

BOOK SKIM

SIDE 1

Introduktion til bogen

SIDE 2

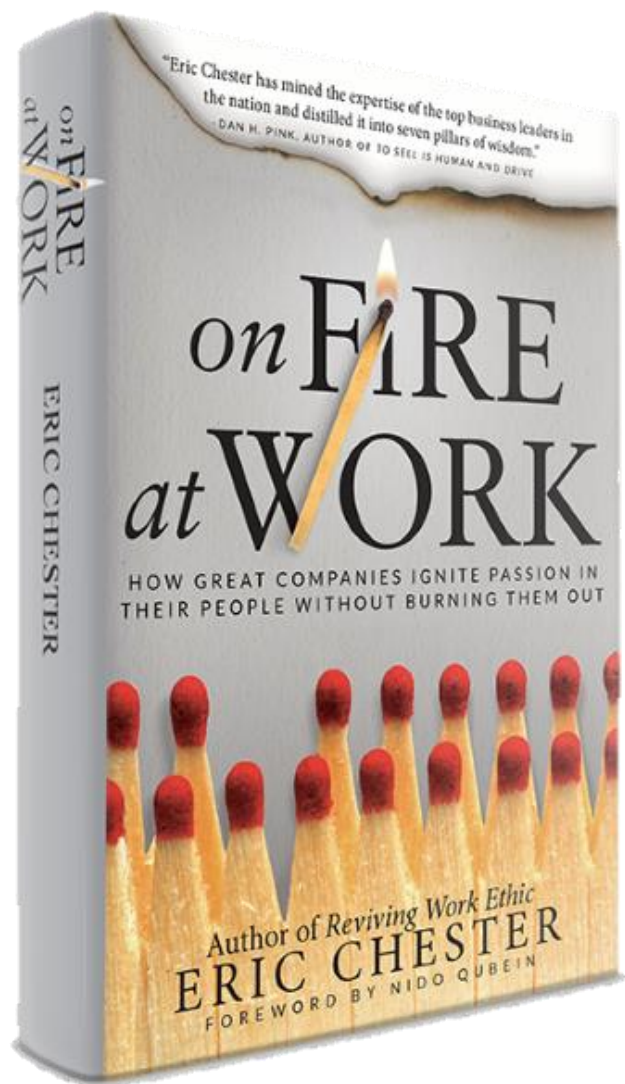
Vigtige læringspunkter
Om forfatteren

SIDE 3

Summary

SIDE 23

Anvendelse af bogens
pointer



ON FIRE AT WORK

How Great Companies Ignite Passion in Their People Without Burning Them Out

INTRODUKTION TIL BOGEN

Hvilke nøglespørgsmål stiller lederne på Marriott Hotel deres ansatte, som får dem til at opretholde en omsætning, der konsekvent ligger højere end konkurrenterne i branchen?

Hvorfor er der mere end 500 co-presidents hos en software virksomhed, der to gange er blevet kåret som Minneapolis' bedste arbejdsplads?

Hvorfor forbyder en hurtigt voksende konsulentvirksomhed fra Philadelphia sine ansatte at sende arbejdsrelaterede e-mails efter kl. 18, og i weekenden?

Svaret på disse interessante spørgsmål – sammen med mange andre – findes i Eric Chesters bog "On Fire at Work". Chester præsenterer bl.a. de syv kulturelle søjler, som nutidens førende ledere fokuserer på i forhold til tiltrækning og fastholdelse af de bedste talenter. De syv søjler er: compensation, alignment, atmosphere, growth, acknowledgement, communication og autonomy. Disse begreber bliver behandlet gennem dette book skim.

On Fire at Work er også en praktiskorienteret bog, som behandler, hvordan ledere i alle organisationer kan skabe en mere engageret og passioneret arbejdsstyrke; en arbejdsstyrke, som er *on fire*!

Vigtige læringspunkter

- Kendskab til de syv kulturelle søjler, der bruges til tiltrækning og fastholdelse af talent.
- Indsigt i, hvordan du kan tænde op for et on-fire engagement hos dine ansatte.
- Fem veje til at sikre fælles værdier (Alignment: søjle 2)
- De fire P'er for genkendelse og belønning (Recognition and Reward: under søjle 5)



Om forfatteren: Erik Chester har siden 1986 deltaget i den globale dialog om medarbejderes engagement, kulturen på arbejdspladsen og den nye generation af medarbejdere. Erik Chester er kendt for bestseller bøgerne:

- *Employing Generation Why: Understanding, Managing, and Motivating Your Workforce.*
- *Getting Them to Give a Damn: How to Get Your Front Line to Care About Your Bottom Line*
- *Bring You're A Game to Work: The 7 Fundamental Values That Will Make Every Employer Want to Hire You and Fight to Keep You!*

Summary

Din succes, og din virksomheds succes, er direkte forbundet til de medarbejdere, som du tiltrækker og bringer ind i organisationen. Herudover er din evne til at få disse medarbejdere til konsekvent at præstere ud over deres egne grænser, samt din evne til at fastholde talenterne så længe som muligt. Omdrejningspunktet for alt dette er én enkelt ting: din (arbejds)kultur!

THE OLD SCHOOL DEAL

Nutidens *Old School* arbejdsgiver har ikke meget tiltro til abstrakte og moderne akademiske udtryk som *employee engagement* og *workplace culture*.

Det, som ligger i den gammeldags mentalitet, er forventningen om, at udvekslingen "penge for tid og arbejdskraft" er tilstrækkelig. Med andre ord er den økonomiske aftale, compensation for arbejde, den eneste faktor, som betyder noget:

"Du tog jobbet velvidende dine arbejdsopgaver og hvor høj en løn, jeg vil betale for din arbejdskraft. Så hold dine meninger for dig selv, og pas dit arbejde."

I tider med mangel på arbejdspladser eller når lønnen er højere end standarden, vil arbejdsstyrken muligvis acceptere disse arbejdsforhold af frygt for alternativet. Men i tider, hvor økonomien er god og arbejdspladserne er mange, får ledere med denne gammeldags mentalitet utroligt svært ved at tiltrække og fastholde den bedste arbejdskraft.

Utilfredse ansatte

Uanset hvilket studie, du ser nærmere på, er beviserne klare; et overvældende antal mennesker er utilfredse med/i deres arbejde. De kan ikke lide arbejdet eller virksomheden, og de kan ikke se en udvej fra det hul, som de befinder sig i. Mange, hvis ikke alle ansatte, møder ind til første arbejdsdag fyldt med engagement og gåpåmod – hvilket viser, at de ønsker at møde eller sågar overgå dine forventninger. Udfordringen for arbejdsgiveren er altså ikke at engagere de ansatte; de ankommer engageret fra dag ét. Udfordringen er derimod at forhindre den oprindelige passion fra at dø ud.

Længere end engagement = On Fire

Fantastiske ting sker, når den ene eller begge parter (arbejdsgiver eller medarbejder) i ansættelsesforholdet overgår de forventninger, som er til dem hver især. Eksempelvis, hvis en medarbejder præsterer usædvanligt godt, og det giver ham/hende mulighed for at avancere hurtigere i jobbet end ventet. Det, som ofte følger, er mere end bare engagement; det er en vedvarende cyklus af *on-fire* engagement og forpligtelse til jobbet, til kollegaerne og til virksomheden. Når ansatte er *on fire* forøges deres energi, hvilket stimulerer deres produktivitet, motivation, kreativitet og generelle præstation. De har lyst til at gå den ekstra længde for virksomheden, og arbejdsgiver har lyst til at belønne, forfremme og investere mere i den ansatte. Dette er en *on-fire* cyklus!

Som i alle andre forhold kræver dette dog forpligtelse, fokus og hårdt arbejde. Og den forpligtelse, fokuset og hårde arbejde starter med dig som arbejdsgiver. Hvorfor med dig? Fordi du kontrollerer det, der sker på din side af brættet. Uanset hvortil din autoritet rækker – så begynd med dig selv. Lav forbedringer, hvor du kan, og gør det tidligt og ofte. Disse forbedringer står ikke til forhandling, såfremt du ønsker at skabe en hær af *on-fire* medarbejdere. Det er noget, som du absolut må og skal gøre som arbejdsgiver.

Studier viser, at ansatte i en virksomhed forventer syv ting fra deres arbejdsgiver: kompensation, fælles kerneværdi, atmosfære, vækst, anerkendelse/påskønnelse, selvstændighed og kommunikation. Disse er de syv søjler, som arbejdskulturen skal bygges på. Kulturen skal reflektere virksomhedens identitet og det fællesskab, som hersker på arbejdspladsen.

SØJLE 1: COMPENSATION (KOMPENSATION)

Dit job som arbejdsgiver er at finde den bedste kompensation til dine ansatte. Selv dét at have den rette kompensationsmetode for de ansatte garanterer ikke *on-fire* engagement, men at have den forkerte metode vil med sikkerhed resultere i, at de ansatte ikke præsterer alt, hvad de kan – i hvert fald ikke ret længe ad gangen. Man kan nå et punkt, hvor penge ikke længere er motiverende. Hvornår dette tidspunkt forekommer, kan påvirkes af flere faktorer, ikke mindst selve arbejdet. Dét, som står klart, er, at punktet kommer tidligere, end man skulle tro. Når de ansatte rammer dette punkt, vil penge ikke alene kunne motivere dem til at præstere ud over deres grænser.

Kompensationsmodeller

De mest brugte kompensationsmodeller er baseret på *Old School* forhold, som ikke danner grundlag for *on-fire* engagement og præstationer. Det vil eksempelvis være nemt for en virksomhed at betale alle ansatte præcis den samme løn, men det vil være unfair over for de ansatte – og det vil også være unfair for virksomheden. Det er også nemt at veksle penge-for-tid. Men uden mulige bonusser bliver denne kompensationsmodel (timeløn) demotiverende, hvis du kun lønnes efter, hvor mange timer, du sidder på kontoret, og ikke efter dine præstationer og de resultater, som du skaber.

Det er ekstremt svært at tiltrække og fastholde de bedste talenter med disse *Old School* kompensationsmodeller.

Hold øje med følgende faktorer:

- **Stræb efter gennemskuelighed:** I mange organisationer er løn et tabuemne. Nogle steder er det sågar fyrringsgrundlag at diskutere lønninger. Det danner grundlag for en "*don't ask, don't tell*" arbejdskultur. Holdningen "hvad folk ikke ved, har de ikke ondt af" virker bare ikke længere. Ansatte forventer en fornuftig, ensartet og transparent kompensationsmodel.
- **Betal dine ansatte mere end du behøver:** Et stigende antal profitable virksomheder fra flere forskellige industrier krediterer deres vedvarende rentabilitet og succes til det faktum, at de betaler de højeste lønninger i deres respektive industrier. Forskning viser, at sandsynligheden for, at ansatte er engageret i deres arbejde er 4,5 gange større, når de anser lønnen for fair.
- **Link indkomst til resultat:** Mennesker kæmper for egne kreationer. Hvis dine medarbejdere har en personlig interesse eller godbid i det resultat, som de skaber, vil de automatisk arbejde hårdere for at opnå det bedste resultat. Derfor kan du aflønne dine medarbejdere efter deres præstationer således, at gode resultater aflønnes pænt, og mindre gode aflønnes med mindre. På denne måde fjerner du "penge-for-tid" kompensationstanken ved i stedet at motivere til *on-fire* præstationer.

Der er ingen tvivl om, at kompensation spiller en stor rolle i forhold til medarbejdernes tilgang til deres job blandt andet hvor længe de vil forblive i samme job samt forholdet til deres arbejdsgiver. Alligevel er der intet videnskabeligt bevis for, at kompensation i sig selv stimulerer

vedvarende *on-fire* engagement hos ansatte. Til gengæld er compensation det fundament, hvorpå *on-fire* præstationer skal bygges.

SØJLE 2: ALIGNMENT (FÆLLES VÆRDIER)

I nutidens samfund, hvor mennesket længes efter traditionelle skikke og værdier, giver ord som *service*, *respekt* og *tillid* genlyd. Som forbrugere ønsker og forventer vi, at disse ord rent faktisk betyder noget. At disse værdier er fundamentale principper for de virksomheder, som netop skilter med disse ord. Derfor er det så vigtigt, at dine medarbejdere handler i overensstemmelse med de værdier, som du siger, at du går ind for.

Denne tendens viser, at en virksomheds værdisæt er meget mere end blot en formulering af prioriteter og etik. Værdi sættet er de markører, som arbejdsstyrken og ledelsen skal arbejde ud fra, for at indfri målene og tjene penge. Derfor er det så vigtigt, at arbejdsgiver og den ansatte har et fælles værdisæt.

Fem måder til at sikre et fælles værdisæt

I dag stiller mennesket krav, uanset om det er som forbruger eller ansat. Vi vil arbejde for og købe fra virksomheder, som har værdier, og som går ind for noget bestemt, og rent faktisk efterlever det, de siger.

Begynd med at skabe, gennemtjekke eller som minimum genovervej din virksomheds værdisæt. Vær sikker på at involvere ansatte fra alle afdelinger samt hvert led i processerne, når du skaber eller gennemtjekker værdi sættet. Følg derefter nedenstående fem trin:

- 1. Samtal og ansæt i henhold til værdi sættet.** Virksomhedens værdier eksisterer kun såfremt, at de er internaliseret og bliver efterlevet af de ansatte selv.
- 2. Udvikl og oplær ud fra værdi sættet.** Værdi sættet vil sikkert stå skrevet flere steder i det materiale, som nyansatte får tilsendt ved ansættelse. Men husk løbende at nævne og reflektere over værdierne. Tal også om værdierne efter medarbejdernes ansættelse, og giv altid mulighed for at internalisere dem.
- 3. Disciplinér de ansatte, som ikke overholder værdi sættet og beløn dem, som gør.** En af de bedste måder at vise værdisættets betydning er ved at anerkende og rose ansatte, som handler i overensstemmelse med dem. På samme måde kan det være effektivt at irettesætte og disciplinere dem, som ikke efterlever værdi sættet.
- 4. Evaluér præstationer i henhold til værdi sættet.** Alle medarbejderudviklings samtaler bør inkludere, eller i hvert fald fokusere på, hvordan den ansatte opererer i henhold til virksomhedens værdisæt. Ved at gøre dette, bliver de ambitiøse ord oversat til specifikke handlinger og adfærd hos dem, som hver dag skal efterleve værdierne.
- 5. Adfærd smitter.** Uanset hvad, så gør medarbejdere, som lederne gør. Oftest i hvert fald. Adfærd smitter, og hvis ledelsen ikke selv tager værdi sættet seriøst hver eneste dag, så er der nul procent chance for, at de ansatte gør det.

Det er totalt ligegyldigt hvor store bogstaverne er, når/hvis du skriver værdi sættet på væggene i forhallen i hovedkvarteret. Det eneste, som virkelig betyder noget er, hvordan din organisation rent faktisk efterlever værdierne i praksis hver eneste dag.

SØJLE 3: ATMOSPHERE (ATMOSFÆRE)

Talentfulde og betydningsfulde ansatte i virksomheder bliver konstant jagtet af hovedkvarteret, eller headhuntet fra andre organisationer og konkurrerende virksomheder. Den mest brugte

madding til at lokke talenter væk er en betragtelig lønforhøjelse. Og hvis penge i sig selv ikke er tiltrækkende, vil et tilbud om en bedre arbejdsatmosfære helt sikkert virke overbevisende. Hvad du selv anser som en fantastisk atmosfære, kan muligvis virke frygtelig og skræmmende for en anden. Én ting er dog sikkert: atmosfæren på arbejdspladsen er alt for vigtig til at blive overladt til tilfældigheder.

Atmosfære er et valg, og der er generelt syv spørgsmål/problemstillinger, som ansatte har i tankerne i forhold til arbejdsgiverens rolle:

- Gør min arbejdsgiver alt, hvad han kan, i forhold til min sikkerhed?
- Kan jeg være mig selv på arbejdspladsen?
- Har jeg alt, hvad jeg behøver, for at avancere og udvikle mig i dette job?
- Kan jeg lide, respektere og stole på min chef?
- Kan jeg oprigtigt lide de mennesker, som jeg arbejder med hver dag?
- Giver arbejdsmiljøet mig energi?
- Har jeg det sjovt med det, jeg laver?

Mennesker reflekterer forskelligt. De gør det på forskellige tidspunkter, i forskellige intervaller og sekvenser, med forskellig hastighed osv. Det kommer helt an på individets personlige værdier. Det er dog klart, at ingen er interesseret i at arbejde et sted, hvor ingen af de overnævnte spørgsmål kan besvares med et "ja". Det er derfor essentielt, at du som arbejdsgiver altid gør dit ypperste for at skabe den absolut bedste arbejdsatmosfære for dine ansatte.

SØJLE 4: GROWTH (VÆKST)

Der var engang, hvor arbejdsgiver og medarbejder var loyale over for hinanden gennem længere tid. Tidligere opbyggede folk typisk hele deres karriere hos én virksomhed, som til gengæld gav et sikkert og stabilt arbejde, rimelig løn samt pension. I dag kan kun få virksomheder garantere et stabilt arbejdsforløb med jævn løn og fordele. Men hvis ikke virksomhederne kan tilbyde loyalitet – hvordan skal de så kunne forvente loyalitet fra deres ansatte?

Alligevel forlanger mange virksomheder loyalitet, og det frustrerer ofte lederne, når de ansatte ikke makker ret. Ledere, som tænker på denne måde, forstår ikke, at ansatte ikke viser deres loyalitet medmindre den ansatte først oplever lederens loyalitet (og selv her kan du ikke vide dig sikker).

Årsagen er simpel: det er nemlig ikke loyalitet, som de ansatte stræber efter. Det, de virkelig stræber efter er en reel chance; en håndsrækning samt et krav om gensidighed. En ansat, som hjælper virksomheden til succes, forventer at få sin del af kagen.

Det store problem er ikke, at ansatte ikke længere er så loyale, men nærmere at lederne har indset, at det at "købe loyalitet" ikke længere virker, og derfor har givet op overfor at jage loyalitet. Men at opgive bestræbelsen efter loyale ansatte hjælper ikke nogen. Det hjælper i hvert fald ikke dig selv som arbejdsgiver, og det hjælper ikke de ansatte, som egentlig ikke havde planlagt at forlade virksomheden, men som med sikkerhed gør det, så snart de erfarer, at deres egne og virksomhedens mål overhovedet ikke stemmer overens.

Deloitte offentliggjorde i 2011 en undersøgelse med titlen "*Talent Edge 2020: Building the Recovery Together: What Talent Expects and How Leaders Are Responding*". Undersøgelsen

påviste, at 53 % af de adspurgte, som var på udkig efter et nyt job, ville genoverveje beslutningen, hvis arbejdsgiver forøgede udsigten til en forfremmelse eller anden advancement.

Studiet påviste med andre ord, at mere end halvdelen af dem, som egentlig overvejede at forlade en arbejdsplads, rent faktisk ønskede at blive – såfremt arbejdsgiveren giver dem en anledning til at blive. At give sine ansatte mulighed for at vise sig frem, at forbedre deres kompetencer eller styrke virksomheden er en vigtig del af løsningen.

Problemet opstår især, når den ene part (medarbejder eller arbejdsgiver) føler, at de trækker det korteste strå – at de giver mere end de får. Det vigtigste er at forblive i "Growth Retention Zone", for så længe der vækst for begge parter, lever harmonien og balancen videre.

Det er simpelt. Du ønsker, at dine ansatte blomstrer i deres job, og de ønsker selv at blomstre. Her kommer fem trin til at sikre, at dine medarbejdere forbliver i "Growth Retention Zone", som fører til langsigtet *on-fire* engagement og præstationer.

Fem trin til at forblive i "Growth Retention Zone"

- 1. Bliv enige om dagsordenen for vækst.** En af årsagerne til, at mange ægteskaber ender med skilsmisse er, at mand og kone med tiden opdager, at de stræber efter forskellige ting. Det samme gør sig gældende i arbejdssituationen – begge parter skal gå i samme retning. Denne type gensidighed kræver, at begge parter mødes med jævne mellemrum og diskuterer og udarbejder en køreplan for hver parts fremtidige ambitioner.
- 2. Etablér tidslinjen.** Ligesom parterne skal nå til enighed om, hvilke kompetencer og evner den ansatte skal lære, skal der også fastlægges en tidslinje. Uden en tidslinje vil den ene eller anden part med tiden løsrive sig fra projektet.
- 3. Individualisér læringsmetoden.** Det er af stor betydning at lære, hvordan hver ansat lærer bedst. Med denne indsigt kan læringsdagsordenen designes præcist efter den ansatte. Dette sikrer, at den ansatte overholder tidsrammen og forbliver på ret kurs i forhold til væksten.
- 4. Det er vigtigt at fejre milepæle og sejre.** Mange kan huske, hvordan man som barn stod lænet op af dørkarmen, og hvor mor eller far kortlagde den seneste højdevækst med en lille blyantsstreg. Selv én enkelt centimeter blev fejret med jubel. Det samme bør gøre sig gældende i arbejdssituationen. Det er vigtigt at kortlægge fremskridt for hver medarbejder, og derved påvise, hvor meget de udvikler sig og lærer noget nyt, og samtidig vise, hvor værdsatte de er i virksomheden. Det skaber motivation!
- 5. Gentag.** Hver ansat, lige fra receptionisten til direktøren skal have en væstkurs – og de skal kunne forstå samt være enige i denne kurs. Når vi rammer målet begynder vi automatisk at se en ny fremtid og sætte nye mål.

SØJLE 5: ACKNOWLEDGEMENT (ANERKENDELSE/PÅSKØNNELSE)

I dette afsnit er det vigtigt at vide, at bogen fokuserer på forskellen mellem termerne *acknowledge* og *recognition*. På engelsk er disse ord meget forskellige, hvor de på dansk er mere ens i betydningen. I det følgende vil ordet 'anerkende' stå for *acknowledge* og 'genkende' for *recognize*.

Wegmans Food Markets har været på *Fortune's "100 Best Places to Work"* siden lanceringen af listen. Wegmans Food Markets blev desuden udnævnt til USA's bedste supermarked i 2012 og 2014 af *Consumer Reports*. Medarbejderne hos Wegmans ønsker simpelthen ikke at forlade

virksomheden, når de først er blevet ansat. Den slags loyalitet er enhver arbejdsgivers drøm. Wegmans må tilbyde nogle seriøse kompensationspakker for at skabe en så hengiven arbejdsstyrke skulle man tro, men sådan forholder det slet ikke, for ifølge *Fortune* betaler Wegmans kun en smule mere end konkurrenterne. Wegmans formår bare at være den "førende-arbejdsgiver" ved at have en holistisk tilgang til belønning af medarbejdere; en tilgang, som ikke betaler orlov, børnepleje eller 100 % sundhedspleje. Så hvad er det egentligt, der adskiller Wegmans fra konkurrenterne?

Det er, at Wegmans anerkender og påskønner sine ansatte. Det ligger dybt forankret i firmaets arbejdskultur. I en verden, hvor alle ønsker at føle, at de er en del af- og betyder noget, er Wegmans synonym med *anerkendelse* af sine ansatte.

At *anerkende* og *påskønne* kræver både tanke og handling, hvor *genkendelse* ofte er neutralt og passivt. Eksempel: "*You recognize the distinctive human forms in a Picasso painting. You acknowledge the painting's beauty and the artist's mastery.*"

Dermed ikke sagt, at *anerkendelse* ikke er vigtig. Det er ingen hemmelighed, at alle mennesker søger *anerkendelse*. Problemet er, at mange virksomheder anser *anerkendelse* som en form for compensation. Men compensation er forhandlet på forhånd, vedtaget ved enighed og compensationen forventes at forekomme i intervaller – ofte fastlagt ved lov. Med andre ord; compensation er forventet.

Anerkendelse i sig selv betyder ikke meget, og tit bliver alle behandlet ens. Hver enkelt person behandles ens og hver handling behandles ens. Mange virksomheder anvender rigide programmer, som skærer alt og alle over én kam.

Hvis arbejdsgiver ikke har andet at tilbyde end de rigide programmer misser de, hvad det egentlig vil sige at *genkende* og *anerkende* en medarbejder. *Anerkendelse* er ikke statisk, det kan ikke automatiseres og det SKAL være personligt hver gang.

De fire P'er for *genkendelse* og belønning

- **Personal:** Værdien forøges altid, når *anerkendelse* er individualiseret for medarbejderen.
- **Proportionate and pertinent (doserings relevans):** Enhver *anerkendelse* eller belønning skal matche vigtigheden af præstationen og altid relateres direkte til den ansattes handlinger. (Hvis en medarbejder har løst en stor udfordring skal *genkendelsen* være tilsvarende stor)
- **Prompt (hurtigt):** At fejre en medarbejders succes, så snart den forekommer, er langt mere effektivt end et skulderklap seks måneder senere.
- **Public (offentlig):** Glæden ved ros eller belønning vokser eksponentielt ved tilstedeværelse af kollegaer eller ligemænd.

Wegmans har vendt den gammeldags "kunden kommer altid først"-mentalitet. Førende brands som Apple, Firehouse Subs og Wegmans sætter de ansatte først, og til gengæld får de gladere og mere hårdtarbejdende ansatte, som behandler kunderne bedst muligt.

Anerkendelse og *påskønnelse* koster ikke noget, men til gengæld er det langt mere effektivt i forhold til dyre og rigide programmer.

SØJLE 6: AUTONOMY (SELVSTÆNDIGHED)

Kan du huske dagen, hvor du fik dit kørekort? Kan du også huske, hvor begejstret du var? For mange er den oplevelse den første rigtige følelse af frihed. Jeg kan huske, hvordan mine forældre stod spændte og givetvis nervøst kiggende den første gang, jeg kørte afsted i deres bil.

Sådan har mange forældre det. For forældrene handler det ofte ikke kun om bilen – det handler om, hvorvidt børnene gengælder deres tillid; med betænksom, hensynsfuld og ansvarlig kørsel/opførsel.

Uanset hvor godt man opdrager sine børn, kan man aldrig vide sig fuldstændig sikker. Det er faktisk lige præcis dét, som tillid handler om; at der ikke er nogen garanti.

Derimod er tillid og tiltro meget det samme. Tillid og tiltro har det til fælles, at de kun eksisterer så længe, at du ikke kontrollerer handlingerne, som foretages. Fra det øjeblik, hvor du begynder at overvåge og påvirke situationen, er tilliden og tiltroen til den anden part væk. Du har simpelthen ikke tillid til, at andre kan løse en given opgave, i hvert fald ikke lige så godt som dig selv.

Med disse ord in mente står det klart, at ganske få arbejdsgivere helt stoler på, og har tillid til sine ansatte. Det er jo deres forretning, afdeling eller bundlinje, som står på spil. De er dem, som har alt på spil, hvis der fejles.

Tillid er fundamentet i ethvert velfungerende forhold. For ikke at blive kvalt har man brug for plads – man har brug for *selvstændighed*.

Problemet opstår, når arbejdsgiver forlanger, at de ansatte skal give al deres energi, og samtidig gøre, som der bliver sagt – hverken mere eller mindre. Der findes stadig virksomheder, hvor forventningen er, at de ansatte skal være ydmyge, underdanige og afhængige af deres leders ordrer og opsyn. Lederen ser de ansatte som børn; holder øje med dem, så de opfører sig pænt. Lederne tror, at de ansatte uden leders opsyn kommer for sent, tager lange frokostpauser, driver den af, er fuldstændig ligeglade med virksomhedens interesser, slår tiden ihjel med ligegyldigheder og tager tidligt hjem.

Lad os være ærlige: der findes ansatte, som opfører sig på denne måde, men det er langt fra alle. Vil du have dine medarbejdere til at gøre det arbejde, som de blev hyret til, og ønsker du som leder at skabe *on-fire* præstationer fra deres medarbejdere, skal du som leder tage styring. Som leder bliver du også nødt til at give tillid, for at få tillid tilbage.

Selvstændighed betyder forskellige ting for forskellige mennesker

On-fire medarbejdere – dem, som du helst vil ansætte – ønsker en arbejdsplads med en vis grad af frihed til at tage individuelle beslutninger. De bedste og mest succesfulde organisationer i verden har tillid til - og giver bemyndigelse til, at tænke selvstændigt, tage beslutninger og handle på egen hånd.

Lad os antage, at du er villig til at vise dine medarbejdere denne form for tillid. Hvad så? Det næste skridt er stort, men det er af afgørende betydning for succes af *on-fire* engagement og præstationer hos dine medarbejdere. Gennem hele organisationen skal der herske en arbejdskultur, som er bygget på selvstændighed, hvor ansatte har frihed til at arbejde for din forretning – samtidig med, at de arbejder for sig selv. Tag det bedste fra entrepreneurismen – selvstændighed, kreativitet, passion og en søgen efter succes – og kombiner dem sammen med hver medarbejders daglige ansvarsområder. Byg så et arbejdsmiljø, hvor alle medarbejdere præsterer som om organisationen var deres egen.

En arbejdskultur bygget på selvstændighed involverer ikke kun tillid fra arbejdsgiver, men også at arbejdsgiver må holde de ansatte ansvarlige. Frihed under ansvar går begge veje. At give medarbejdere frie tøjler i arbejdet, og det at arbejde, som det passer en bedst, uden at skulle holdes under opsyn, er et stort ansvar. I denne type arbejdskultur, som fremhæver selvstændighed, er det vigtigt at arbejde ud fra konkrete målsætninger og deadlines, så det hele ikke ender i kaos og uoverskuelighed.

Tænk på det som en fodboldkamp, hvor reglerne defineres inden spillerne løber på banen.

Spillerne (medarbejderne) har mulighed for at bruge deres strategiske evner og kreativitet til at score så mange mål som muligt, så længe de holder sig inden for de etablerede regler. I det følgende præsenteres 10 måder til dyrkelse af en arbejdskultur baseret på selvstændighed.

10 trin til dyrkelse af en selvstændig arbejdskultur

- **Del din vision:** Hjælp dine medarbejdere til at føle sig som en del af noget større. Kommuniker dine mål og visioner tidligt og ofte, så dine medarbejdere ser det du ser, og engagerer sig i at arbejde mod det samme resultat.
- **Involver medarbejdere i planlægning og målsætning:** Søg deres input; idéer, viden og indsigt. Inddrag dem i vigtige beslutningsprocesser. Lad dem som minimum se din egen proces i forhold til at træffe svære beslutninger.
- **Forklar 'hvorfor':** Giv aldrig ordrer uden en forklaring. Vær sikker på, at din medarbejder altid forstår, hvorfor denne opgave er nødvendig at løse, og hvorfor netop vedkommende blev valgt til at løse den.
- **Lad medarbejderen vælge 'hvordan':** Lad din medarbejder selv bestemme, hvordan opgaven skal løses, så ofte som muligt. Opstil succeskriterierne og mål for opgaven, og lad herefter medarbejderen selv klare opgaven.
- **Uddelegér også autoritet, ikke kun arbejde:** Giv din medarbejder en lederrolle i eksempelvis et møde, hvor han/hun deltager. Evner og kompetencer relateret til lederskab udvikles over tid og kræver øvelse.
- **Udvis tillid før du behøver:** Med tiden bliver du nødt til at stole på din medarbejder, men nogle gange er det risikoen værd at stole på ham/hende efter kort tid, eksempelvis at lade vedkommende træffe en beslutning eller lade ham/hende indtage en rolle, som presser ham til at præstere bedre. Din tillid og tiltro vil give ham/hende selvtillid, og selvtillid er essentielt for personlig udvikling.
- **Tilskynd, at din medarbejder løser udfordringer:** Lyt til medarbejderens udfordring, men i stedet for at servere svaret for ham, så stil undersøgende spørgsmål, som vil pege vedkommende i retning af den rigtige løsning.
- **Hold din medarbejder ansvarlig:** Husk udtrykket "tillid under ansvar". Ved at holde din medarbejder ansvarlig for hans/hendes arbejde eksempelvis ved opstillede milepæle, møder og deadlines, motiveres han/hun til at præstere bedre og bedre.
- **Giv konstruktiv kritik:** Tal med din medarbejder om vedkommendes præstationer. Giv ham/hende den fornødne feedback, så han/hun kan udvikle og forbedre sig efter hvert projekt. (Uanset om projektet var en succes eller ikke)
- **Anerkend din medarbejder i det øjeblik han stepper op:** Få sekunders oprigtig anerkendelse mellem to personer kan gøre meget for en medarbejders villighed til at steppe op og gå forrest. Vis, at du værdsætter indsatsen og beløn vedkommendes engagement. Det understøtter moral og selvtillid.

SØJLE 7: COMMUNICATION (KOMMUNIKATION)

Dårlige ting sker også for gode virksomheder, også selv om medarbejderne ingen skyld har i det, eller når de ikke kan ændre situationen. De vil stadigvæk gerne informeres om situationen. I de tilfælde, hvor ledelsen vælger ikke at oplyse det fulde omfang af udfordringerne begynder tilliden at forsvinde, hvilket smitter af på kulturen.

Uden information fra toppen ender medarbejderne med gætterier og spekulationer omkring den uvisse fremtid. Selv om medarbejderne ikke siger op, falder deres engagementet samt tiltroen til ledernes evne til at redde situationen. Værst er det, når medarbejderne står med en følelse af, at arbejdsgiveren ikke handler ud fra den ansattes bedste interesser. Medarbejderne begynder at kæmpe for personlig overlevelse frem for organisationen som helhed. Rygter begynder at spredes, og helvede er løs.

Uanset hvilken organisation eller industri der tales om, findes tre specifikke typer information, som altid skal kontrolleres af ledelsen:

- **Hvad medarbejderne skal vide:** Medarbejdere skal have noget information for at kunne yde et tilfredsstillende stykke arbejde. (Jobtræningsprogrammer, sikkerhedsforanstaltninger mm.)
- **Hvad medarbejderne bør vide:** Medarbejdere bør have basal viden om den virksomhed, hvor de er ansat. Dette inkluderer virksomhedens historie, ejerskabsstruktur, ledelseshierarkiet samt basis produkt- og servicelinjer. Derudover bør medarbejderne have al den viden om virksomheden, som der kan skrives af medierne, førend medierne rent faktisk skriver det. (Hvis medierne ved det, bør medarbejderne også vide det)
- **Hvad medarbejderne ønsker at vide:** I et utopisk univers vil medarbejdere gerne vide alt, som direktionen og bestyrelsen ved. Dette er naturligvis ikke muligt eller plausibelt på nogen måder. Det vil heller ikke være specielt intelligent for en virksomhed at dele så megen information med hver enkelt medarbejder. Men som udgangspunkt vil medarbejdere gerne vide, hvad der *egentligt* foregår, ikke kun i industrien generelt, men også i forhold til udvikling, forandringer og opdateringer, som påvirker virksomheden som helhed – og ikke mindst om de ting, som kan påvirke medarbejderens fremtid i virksomheden.

Medarbejdere føler sig tættere knyttet til ledelsen og virksomheden, når de føler, at de er godt informeret og kontinuerligt opdateret på alle udviklinger.

Når ledere deler information forstærkes gennemsigtigheden i arbejdskulturen. Kløge arbejdsgivere har indset, at deres medarbejdere fortjener at vide – og har ret til at vide – hvad, som foregår, da de i al sin enkelthed er en del af virksomheden. De er en del af holdet.

En gennemsigtig organisation er én, hvor information mellem arbejdsgiver og medarbejder flyder frit. Warren Dennis og Daniel Goleman skrev i deres bog, at en organisations evne til at konkurrere, løse problemer, innovere, imødekomme udfordringer og opfylde målsætninger, er afhængig af informations flowets sundhed.

Med andre ord: gennemsigtighed er ikke kun godt for dine medarbejders motivation, det er bare generelt *"good for business"*.

Når du bekymrer dig mere om dine medarbejdere end de forventer, har du mulighed for at skabe en arbejdsstyrke, som vil forbløffe dig på måder, som du ikke troede muligt. Du vil opdage, at de kontinuerligt forbedrer deres attitude, pålidelighed, professionalisme, respekt, integritet, taknemmelighed og tager initiativ.

Forhold dig til de syv søjler hver dag – compensation, fælles værdi, atmosfære, vækst, anerkendelse/påskønnelse, selvstændighed og kommunikation – og du vil nå nye højder. Du vil ikke bare skabe en engageret arbejdsstyrke, men en hær af medarbejdere, som er *on fire!*

Anvendelse af bogens pointer

I et ledelsesperspektiv er "On Fire at Work" en særdeles praksisnær ledelsesbog, som giver en sammenhængende ramme til at arbejde med talentudvikling i forskellige sammenhænge, idet bogen på en klar og struktureret måde giver en god indsigt i moderne ledelse, hvor individet er i centrum.

Du skal læse bogen for at komme på forkant med dit ledelsesmæssige arbejde i en tid præget af paradokser. Bogen vil hjælpe dig til hurtigt at fokusere på, hvordan du via "de syv kulturelle søjler" kan tiltrække og fastholde talent. Med afsæt i bogen, kan du systematisk fokusere på, hvad du skal have øje for i ledelsesarbejdet. Det gælder uanset om der er fokus på direkte ledelse i dine afdelinger, udvikling og gennemførelse af talentprogrammer, arbejde med meningsgivende værdiledelse, udarbejdelse af virksomhedens ledelsesgrundlag eller måske endda et endnu mere kvalificerende arbejde med Leadership Pipeline.