

# Arbeidsmoral og medarbeiderskap

De fleste «medarbeiderundersøkelser» er det i realiteten lederne som blir undersøkt. Medarbeidere inviteres til anonym og uforpliktende evaluering av lederen sin. En bakenforliggende premisse er at lederen er ansvarlig for hvordan det er på jobben. Dette fører enten til at misnøyen løftes fram eller at undersøkelsen ikke forteller noe som helst. Lederen som får dette i fanget vet ikke sin arme råd om hvordan han/hun skal forholde seg eller ta tak i det. Medarbeidernes misnøye blir lederens frustrasjon.

Selvfølgelig har lederen stor betydning for hvordan arbeidsplassen fungerer, men dersom medarbeiderne ikke stiller opp og tar ansvar er det umulig for lederen å skape en god og effektiv arbeidsplass. Samtidig ser vi at medarbeiderne faktisk ønsker å ta ansvar for arbeidsplassen, hvis det bare legges til rette for at de skal gjøre det.

## Anerkjennelse

Hva er det som får medarbeiderne til å ta ansvar og vise initiativ? Kjernen er profesjonalitet. Medarbeiderne har et sterkt behov for å få lov til å være flinke, få fortjent anerkjennelse for innsatsen, bli respektert. Dette er også grunnlaget for yrkesstolthet og arbeidsglede. For å få til et løft i organisasjonen, må vi altså bort fra premisen om at det er lederen alene som skal sørge for at folk trives og presterer bra i hverdagen. Trivsel og arbeidsglede er et resultat av engasjement – ikke en forutsetning for å engasjere seg. Å søke lykke som et prosjekt i seg selv er nytteløst; lykken kommer til oss mens vi er opptatt av noe annet – noe som er vesentlig. Slik er det også med arbeidsglede; det er noe som

## INNLEGG

■ Av Johan Velten rådgiver og leder i Teamwork OU AS. Han er medforfatter av boken *Medarbeiderskap – fra ord til handling*

E-post: [johan@teamwork.no](mailto:johan@teamwork.no)

**«Trivsel på jobben er et resultat av engasjement, ikke en forutsetning for å engasjere seg.»**

kommer til oss mens vi engasjerer oss i meningsfulle arbeidsoppgaver. Det er anstrengelsene som er selve kilden til velvære. De beste fjellturene er gode først i ettertid – når de sto på var det er slit, men når vi ser tilbake var det en god opplevelse.

## Hva må endres?

Veien til å skape en god og effektiv arbeidsplass går gjennom felles ansvar og felles anstrengelser. Det er langt viktigere å kartlegge arbeidsmoral, selvrespekt og profesjonalitet enn «tilfredshet». Det betyr ikke at det er en fordel om medarbeiderne er utilfreds – poenget er at det er feil fokus. På arbeidsplasser som fungerer dårlig kommer vi ikke videre gjennom å studere tilfredshet og utilfredshet (og peke på lederen). Vi må undersøke hva som skal til for at alle skal ta ansvar for hvordan arbeidsplassen fungerer.

Selve nøkkelen er et forpliktende samspill. Som i et parforhold er begge parter i sin gode rett til å forvente noe av den andre og begge må «levere»



Selvfølgelig har lederen stor betydning for hvordan arbeidsplassen fungerer, men dersom medarbeiderne ikke stiller opp og tar ansvar er det umulig for lederen å skape en god og effektiv arbeidsplass.

hver dag, for at parforholdet skal fungere. Dersom lederen «leverer» i forhold til medarbeidernes behov for å få bruke sin kompetanse, få anerkjennelse og bli respektert, er han i sin gode rett til å forvente initiativ, produktivitet, stabil innsats og høyt fremmøte på jobben. Balansen i forventninger og leveranse er selve grunnlaget for forpliktende samspill. Det oppstår en psykologisk kontrakt som begge kjenner forpliktelse overfor.

## Sykest i verden

Med et sykefravær på opp mot 10-12 prosent har Norge omtrent den «sykeste» arbeidsstokken i verden. Alle vet at dette er tøv, men det er politisk ukorrekt å si det. En kontrast til dette er selvstendig næringsdrivende

som aldri er syke, hvilket neppe kan skyldes at de i utgangspunktet har sterkere helse enn mange lønsmottakere. Det må være noe annet som ligger bak. Ekstra interessant blir dette når vi ser at en bedrift som er kåret til «Norges beste arbeidsplass» har et sykefravær på 12 prosent til tross for at arbeids-situasjonen ikke kan sies å være særlig krevende. Kanskje er det nettopp dette som er årsaken til fraværet. Kanskje de blir «syke» av at de ikke i tilstrekkelig grad får benyttet sin kompetanse og arbeidskapasitet, og følgelig ikke får noen anerkjennelse. Dersom det handler for mye om å være pen i tøyet og for lite om prestere noe konkret, blir det heller ikke noe grunnlag for yrkesstolthet og arbeidsglede.

Vår medarbeiderundersøkelse måler medarbeidernes initiativ og engasjement, og det forpliktende samspillet mellom lederen og medarbeiderne. Dette er nettopp de forholdene vi må ta tak i sammen for å skape en god og effektiv arbeidsplass. I arbeidet med å skape forbedringene får medarbeiderne anledning til å bruke sin kompetanse, være flinke, få anerkjennelse og bli respektert for sin innsats for arbeidsmiljøet. Dermed er ringen sluttet og vi har en selvforsterkende positiv spiral.

Ansvarlighet, yrkesstolthet og arbeidsmoral er selve kjernen i medarbeiderskap og er grunnlaget både for økt arbeidsglede og mindre fravær. Å få dette til å blomstre i hverdagen krever atferdsendring hos alle – og den må starte hos lederen. Medarbeiderskap handler altså ikke om å forskyve ansvaret fra lederen over på medarbeiderne, men å mobilisere alle til ansvarsbevisst og profesjonell innsats i hverdagen.



## Led biologisk

**Etter en uke husker vi forsvinnende lite av den informasjonen vi har fått.**

Hvis man forstår slike, og andre biologiske innretninger, kan man imidlertid lede bedre.

Vi mennesker er fra skapelsen av utstyrt med en del egenskaper som skulle gjøre det lettere for oss å overleve. Ta hensyn til denne «programvaren» vi mennesker er utstyrt med når du leder. Det gjør det både enklere og mer morsomt å lede. Det sier Thomas Lundqvist, som nylig har skrevet bok om biologisk ledelse, til Kvalitetsmagasinet.

Lundqvist leder barnemuseet på Junibacken, som i flere år har havnet blant de ti beste i konkurransen om beste arbeidsplass i Sverige. To ganger er han blitt nominert til «Årets sjef».

En av de biologiske egenskapene han tar hensyn til i sitt eget lederskap er at folk er født med dårlig hukommelse. Hvis vi ikke øver eller repeterer, husker vi ifølge Lundqvist bare en prosent av ny informasjon etter en uke. En leder vil dermed nå lettere frem til sine medarbeidere hvis han eller hun repeterer informasjon. Det er også viktig å prioritere informasjon.

Et annet moment Lundqvist trekker frem, er at vi er flinke til å se avvik. Hvis 99 prosent fungerer i en bedrift, konsentrerer vi oss likevel om det som er feil. Det har vært effektivt for artens overlevelse, men øker ikke nødvendigvis trivselen på arbeidsplassen. For å motvirke dette, kan det være en ide å trekke frem det som gjøres bra, og forsøke å lære av dette gjennom stadige forbedringer.

• NEW ORLEANS - KONFERANSEN •

## New Orleans

i ledelse som i musikk

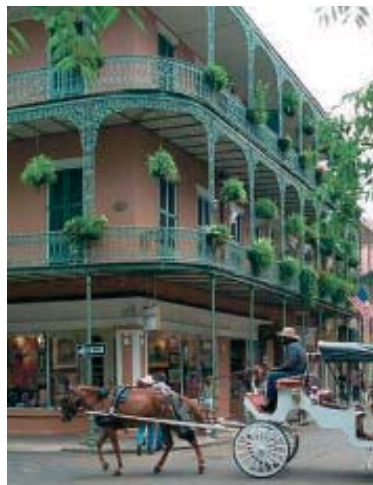
### LEDERKONFERANSE

5.-12. mai 2009

Etter en usedvanlig vellykket konferanse i New Orleans i 2004, gjentar vi nå suksessen.

Vi inviterer deg derfor på et faglig ledelsesseminar med helt spesielle kulturelle omgivelser i New Orleans, jazzens vugge.

For mer informasjon ta kontakt med: Jan Harald Kjærre på tlf. 900 98 460, e-post: [kjaerre@online.no](mailto:kjaerre@online.no), eller se vår hjemmeside: [www.klm-lahnstein.com](http://www.klm-lahnstein.com)



• TIMING • RYTME • KREATIVITET • SAMSPILL •