

## Udfordret myte: 'Når bare vi er glade...'



■ **BLOGS** | Af Annette Franck

11. MAJ 2015



Torre tal kan fortælle historier, der i al stilfærdighed afliver de sejeste myter. Vær beredt, for nu udfordrer statistisk analyse af ledelsesperformance en af de myter, vi holder allermest af i det danske samfund.

Vi elsker myten om, at når bare vi er glade og tilfredse, så arbejder vi godt og skaber resultater. Ja, faktisk kan vi slet ikke levere resultater uden arbejdsglæde. Fra vugge til grav dyrker vi arbejdsglæden som et mål i sig selv, fordi vi tror på afkast i form af øget performance.

### Vores elskede myte

Et par eksempler fra vores fælles hverdag. En fagforening har netop lavet en kæmpe kampagne med helsides annoncer: *"Kære chef. Arbejdsglæde er med til at skabe livsglæde. Og så er det endda godt for budgettet."* Fagforeningen efterlyste derfor *"..generøse ledere, der forstår sig på god arbejdslyst"*.

Men myten starter allerede i skoletiden. I årevis scorede danske skolebørn lavt på kundskaber, men højt på glæde i de internationale PISA undersøgelser. De nedslående data om indlæringsresultater blev kollektivt afvist med vores nationale stolthed over data, der viste, at børnene oplevende en fin skoledag. I den årelange debat var der stemning for, at det nok skulle gå. De små ville komme efter bøvet med at stave og regne, for de trivedes jo.

## **Udfordringen**

Forskningsprojektet *'God ledelse & god performance'* af Tor Eriksson og Valdemar Smith fra Aarhus Universitet udfordrer i al stilfærdighed vores myte. Deres forskning leverer tal som viser, at vi med stor sandsynlighed har forkert fat i kausaliteten mellem performance og trivsel.

3.500 ledere har besvaret spørgeskemaer om deres ledelsespraksis samt om resultaterne i deres organisationer. Disse besvarelser har de to professorer i økonomi analyseret på en række parametre, der både dækker 'hårde' performancemål (indtjening, vækst, effektivitet) og 'bløde' performancemål (medarbejdertilfredshed, medarbejdergennemstrømning og sygefravær).

Under forudsætning af at vi tager de bløde mål som indikatorer på trivsel og arbejdsglæde, så viser analysen, at først kommer performance og så kommer arbejdsglæde. Formuleret i fagtermer: Tilfredshed er et udfaldsvariabel, ikke en input variabel. Arbejdsglæde og tilfredshed er output fra god organisatorisk performance på hårde mål, ikke input.

"Vi kan dokumentere sammenhængen ved, at tilfredse medarbejdere finder vi, hvor der er performance. Ikke den anden vej rundt at tilfredse medarbejdere giver performance.", fortæller professor Tor Eriksson.

## **Gift for myten**

Det er jo gift for vores myte, for så skal vi sætte ind på at skabe resultater, der giver indtjening og vækst og på det grundlag opbygge trivsel. Ikke den anden vej rundt, hvor organisationen dænges til med personalegoder og udviklingsaktiviteter i håb om, at så har folk det godt og herefter følger resultaterne.

Analysen viser også hvilke forudsætninger, ledere skal opfylde for at skabe performance, der giver trivsel. Det handler om den rette balance mellem at sætte mål og skabe dialog om, hvordan disse mål nås i samarbejde.

Hvis vi vil sikre vores trivsel og arbejdsglæde, skal vi altså fokusere på at udvikle arbejdsmetoder, der skaber denne rette balance i samarbejdet og kompetence i at lede gennem dialog. Det er en konkret opgave, som kræver hårdt arbejde og stor ydmyghed.

Men det bliver nok hårdere arbejde for os at aflive myten om, at bare vi er glade, så kommer resultaterne.

## **Vil du vide mere?**

Link til rapporten:

<http://bit.ly/1F8nbOa>