

■ ■ ■ Det er ikke alltid tillit lønner seg. Medarbeideren får mulighet til å sluntre unna og utsette oppgaver, men tillit kan også virke motiverende. Hva er mest lønnsomt?

Tveegget tillit



FREDAGSKRONIKKEN
MARI REGE

Professor Bård Kuvaas har visstnok funnet sannheten om godt lederskap. Det er tillit, støtte og omsorg som gjelder. Forsøk på å si noe annet, for eksempel at incentiver eller klare mål og prestasjonsvurdering er viktig, sabler Kuvaas ned som «kunnskapsløst» eller som «konsulenter til stryk».

Slik går Kuvaas hardt ut i DN's spalter, til tross for at kunnskapen han viser til er enkle korrelasjonsstudier. Kuvaas har rett i at ledere som blir karakterisert som tillitsfulle, også kan vise til bedre resultater. Men hva kom først, høna eller egget? Kan det være at gode resultater gjør at lederen viser mer tillit? Eller er det mer tillit som gir bedre resultater?

Samfunnsøkonomer innen fagfeltet adferdsøkonomi forsøker å svare på dette. De benytter laboratorium- og felt-eksperiment for å forstå hvilke ledelsesgrep som virker og, ikke minst, hvorfor de virker.

Nylig publiserte økonomitidskriftet *The American Economic Review* en studie som undersøker om det er lønnsomt å gi medarbeidere tillit. Adferdsøkonomen Ernst Fehr og hans kolleger står bak studien med tittel «Screening, Competition and Job Design: Economic Origins of Good Jobs».

Tillit betyr at medarbeideren får mulighet til selv å bestemme hvordan arbeidsoppgavene skal løses. Det er flere grunner til at tillit kan være lønnsomt. En medarbeider har ofte mer relevant kunnskap enn lederen for å ta de rette beslutningene. I tillegg kan det virke motiverende å få mulighet til å bestemme selv.

Det kan også tenkes at tillit kan redusere lønnsomheten. Medarbeideren har mulighet til å sluntre unna og det kan være fristende å utsette arbeidsoppgaver.

I en eksperimentell studie undersøker Fehr og kolleger hva som skal til for at den positive virkningen av tillit (effektivitet) skal dominere den negative (unnasluntring).



Studien viser at tillit kan lønne seg, men på to betingelser: 1) arbeidsgiver må tilby høy lønn og 2) arbeidsgiver må evne å rekruttere arbeidstager med høy arbeidsmoral. I motsatt fall kan tillit redusere innsatsen til arbeidstagerne og dermed også lønnsomheten. Over 200 universitetsstu-

En medarbeider har ofte mer relevant kunnskap enn lederen for å ta de rette beslutningene

denter i Zürich deltok i studien som inkluderte to eksperimenter. I det første eksperimentet blir deltagerne vilkårlig tildelt roller enten som arbeidsgiver eller som arbeidstager. Deretter spiller de et kontraktspill. Deltagerne tjener penger på å delta i eksperimentet og utbetalingen er bestemt av utfallet av spillet.

Resultatene viser at det ikke lønner seg å vise tillit i dette eksperimentet. Selv om tillit gjør at arbeidsgiver tjener mer på en gitt innsats fra arbeidstager, blir innsatsen så lav at det ikke hjelper. De arbeidsgiverne som tilbyr kontrakter med liten grad av tillit tjener mer. Det er fordi

arbeidstagerne ikke har mulighet til å sluntre unna, men er tvunget til høy innsats.

Det andre eksperimentet er helt likt det første, men en viktig endring i spillet. Arbeidsgiverne får nå mulighet til å observere arbeidstagerens innsats i tidligere spill. Dette skal reflektere arbeidsgivers mulighet til å skille mellom arbeidstager med høy og lav arbeidsmoral gjennom referanser og attester.

Informasjon om tidligere innsats gjør at arbeidsgiveren kan differensiere kontraktene. Resultatene viser at det nå lønner seg å vise tillit, men kun til de som i tidligere spill har vist høy arbeidsmoral. I tillegg er lønn viktig for at tillit skal være lønnsomt. Selv om man ansetter en som tidligere har vist høy arbeidsmoral, vil ikke nødvendigvis innsatsen være like høy dersom lønnen er lav.

Hvorfor velger arbeidstagerne å yte høy innsats selv om de hadde tjent mer på sluntre unna? Forskerne mener at det er en sammenheng mellom arbeidsmoral og menneskets

rettferdighetssans. Dersom arbeidsgiveren behandler arbeidstagerne bra med høy lønn, vil mange gi tilbake i form av høy innsats selv om de har mulighet til å sluntre unna. Dette ønsket om å gi tilbake gjelder imidlertid kun de med utpreget rettferdighetssans. Derfor er rekruttering viktig.

Ette enkle eksperimentet blant studenter i Zürich kan selvsagt ikke ukritisk overføres til virkeligheten. Styrken ved eksperimenter er likevel at vi kan forenkle virkeligheten og dermed bedre forstå viktige årsakssammenhenger.

Studien tyder på at menneskets rettferdighetssans gjør at tillit, lønn og rekruttering er virkemidler som kan forsterke hverandre og øke lønnsomheten. Tillit kan være lønnsomt, men da må arbeidstager være tilliten verdig. Samtidig må arbeidsgiver være høy innsats verdig.

■ *Mari Rege, professor i økonomi, Handelshøgskolen ved Universitetet i Stavanger og ESOP ved Universitetet i Oslo*

■ UNNASLUNTRING. Vil større tillit til medarbeiderne gi mer unnasluntring eller øke lønnsomheten?

Foto: Monkey Business Images

FLERE INNLEGG
Side 28 – 30



Gjestekommentar
Naturens teknologi

Kathrine Strøm

Innlegg
Huseier på død og liv?

Julie Eliassen Brannfjell

Tap uten «hard» ledelse

Audun Brenne

Ledelse i virkeligheten

Even Bolstad og Paal Leveraas

Ufortjent ros

Inga Marte Thorildsen

FREDAGSKRONIKKEN



KAREN HELENE ULLTVEIT-MOE



MARI REGE



ALEXANDER CAPPELEN



SIMEN MARKUSEN



OLA KVALØY

DN

E-post: debatt@dn.no Telefaks: 22 00 11 10
Hovedinnlegg/kronikk: Maks 4500 tegn
inklusive mellomrom Underinnlegg/replik: Maks 1500 tegn (ca 250 ord)
Legg ved portrettfoto

■ Alt stoff som leveres til Dagens Næringsliv, må produseres i henhold til Vær Varsom-plakaten.
■ Dagens Næringsliv betinger seg retten til å lagre og utgi alt

stoff i avisen i elektronisk form, også gjennom samarbeidspartnere.
■ Redaksjonen forbeholder seg retten til å forkorte innsendte manuskripter.

Debattinnlegg honoreres ikke.
Debattansvarlig: Anna Werenskjold, tlf. 22 00 10 56 – 458 86 538
debatt@dn.no