem prosent tilsvarende alltid vil være negative, selv i de organisasjoner der antallet tilfredse ansatte er høyest. Forfatterne understreker at deres tilnærming er basert på gruppen mellom disse ytterpunkter. Det er nettopp viktig ikke å basere ledelsesstrategier på den lille, ekstreme gruppen med negative ansatte. De er unntaket fra regelen, fordi de fleste andre er motiverte. Dessuten vil det ofte være lite ledelsen kan gjøre med denne gruppen. Noen vil for eksempel kunne føle seg urettferdig behandlet uansett hvor langt ledelsen strekker seg («collectors of injustices»). Partnerskapsledelse bygger på at de aller fleste mennesker vil identifisere seg med en organisasjon som de kan være stolte av og som behandler dem på en god måte. Ved at en forventer det beste fra medarbeiderne, vil det oftest være nettopp det en får.

### **Entusiastiske organisasjoner**

Av organisasjonene forfatterne har undersøkt, kan om lag 14 prosent sies å ha en «entusiastisk» arbeidsstokk. Regelen er heller at ansatte er moderat fornøyde, og et mindretall har sinte og misfornøyde ansatte. Det vil imidlertid ofte være store forskjeller mellom avdelinger i en og samme organisasjon.

Entusiastiske medarbeidere kjennetegnes ved at de rutinemessig produserer mer enn det jobben krever. De legger ned mye tid og anstrengelser i å få et godt resultat, er opptatt av å forbedre fremgangsmåter og rutiner, og er proaktive og ikke bare reaktive i så måte. De inspirerer sine medarbeidere til å yte sitt beste, og vil gjerne bistå dem. De ønsker tiltrengte endringer velkommen, uten å prøve å motarbeide dem. De forholder seg til kunder og eksterne samarbeidspartnere på en måte som styrker organisasjonens anseelse. Dette er en aktiv form for lojalitet, i motsetning til den velvillige, men langt mer passive lojaliteten som preger organisasjoner med moderat fornøyde ansatte.

### **Entusiasme lønner seg**

Gir entusiasme økt produktivitet? Den anerkjente Jeffrey Pfeffer, professor ved Stanford University, har gått igjennom forskningen, og mener at det å ha en høyt engasjert arbeidsstokk innebærer 30 til 40 prosents økt utbytte, i form av en rekke ulike mål (inntjening, produktivitet, investeringer, offentlige anbud, aksjekurs). Forfatternes egen forskning viser en nær forbindelse mellom arbeidsmoral og foretningmessige prestasjoner. Visstnok vil en bedrift som går godt økonomisk, av den grunn kunne få mer engasjerte ansatte. Forfatterne mener at forholdet nettopp er gjensidig forsterkende. De presenterer en kompleks feedback-modell for de mange ulike måter interaksjonseffekter oppstår på. Eksempler er forbindelsen mellom fornøyde kunder og tilfredsstillelse hos kundebehandlere, og at gode resultater bedrer teamsamarbeid.

### **Vinn-vinn**

Et suksessfullt partnerskap preges av et vinn-vinn-forhold, grunnleggende tillit, langtidsperspektiv, høye standarder for prestasjon, tillit til hverandres kompetanse, felles beslutningstaking, åpen kommunikasjon, felles interesser, gjensidig assistanse, gjensidig anerkjennelse, rutinemessig omtanke og respekt og deling av utbytte. Dette er sentrale karakteristika ved den entusiastiske organisasjonen.

Til slutt: Forfatterne understreker verdien av at den enkelte ansatte får god feedback. De drøfter betydningen av veiledning, positiv så vel som negativ evaluering, anerkjennelse, belønning og klargjøring av organisasjonens forventninger, prioriteringer, verdier, mål og visjoner. Deres erfaring er at de aller fleste ansatte ønsker tilbakemelding, og at de er positive til endring hvis feedback gis på en konstruktiv måte.

Er så dette den beste organisasjonspsykologi-bok jeg har lest? Nå har jeg lest så få at et ja på det spørsmålet ikke vil si så mye, men ja, jeg likte denne boken. Det varmer hjertet å få mye verdier underbygget av harde fakta, og forfatterne bygger på en imponerende base av kvantitative og kvalitative data. Samtidig er de rimelig nøkterne og metodekritiske i sin fremstilling. Psykoterapiforskningen forteller oss at noe av det mest effektive vi som terapeuter kan gjøre for å få gode resultater, er å være varm, empatisk og positivt imøtekommende i samarbeidet med pasienten. Det humanistiske kravet om å behandle andre ordentlig og med respekt for deres integritet og individualitet er, også vitenskapelig sett, kjernen i endringsarbeidet. Denne boken kan tas til inntekt for at humanisme dessuten er økonomisk lønnsomt, fordi det bidrar til arbeidsplasser der medarbeidere (minus fem prosent) løfter i lag.

*Teksten sto på trykk første gang i Tidsskrift for Norsk psykologforening, Vol 43, nummer 8, 2006, side 840-842*

**TEKST**

**Torkil Berge**, Norsk Psykologforening

KONTAKT: [torkil.berge@diakonsyk.no](mailto:torkil.berge@diakonsyk.no)