



Penge og passion

Livskvalitet. Arbejdskvalitet og livskvalitet går hånd i hånd. Man kan ikke forbedre livskvaliteten for patienter og borgere uden først at forbedre livskvaliteten for de ansatte. I Los Angeles har man netop fejret de arbejdspladser, som har forstået dette budskab.

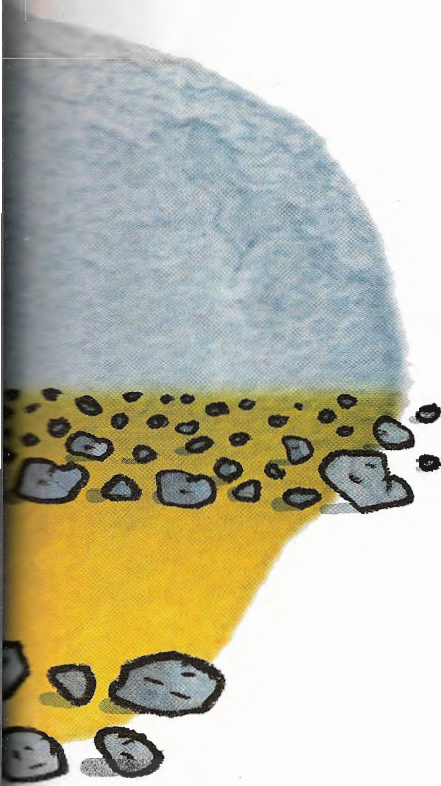
Af **Helle Hedegaard Hein**
Illustration: **Gitte Skov**

Denne måneds indspark skrives fra den årlige *Great Place to Work*-konference, som afholdes af Great Place to Work Institute, der hvert år i samarbejde med tidskriftet *Fortune* udnævner de 100 bedste arbejdspladser i USA. På vej til Los Angeles, hvor dette års konference afholdes,

skulle jeg igennem de amerikanske immigrationsmyndigheders sædvanlige spørgsmål om, hvad formålet med min rejse var. Jeg fortalte velvilligt, at jeg skulle deltage i en konference. »Om hvad?«, lød det fra den uniformsklædte mand. »Om gode arbejdspladser og om, hvad der motiverer medarbejdere.« »Penge,« lød det tørt. »Altid penge! Ellers kan du intet: Du kan ikke få mad på bordet, tag over hovedet

eller råd til at have det sjovt i fritiden.« Mens manden stemplede ivrigt i mine papirer, kastede han sig ud i en længere redegørelse om, hvorfor penge var det eneste svar på, hvad der motiverer medarbejdere.

Min umiddelbare tanke var, at hvis manden vitterligt kun var motiveret af penge, så måtte hans arbejdsdag være meget lang



blemer. Ikke kun, fordi medarbejdernes trivsel lider, men fordi virksomhedens kunder lider. Udgangspunktet er den gyldne trekant: Når medarbejderne trives og har det godt, har kunderne det godt. Når kunderne har det godt, har virksomheden det godt.

Men hvad er det for faktorer, der skaber den bedste arbejdsplads? Og hvad kan det danske sundhedsvæsen lære af amerikanske organisationer i bestræbelserne på at skabe de bedste arbejdspladser ikke kun til glæde for medarbejderne, men også for borgerne? Blandt de mange inspirerende oplæg har især tre budskaber gået igen som en rød tråd:

- Man kan ikke skabe den bedste kvalitet og service for borgerne (eller kunderne) uden først at skabe den bedste arbejdsplads for de ansatte. Som lederen af et stort amerikansk hospital sagde: Man kan ikke forbedre livskvaliteten for patienter og borgere uden først at forbedre livskvaliteten for de ansatte. Men det er svært, for uanset om man er en privat eller en offentlig organisation, bliver man målt på bundlinjen og på nogle meget kvantitative data. Derfor har en del organisationer indført et parallelt regnskab, hvor de fører regnskab med medarbejdernes lykkeindeks som et nøgletal, der er mindst lige så vigtigt som bundlinjen.
- En god arbejdsplads forstår at inspirere, primært ved at formulere en meningsfyldt mission for arbejdet, som signalerer, at der er en højere mening med arbejdet, som ikke bare kan isoleres til en bundlinje. Et meningsfyldt arbejde skaber motiverede medarbejdere. Et godt dansk eksempel er Plejehjemmet Lotte, hvor arbejdet udspringer af mottoet: Vi tror på et liv før døden! Så enkelt og virkningsfuldt kan det gøres. Det efterlader næppe nogen medarbejder i tvivl om, at der er en højere mening med arbejdet, og at de hver især bidrager til at gøre en forskel.
- Gode ledere motiverer ikke deres medarbejdere. Gode ledere ansætter de rigtige

mennesker – dem, der er selv-motiverende – og så sørger de for at fjerne irritationsmomenter og andre distraherende faktorer, der forhindrer medarbejderne i at gøre deres bedste og lykkes med deres arbejde. Ledelsens funktion er ikke at gå bagest med en pisk i hånden, men at skabe rammer og ressourcer, hvor medarbejderne kan lede sig selv og fokusere på at gøre en forskel.

Vores sundhedsvæsen er fyldt med gode, flittige medarbejdere, som gerne vil bidrage og gøre en forskel. Det er derfor, de har søgt ind i de fag, de arbejder indenfor. Problemet er blot, at det danske sundhedsvæsen i alt for lang tid har været skruet sammen på en måde, der kan gøre det endog meget svært at holde fokus på den højere mening. I New Public Management-bevægelsens hellige navn er en ødelæggende flodbølge af kontrolskabende teknologier igennem de sidste årtier skyllet ind over sundhedsvæsenet og har fjernet fokus fra den kerneopgave, der er kilden til det meningsfulde arbejde og dermed til den største motivation.

Samtidig trænger ledelseskompetencerne i sundhedsvæsenet trods et stigende fokus på lederuddannelse og lederrekruttering stadig til et solidt løft. Der er brug for mange flere ledere med evne, vilje og mod til at træde i karakter og sætte sig selv i spil og på spil. Ledere, der tør udfordre rammerne og gå nye veje i forsøget på at fjerne forhindringerne for det meningsfulde arbejde for medarbejderne. Ellers er resultatet, at medarbejderne skal investere store mængder energi i at undgå, at den indre flamme slukkes – energi, som kunne omsættes til noget mere konstruktivt til glæde for medarbejderne og til glæde for patienter og borgere. Når man på et tidspunkt løber tør for energi, og flammen slukkes, står man måske en dag og siger med fast stemme, at penge er det eneste, der motiverer én. Og så har alle tabt. ■

Helle Hedegaard Hein er cand.merc., ph.d., forskningsadjunkt ved Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, Copenhagen Business School.

og kedelig og meget lidt motiverende. Køen bag mig voksede hastigt, så jeg opgav at fortsætte diskussionen. Men efter to dage i Los Angeles med indlæg fra nogle af de amerikanske arbejdspladser, som har fået plads på den eksklusive liste over

»Gode ledere sørger for at fjerne irritationsmomenter og andre distraherende faktorer, der forhindrer medarbejderne i at gøre deres bedste.«

HELLE HEDEGAARD HEIN

de 100 bedste arbejdspladser i USA, er der ingen tvivl om, hvad jeg burde have sagt til manden. En af hovedpointerne på konferencen er nemlig, at de arbejdspladser, hvor meningen med arbejdet kan isoleres til medarbejdernes løn og virksomhedens profit, er en arbejdsplads med store pro-

