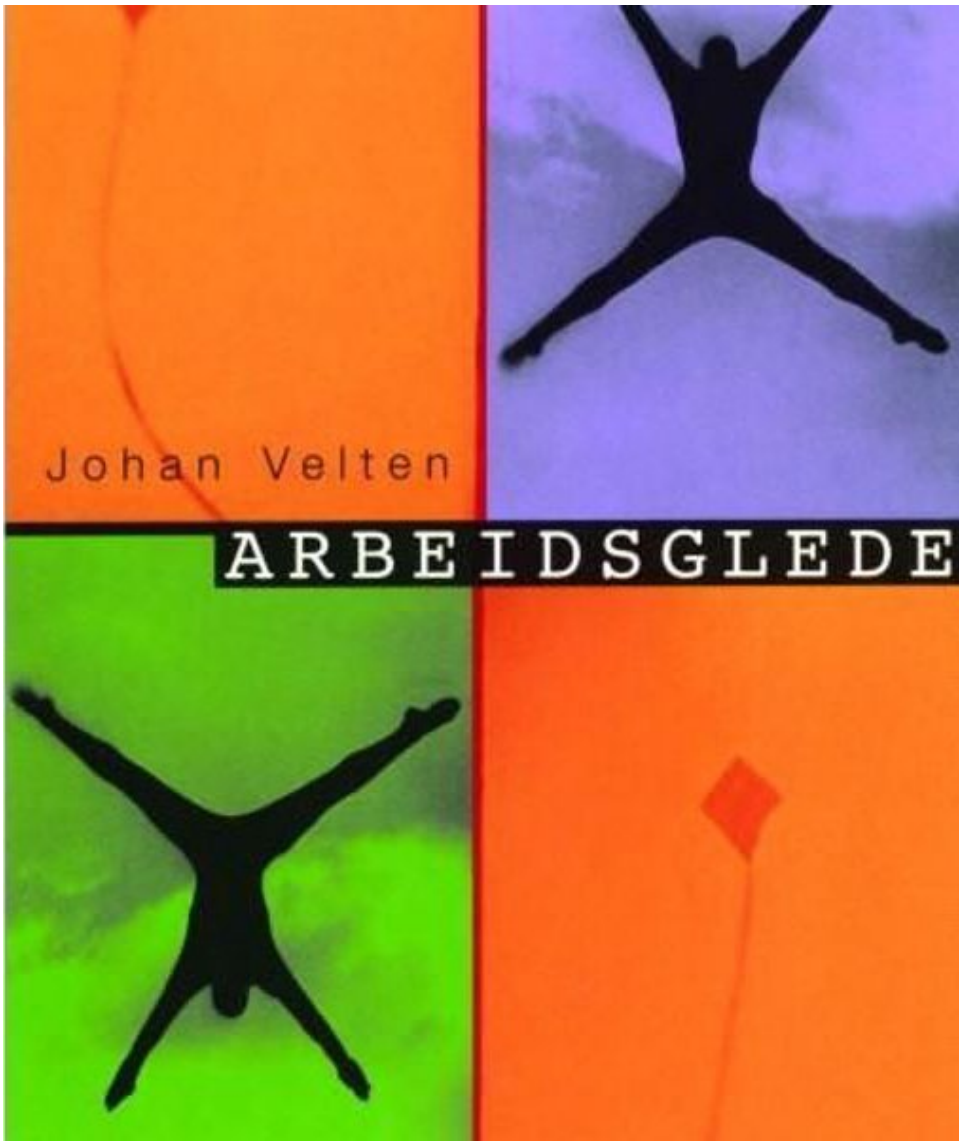
Johan Velten

Arbeidsglede

Essay-utgave 2026



Sammendrag

Arbeidsglede er nært knyttet til opplevelsen av å lykkes med noe vi synes er verdifullt. Vi vil gjerne være til nytte, få brukt våre evner, bli sett og kjenne at vi hører til. Når arbeidet gir rom for dette, får vi kontakt med våre beste sider. Vi tar lettere initiativ, strekker oss litt lenger og får mer ut av samarbeidet med andre. Derfor har arbeidsglede betydning både for den enkeltes livskvalitet og for virksomhetens evne til å skape gode resultater.

Yrkesstolthet er en viktig del av dette. Den vokser når vi kan stå inne for det vi leverer og se sammenhengen mellom egen innsats og nytten for andre. I boken er dette belyst gjennom håndverkets tradisjoner og erfaringer fra arbeidsplasser hvor tydelige krav til kvalitet får folk til å rette ryggen. Et godt arbeidsfellesskap trenger også ytringsfrimodighet. Vi må kunne bruke vår innsikt, si fra når vi ser noe som bør endres, og bidra med synspunkter som utfordrer dem som har myndighet til å bestemme. Ellers går både beslutningskvaliteten og arbeidsgleden tapt.

Lederens væremåte har stor betydning. God ledelse forener tydelighet og fasthet med omtanke, respekt og vilje til å lytte. Lederen må ta ansvar for retning, prioriteringer og nødvendige beslutninger, samtidig som medarbeiderne trenger handlingsrom og mulighet til å påvirke sin egen arbeidshverdag. Her er makt et nødvendig tema. Den kan brukes klokt, slik at folk får større evne og lyst til å bidra, eller på måter som skaper frykt og avmakt. Vi påvirker alle det som skjer mellom oss. Utvikling av en arbeidsplass blir derfor en felles oppgave.

Arbeidsglede forutsetter også en rimelig balanse mellom innsats og hvile. Når arbeidet fyller både dagen og fritiden, blir det vanskelig å hente seg inn igjen. Ny teknologi kan gjøre oss tilgjengelige til enhver tid, og forventningene kan øke uten at vi legger merke til det. Fallende arbeidsglede kan være et tidlig tegn på at noe er i ferd med å gå galt, enten for en enkeltperson eller i et helt arbeidsmiljø.

Undersøkelser av arbeidsmiljø og ledelse kan gi nyttig kunnskap, forutsatt at folk svarer trygt og ærlig, og at resultatene brukes klokt. Målingen er først og fremst et utgangspunkt for samtaler. Den skaper forventninger om at noe skal skje. Gode kollegasamtaler, åpenhet om det vi opplever, og noen få gjennomførbare tiltak kan føre til varig utvikling. Den velfungerende organisasjonen er et ideal vi stadig kan strekke oss mot. Arbeidsgleden vokser i selve arbeidet med å gjøre arbeidsplassen litt bedre.

Innledning

Denne boken er skrevet for alle som interesserer seg for temaet arbeidsglede. Årsakene til at man interesserer seg for dette kan være mange. Noen er interessert fordi de vet at det gir gode resultater. Folk som opplever glede i utførelsen av sitt daglige arbeid, presterer mer enn de som savner denne positive opplevelsen. Andre kan interessere seg for temaet fordi jobben er en viktig del av livet, og dermed er arbeidsgleden viktig for den totale livskvaliteten. Opplevelsen av arbeidsglede er nært knyttet til livsglede, og dersom arbeidsgleden mangler er det noe vesentlig som ikke stemmer i livet.

Arbeidsglede er en omfattende tema. For mange handler det om opplevelsen av å lykkes, det handler om fremgang, om rom for selvutfoldelse, om å bli tillagt betydning, om å være med å skape noe, eller rett og slett om opplevelsen av å være til nytte. Gjøre noe som er verdifullt. Det er to forhold som er avgjørende for opplevelsen av slik glede eller tilfredshet: Det ene er forholdet til selve arbeidet, og det andre er forholdet til egen sjef. Begge deler må være i orden om man skal få den gode opplevelsen som skaper varige, gode resultater. Det er tvilsomt om lederen kan skape arbeidsglede, men det er udiskutabelt at han kan ødelegge den for sine medarbeidere. Dermed kan vi konkludere med at det er en sammenheng mellom ledelse og arbeidsglede.

Arbeidsglede er en opplevelse som kommer innenfra, og den er som en kraftkilde i hverdagen. Den oppstår i trekantforholdet mellom lederen, medarbeideren og arbeidet. Det er tre forhold i denne relasjonen som er avgjørende: opplevelsen av å lykkes, opplevelsen av å være ønsket og opplevelsen av å være sett.

Yrkesstolthet

Yrkesstolthet er et gammelt uttrykk som nesten har gått ut av språket. Industrialiseringen på nær sagt alle livets områder har fortrengt denne litt gammelmodige, men viktige dimensjonen, som er så vesentlig for arbeidsgleden.

Min oldefar ble kalt for tusenkunstneren på arbeidets område i hjembygda Stor-Elvdal. Han var redskap smed og mestret både utformingen av verktøyet og bruken av det i de ulike håndverk han leverte til. Nærheten mellom produktet og den som hadde fremstilt det, ga det en ekstra dimensjon. At det var laget av «han Trond Velten» ga forhåpninger om hva man kunne få frem ved hjelp av dette verktøyet og førte til at produktet ble behandlet med varsomhet. En slags respekt for den innsikten og fliden som lå bak fremstillingen av det.

Med utgangspunkt i husmannsplassen Velta laget han produktene sine i andre halvdel av 1800-tallets Stor-Elvdal. For Trond var arbeidet grunnlaget for hans selvbilde og selvaktelse. Fra hans eget indre kom kravene til kvalitet og varighet, og disse kravene måtte han innfri av hensyn til seg selv og faget. Gjennom arbeidet fikk han stadig ny innsikt om

hvordan naturens egne materialer kunne formes til å tjene nye funksjoner i arbeidslivet og hjemmet. Denne innsikten førte til anerkjennelse og en livlig samhandling med omgivelsene. Han var en levende del av en pulserende helhet.

Yrkesstolthet og arbeidsglede er beslektede størrelser. Et klart perspektiv på hva det vi si å være profesjonell bidrar til at man blir litt rettere i ryggen og får et nært forhold til sitt eget arbeid. Tilsvarende vil fravær av yrkesstolthet føre til slendrian, slapphet og, over tid, et dårlig selvbilde. Dersom det ikke er så nøye hvordan man utfører arbeidet, gir det ingen selvbekreftelse og dermed ingen stolthet over hva man får til. Og det å få til noe på jobben er en avgjørende komponent i arbeidsgleden.

En stor norsk rørleggerbedrift har drevet aktiv utvikling av profesjonelle holdninger blant sine ansatte og dette arbeidet har bidratt både til å skape større engasjement og økt yrkesstolthet i bedriften. Den sterkeste responsen blant de ansatte var den beskjeden som ble gitt om hvordan man ikke skulle opptre. Under overskriften Hva vi ikke driver med kom disse punktene:

Vi driver ikke med omtrentligheter, slendrian og fusk. Fra oss kommer det ikke dårlig utført arbeid og dårlige løsninger. Vi tar ikke betalt for arbeid vi ikke har utført og hever ikke lønn for innsats vi ikke har levert. Vi forurenser ikke miljøet og etterlater oss ikke søppel og rask.

Det var som om medarbeiderne vokste noen centimeter når dette ble uttrykt klart og tydelig. Disse enkle utsagnene var med på å styrke selvbildet og yrkesstoltheten. Arbeidet er i sterk grad identitetsgivende og tydelige krav til profesjonalitet i arbeidet bidrar til arbeidsglede.

Ytringsfrimodighet

Skal arbeidsplassen være attraktiv for dyktige medarbeidere, må det være rom for fri meningsytring. Det er en viktig del av å få bruke seg selv. Dyktige folk har behov for å engasjere seg og bruke sin kunnskap og innsikt. «Stopp-flagg» som heises når man engasjerer seg, pleier å ha en drepende effekt på relasjonene mellom leder og medarbeider, samt at de fører til dårlige beslutninger.

En av mine dypeste overbevisninger er at et velfungerende team alltid treffer bedre beslutninger enn det mest briljante enkeltmedlem av teamet. Det finnes selvfølgelig ikke noen enkeltperson som er i nærheten av å besitte så mye kunnskap, innsikt og livserfaring som det samlede teamet. Teamet vil kunne se sakene fra mange forskjellige vinkler og dermed sikre at det ikke treffes beslutninger på sviktende grunnlag. Men for at teamet skal komme til sin rett, må der være rom for frimodige ytringer. Servilitet og god beslutningskvalitet går dårlig sammen.

Ytringsfrihet og ytringsfrimodighet er viktige kvaliteter i en vital organisasjon. Det gir rom for talent, selvutfoldelse og engasjement. Meningssensur eller sanksjoner overfor de som har avvikende meninger virker drepende på energien i en ledergruppe.

En eksentrisk men vellykket bedriftsleder innførte for en del år siden Fritt ords pris i egen bedrift. Denne ble tildelt den som hadde ytet topplederen den mest innsiktsfulle motstanden i årets løp. Hvem som helst i bedriften kunne nominere noen til prisen, og vinneren ble utpekt av ledergruppen, uten at topplederen selv hadde stemmerett i sakens anledning. Han skulle bare dele ut prisen. Dette ble en virkningsfull årlig foreteelse, som forandret samhandlingsmønsteret i ledergruppen fullstendig.

Det nye lederskapet

For å skape velfungerende organisasjoner trenger vi ledere som er både faste og romslige på en gang. Som både kan styre og gi rom for selvutfoldelse. Man må være både leder og sjef. Lederskap krever sosial kompetanse, sjefsskap krever tydelighet.

Det er ingen lett oppgave. Det er bare de største begavelser som intuitivt klarer å få til en god balanse mellom disse to rollene. De tar det på ren musikalitet så og si. De fleste har en naturlig preferanse for det ene eller det andre. Noen har naturlig preferanse for å være sjef og blir for lite leder. De kan ha en tendens til å legge opp arbeidet ut fra en antagelse om at ingen gjør noe frivillig eller fordi de har lyst til å yte noe. Mistenksomheten preger relasjonene, og medarbeiderne lærer seg å dukke nakken og underordne seg, – men er de seg selv på sitt beste? Som oftest er man ikke det under slike forhold. Dersom relasjonene er for mye preget av at man gir ordre ut fra en grunnleggende antakelse om at det stort sett må brukes makt, blir det gjerne demotiverende for selvgående personer. De holder ikke ut med sjefen.

Andre er for mye leder og for lite sjef. De kan ha en tendens til å stole for mye på folks ansvarlighet og gode vilje, og ser helt bort fra kontrollbehovet. Følgen kan være at en del folk lurer seg unna ansvaret og surfer på innsatsen til kollegaene. Medarbeiderne sier kanskje at han er en fin leder, men at de skulle ønske at vedkommende var litt tydeligere. Han burde stille mer krav, og ta tak i slapp innsats og dårlige resultater.

Alle kan mye om ledelse. Vi har vært utsatt for det hele livet. Vi har merket på kroppen hvordan god ledelse har fått oss til å blomstre opp og mestre oppgaver vi knapt trodde var mulig. Vi har opplevd hvordan lederen gjennom sin måte å behandle oss på har skapt et energifelt som påvirker innsatsen vår på en nesten magisk måte. I slike situasjoner kan energifeltet minne om et dansegulv hvor det oppstår et svingende samspill på parketten. Vi kan både improvisere og utnytte gamle, velkjente sekvenser om hverandre. Vi gir og får energi gjennom samspillet i dette feltet. Vi gjør hverandre gode.

Men vi har også opplevd hvordan lederens atferd kan virke demotiverende og tar fra oss all arbeidsglede. Kanskje føler man seg misforstått, feiltolket og urimelig behandlet, og dette har fjernet all energi. Kanskje har det fått oss til å lengte til neste helg allerede mandag formiddag. Man har kommet uthvilt og munter på jobben, men bare en liten kontakt med lederen eller andre sentrale personer i miljøet, har fjernet gnisten. Møtet med lederen ble til et svart hull som sugde til seg all energi. Relasjonen og samværet tapper oss, uten at det gir noe tilbake.

Når det gjelder ledelse og samspill i organisasjonen er alle aktører. Både lederen og den enkelte medarbeider er en bidragsyter, på godt og vondt, til det klimaet som oppstår. For å utvikle lederskapet og klimaet i organisasjonen, må vi arbeide med alle aktørenes delaktighet og deres ansvar for hva som skjer i relasjonen.

Fremragende lederskap handler om å forstå, og å være i stand til å påvirke, det som skjer i relasjonen mellom aktørene. Der hvor alle preger og preges av hverandres bidrag og væremåte. For å forstå situasjonen kan det være en hjelp å se det slik at når to kommer sammen, er det tre vi må forstå: Meg, deg og det som skjer mellom oss.

Makt og avmakt

For å skape den gode balansen mellom lederskap og «sjefsskap», er det nyttig å ha et bevisst og nyansert syn på makt og maktmidler. Mange har et negativt forhold til ordet makt, fordi det settes i forbindelse med maktmisbruk. Misbruk av makt skaper ikke gode resultater i det lange løp. Det virker demoraliserende og skaper dårlige relasjoner. Man kan ikke skremme folk til å bli gode. Ved å bli mer bevisst på ulike typer makt eller ulike maktbaser og hvordan de kan utnyttes på en positiv måte, til organisasjonens og medarbeidernes beste, kan man bli en mer effektiv leder. Denne bevisstheten setter en også i stand til å gjenkjenne og unngå negativ maktbruk.

En nyttig detalj er å korrigere med OG i stedet for MEN. «Du er god til dette, OG jeg tror du skal endre litt på....» gir en helt annen opplevelse enn «Du er god til dette, MEN jeg tror du skal endre litt på...» Smak på uttrykksformene, så tror jeg du vil oppleve at det lille ordet MEN nuller ut innholdet i det som var bra. Man får en følelse av at den beske, etterfølgende kommentaren var det egentlige poenget, og rosen bare var en «sukring av pillen». Når man korrigerer med OG, blir det som var bra stående på egne ben. Man får en fornemmelse av at korrektivet snart kan føre til at mer av det man gjør blir bra. Små ord kan ha stor betydning.

Verdigrunnlag og holdninger

Av forståelige grunner har alle virksomheter med respekt for seg selv dokumentert ærbare verdier og moralkoder som skal virke avklarende og holdningsskapende. Slike skriftlige verdier er gjerne et tveegget sverd som rammer ledelsen selv like mye som det rammer

andre i virksomheten. Verdiene er gjerne noen idealer som vi skal strekke oss etter. De beskriver noe vi strever mot og skal ikke forstås som en situasjonsbeskrivelse. Men også på dette området må ambisjonene være tilpasset den virkeligheten vi lever i.

Felles holdninger til hvordan vi skal drive virksomheten reduserer behovet for styring og kontroll. For å lykkes med det må man leve som man lærer. Velformulerte beskrivelser av ønskede holdninger er virkningsløse, dersom toppledelsens handlingsmønster ikke er i samsvar med disse idealene. Ofte er det kontraproduktivt. Folk blir vant til at det man sier ikke stemmer overens med det man faktisk gjør. Jo sterkere beskjedene formidles, i desto større grad får det folk i organisasjonen til å tvile på budskapet.

Industrialisering av sinnet

Varig arbeidsglede krever en balanse i livet. En sunn balanse mellom å gi og få. Mellom konsentrert innsats og tilbaketrukket refleksjon. Mellom fokus på eget arbeid og aktiv deltakelse i arbeidsfellesskapet. Industrialiseringen og automatiseringen av arbeidsprosessene må kompletteres med et samarbeids- og samværsmønster som ivaretar sinnets behov. Økt teknologisering krever økt personlig kontakt om det skal gi varig forbedring.

Resultatet er blitt at mange sjekker mailen sin om kvelden og like gjerne ekspederer svar på alt som det er greit å ta stilling til. Og siden man først sitter der foran skjermen, kan man jo sende de påminnelsene og spørsmålene som man glemte før man gikk fra kontoret. Det tar «bare» en time eller to. Så slipper man å møte en full e-postkasse når man kommer på jobb neste morgen.

Håpet er å kunne starte dagen med å ta tak i noe som er vesentlig. Det man egentlig er ansatt for å jobbe med. Når man så kommer på jobben neste morgen er det likevel en uendelig mengde ubesvart e-post som møter en. «Alle» kollegaene dine tenkte omtrent som deg, men de var litt senere ute. Den siste eposten var avsendt kl.02.17.

Dermed går dyrebar tid med til å svare på e-post, mens det man egentlig er ansatt for å gjøre, stadig blir skjøvet ut i tid. For mange er dette en kilde til frustrasjon, og i det lange løp kan det være en medvirkende årsak til at man «går tom». Man klarer aldri å levere i forhold til de forventningene man har til seg selv. Dette kan være en viktig årsak til at man sliter seg ut.

For mange utgjør mobiltelefonen en ennå hardere svøpe. De har den med seg over alt, og er dermed «på jobben» døgnet rundt. Enten man er hjemme, på hytta, i båten eller på en restaurant, er man tilgjengelig for kollegaer og kunder. Ikke noe sted er fredet. På byens utesteder kan man fra tid til annen høre at det føres forretningsmessige telefonsamtaler på do.

Total tilgjengelighet fører til at skillet mellom arbeidstid og fritid viskes ut. Det pulserende skillet er i ferd med å forsvinne fra livet. Den naturens orden som vi er en del av har en slik puls. Flo og fjære, dag og natt, sommer og vinter, innånding og utånding.

Tilsvarende har du et behov for å få jobben ut av kroppen, om du skal kunne holde yteevnen oppe i det lange løp. Dersom jobben fyller kropp og sinn til enhver tid, er det noe som hoper seg opp, og som over tid fører til redusert ytelse.

Arbeidsglede er en viktig markør i forhold til utmattelse eller utbrenning. Dersom gleden, energien og entusiasmen er i ferd med å bli borte fra arbeidsplassen, da har vi et problem. I likhet med meteorologiske barometre, er en fallende tendens et tidlig, og kanskje viktig, varsel om væromslag. Det er altså ikke tallstørrelsen i seg selv som gir den viktigste informasjonen, men tendensen. En markert nedgang fra et høyt nivå er trolig et større faresignal enn at den ligger stabilt på et forholdsvis lavt nivå.

Det nye utviklingsverktøyet

For å utvikle en velfungerende organisasjon har vi behov for pålitelige målinger av dagens situasjon. Først når vi har pålitelige data om hvordan lederskapet og organisasjonen fungerer i hverdagen, har vi et grunnlag for å utvikle og utnytte varige konkurransefortrinn.

Organisasjonsundersøkelsen er også en ekstra to-veis kommunikasjonskanal. Spørreskjemaet formidler nedover i organisasjonen hva ledelsen er opptatt av, og svarene formidler medarbeidernes synspunkter oppover i organisasjonen.

Det som fremfor alt avgjør verdien av slike undersøkelser i organisasjoner er handlingsevnen. Evnen til å ta tak i resultatet og iverksette passende utviklingstiltak. Det mønsteret vi ser er at målingen blir nærmest verdiløs hvis metodene er for komplekse. Målingen må gi mening for den jevne mann og kvinne, som fyller dagen sin med andre problemstillinger enn statistikk. Dersom målemetodene blir for intrikate, og man ikke er i stand til å presentere resultatet på en måte som gir mening i en travel hverdag, er målingen høyst sannsynlig uten praktisk nytte. De mest sinnrike rapportene bruker å bli raskest arkivert. Entusiastiske statistikere klarer stort sett bare å begeistre sine egne, mens de som saken gjelder – de som sitter med resultatansvaret – ikke synes endeløse tallrekker, standardavvik, desimaler og korrelasjoner er like fengende.

Rapporten er primært et samtaleverktøy, og kvaliteten må derfor vurderes ut fra kvaliteten på de samtalene den fører til. Dersom rapporten fører til at vi får en åpen og konstruktiv dialog om de riktige tingene, og i neste omgang noen nødvendige og viktige forbedringer i samhandlingsmønsteret vårt, da er kvaliteten god. Dersom den ikke fører til slike samtaler og slike handlinger, da er kartleggingen og rapporteringen mislykket.

Utviklingsbølgen

Det oppstår en energibølge når vi går ut til medarbeiderne og spør om forhold som gjelder ledelse, samarbeid, effektivitet og arbeidsglede. Allerede distribusjonen av spørreskjemaet skaper oppmerksomhet om viktige temaer, og når rapportene foreligger, er det en voldsom oppmerksomhet og potensiell endringskraft til stede i organisasjonen.

Den store energibølgen kommer når rapportene distribueres, og det er denne energien vi må sørge for å utnytte på en god måte. Derfor må det være en planmessig prosess, med god styring. Dersom tilfeldighetene råder og styringen mangler, vil store deler av energien forsvinne til ingen nytte eller, i verste fall, skape negative bølger som ingen er tjent med.

Den åpne dialogen

Første trinn i en god prosess er å ta seg tid til å bli klar over det som ikke er innlysende. Dvele ved den vage fornemmelsen som vi ennå ikke er i stand til å sette ord på. Fornemmelsen inneholder viktig informasjon, men denne informasjonen får vi ikke tak i dersom vi er altfor ivrige med «å komme i gang med tiltakene».

La oss se på et eksempel. En leder fikk en tilbakemelding som viste at hun er for lite synlig og for lite tilgjengelig som leder. En nærliggende konklusjon kunne være at hun burde prioritere om tiden sin ved radikal delegering, for å få mer tid til lederoppgavene. Herfra kunne veien være kort til å finne ut hva som burde delegeres til hvem. Flere hadde en fornemmelse av at dette ikke var sakens kjerne, men det var det beste man kunne komme på der og da.

Etter noen dager var tankene modnet. En delegering av flere oppgaver (til de hun var leder for) ville fjerne henne fra den nærheten til faget som hun trengte for å holde seg oppdatert. Samtidig ville det påføre medarbeiderne ytterligere arbeidsbelastning. Ingen ønsket at hun skulle distansere seg fra faget, aller minst hun selv. Det de hadde behov for var faglig veiledning og støtte i vanskelige saker i hverdagen, og selv om lederen hadde frigjort all sin tid til slike oppgaver, ville det ikke ha dekket behovet. Og de trengte ikke en leder som distanserte seg fra faget. Hun hadde over 40 personer som rapporterte til seg, og avdelingen manglet et ledernivå.

Som et ledd i en radikal effektivisering var man et par år tidligere blitt enige om å fjerne et helt ledersjikt i virksomheten. Den negative tilbakemeldingen lederen fikk, var senreaksjoner på disse endringene. Det handlet ikke om utilstrekkelighet fra lederens side, men utilstrekkelighet i organiseringen. Man hadde undervurdert behovet for veiledning og støtte i hverdagen. Løsningen ble teamorganisering, hvor teamet fylte behovet for faglig veiledning og støtte i hverdagen, og avdelingslederen var teamledernes medspiller.

Målingen førte til at man fikk snakket om de riktige og viktige sakene. Lederrollen var utilstrekkelig ivaretatt, og gjennombruddet kom når man ble klar over at det var behov for å dele lederoppgaven på flere. Måleverktøyet brakte sakene til overflaten på en måte som gjorde det mulig å snakke om de grunnleggende problemene. Altså var det en god måling.

Kollegaveiledning

Som samtalepartner skal du være en venn og en fortrolig samtalepartner. For å gjøre prinsippene tydelige, tar vi utgangspunkt i en leder som har fått en tilbakemelding som oppleves som vond og vanskelig. Rapporten ble en nedtur, og lederen er rystet av tilbakemeldingen. Samtalepartnerens oppgave er å bidra til at lederen finner veien opp av gropa.

Samtalepartneren skal være en venn som er i stand til å lytte og forstå, samtidig som han har integritet nok til å stille gode spørsmål. En leder som har fått en negativ tilbakemelding har ikke behov for medlidenhet. Han har behov for forståelse, og behov for å se saken fra litt ulike synsvinkler.

En god begynnelse på samtalepartneroppgaven er å skaffe seg forståelse for lederens situasjon. «Hvordan er det å være deg?» er en god start på samtalen. Vær forberedt på at dette spørsmålet kan gi en tåre i øyekroken hos den du er samtalepartner for. Eller en tåreflod. De fleste ledere har sterke selvinstrukser om å være situasjonens herre, de skal være sterke og klare, og de skal mestre umulige oppgaver med eleganse. Dette enkle spørsmålet: «Hvordan er det å være deg?» er det trolig ingen som har stilt dem, og de visste ikke selv at de hadde savnet det. Styreformenn har ikke for vane å stille slike spørsmål.

Utvikling som felles oppgave

I gestaltpsykologien har de feltteorien, som i korthet går ut på at vi alle både påvirker og blir påvirket av det som skjer i feltet mellom oss. Dersom det som skjer i dette feltet, eller dette møtet, ikke er slik vi ønsker at det skal være, må vi se på hva som er mitt og hva som er andres bidrag til at det skjer det som skjer. Eventuelt ikke skjer.

Lederutvikling handler om å få styring på det som skjer i feltet mellom leder og medarbeider, og siden begge parter både er leverandører og mottakere av premisser og strømninger, oppnås de beste resultatene gjennom samarbeid. Det skjer best gjennom å etablere noen horisontale møteplasser hvor vi både klarer å vise andre sider ved oss selv og er i stand til å se andre sider hos den andre. Noen kaller dette for teamutvikling. Det kan like gjerne kalles lederutvikling, for ledelse foregår i feltet mellom leder og medarbeider. Hva det heter er ikke så viktig. Det som er viktig er at vi får til den åpne, konstruktive dialogen som skaper varige forbedringer i samarbeidet.

På den gode, horisontale møteplassen kan vi utveksle verdifulle tanker og ideer, og i fellesskap finne frem til nye arbeids- og samarbeidsmønstre. Det forutsetter at lederen er villig til å dele tilbakemeldingen med medarbeiderne i full åpenhet, og i stand til å åpne for korrektiver. Den grunnleggende holdningen må være at man ikke er den komplette leder, men trenger komplettering. Og ingen kan gi bedre komplettering enn medarbeiderne, som selv er en del av det hele.

Handlingsplanen som kommer ut av prosessen bør være kortfattet, gjerne bare et par-tre punkter. Det er to grunner til å begrense handlingsplanens omfang; det ene er at det tvinger oss til å velge tiltak som virkelig gjør en forskjell, og det andre er at det er begrenset hvor mye man kan rekke over av utviklingstiltak. Disse tiltakene kommer i tillegg til den daglige driften, og altfor omfattende handlingsplaner skaper ofte flere problemer enn de løser.

Den velfungerende organisasjonen

Vi har alle opplevd arbeidssituasjoner som har tappet oss for energi fremfor å frigjøre energi. Som har lammet våre evner og krefter, fremfor å realisere og utnytte det vi kan og vil. Hvor vi har følt oss urettferdig behandlet, mistenkeliggjort og nedvurdert, fremfor respektert, trodd og verdsatt. Våre krefter og evner er blitt knuget og låst, fremfor frigjort og nyttiggjort. Dermed har arbeidsgiveren bare fått en brøkdel av det vi potensielt kunne utrette i jobben.

Det er slike situasjoner som gir næring til drømmen om en ny arbeidsplass. En arbeidsplass hvor vi kan være til nytte samtidig som vi realiserer oss selv. Et arbeidsfellesskap som verdsetter oss og det vi kan og vil, og som følgelig vi også verdsetter høyt. Dette er en foretrukket arbeidsplass. I en forstand kan vi si at den velfungerende organisasjonen er en utopi. Det er noe vi strever mot, og disse anstrengelsene skaper vekst og utvikling. Den perfekte organisasjonen finnes ikke, like lite som den komplette leder. «At utopien er kontrafaktisk er selve energikilden,» sier Berg Eriksen. Det er selvinnlysende. Dersom målet var nådd og alt var i sin skjønneste orden, med perfekte ledere og ideelle kollegaer, ville energien snart forlate virksomheten. Det er kampen for å forbedre oss som gir energi, og gir livet innhold.

Ingen enkeltperson kan utvikle organisasjonen. Selv om lederen selvfølgelig har avgjørende betydning for det som vokser frem i organisasjonen, kan ikke han alene skape en velfungerende organisasjon. Like lite som en enkeltstående medarbeider kan gjøre det. Vekst og utvikling av organisasjonen er noe som skjer i kontaktflaten mennesker imellom. Det er et resultat av felles innsats fra de det angår. Det er vår streben etter å skape DEN VELFUNGERENDE ORGANISASJONEN som nettopp gjør den til et godt sted å arbeide. Den er ikke østenfor sol og vestenfor måne, men nettopp her i vår åpenhet og vilje til å se på det som ikke er så bra, og som skal utvikles og forbedres.

Å forstå seg på folk

Jeg innledet boken med å skrive om noen forhold som er avgjørende for å gi rom for arbeidsglede. I tillegg til å ha en passe veksling mellom konsentrert innsats og kontemplativ avslapning, har vi sett på forhold som yrkesstolthet, rom for frimodige ytringer, og rom for å ta ansvar, vise initiativ og bruke seg selv. Kort sagt, få bruke det man kan og vil. For å skape et slikt arbeidsmiljø, kreves det evne til å forstå egne og andres følelser. Det krever også handlingskompetanse; evne til å omsette denne innsikten til operative handlinger som gir resultater. Å forstå seg på folk handler altså ikke om å være en sosial og hyggelig person. Det handler om å forstå seg selv og sine omgivelser, og om å bruke denne innsikten til å skape et arbeidsmiljø hvor folk flest er seg selv på sitt beste hver dag. Dette handler om å kombinere mellom-menneskelig innsikt, fasthet og omsorg.

La oss se på et eksempel. En virksomhet står foran en stor nedbemanning, og lederne for de største enhetene får ansvaret for å informere om dette. Den ene lederen arrangerer et personalmøte hvor han tøft og direkte forteller at resultatene er for dårlige, på en måte som får det til å høres ut som en personlig anklage overfor tilhørerne. Som en følge av disse elendige resultatene vil det bli behov for tøffe nedskjæringer, som skal iverksettes i løpet av de nærmeste månedene. Møtet avsluttes med beskjed om at ledelsen vil komme tilbake til dette i løpet av kort tid.

Den andre lederen går til personalmøtet med beskjed om at de dårlige konjunkturene har ført til fallende etterspørsel og derfor går virksomheten med store tap. Det må vi gjøre noe med. Jeg vet hvordan dere føler det, og jeg skal gjøre mitt ytterste for å begrense skadevirkningene for de som blir berørt. Alle skal få en rettferdig behandling, og alle er velkomne til å ta kontakt med meg, dersom det er spesielle forhold man ønsker å drøfte.

Den førstnevnte lederen skapte frykt og usikkerhet hos alle, og resultatet ble at mange av de medarbeiderne man var avhengig av for å være konkurransedyktig i fremtiden, var de som først fant seg ny jobb og forlot virksomheten. Etter omstillingen var enheten ribbet for spisskompetanse, og medarbeidernes tillit til ledelsen var svekket. Den andre lederen inviterte til åpenhet og dialog, og mange av medarbeiderne ble konstruktive medspillere i en vanskelig omstillingsprosess. Nedbemanningen gikk sin gang, og når virksomheten et par år senere igjen trengte flere folk, var det mange som søkte seg tilbake. Til tross for at den hadde vært igjennom vanskelige tider, var avdelingen en foretrukket arbeidsplass for mange.

Den største visdom er å se forskjell på hva vi kan gjøre noe med og hva vi ikke kan gjøre noe med. Det første skal vi bruke kreftene våre på, og det siste skal vi la være som det er.