



1 | MEDARBEJDERES STØRSTE BEHOV

Jeg (Gary) spiste middag med en ven, som er leder i en stor, frivillig organisation. Jeg gav ham en hurtig oversigt over forskningen af “Motiveret af Værdsættelse,” som Dr. White og jeg var i gang med. Da jeg var færdig, spurgte jeg, om jeg måtte stille ham et personligt spørgsmål angående hans eget arbejde. «Selvfølgelig», svarede han.

Jeg fortsatte: «På en skala fra 0-10, hvor værdsat føler du dig af din nærmeste leder?» «Omtrent 5», svarede han. Jeg kunne høre en smule skuffelse i stemmen, da han svarede 5.

Mit næste spørgsmål var: «På en skala fra 0-10, hvor værdsat føler du dig af dine kollegaer?» «Omtrent 8», sagde han. «Hvor mange arbejder tæt på dig?» spurgte jeg. «To», svarede han. «Oplever du at være lige værdsat af dem begge?» «Nej», sagde han. «Den ene er en 6'er og den anden en 9'er. Derfor svarede jeg omtrent 8.»

Uanset om du er en virksomhedsejer, administrerende direktør, leder eller medarbejder, er denne bog lavet for at hjælpe dig til at kommunikere værdsættelse på en måde, som opleves meningsfuld for dem, du arbejder sammen med. Alle kan gøre en forskel på arbejdspladsen uafhængig af deres stilling.

Hvorfor er det så vigtigt at føle sig værdsat i arbejdslivet? Fordi vi ønsker at vide, at det vi udfører, gør en forskel. Hvis medarbejdere ikke føler sig værdifulde for deres ledere og kollegaer, begynder de at føle sig som maskiner eller en vare. Hvis ingen lægger mærke til en persons bestræbelser på at gøre et godt stykke arbejde, daler motivationen over tid. Steven Covey, forfatter til bestselleren *7 gode vaner*, mener, at medarbejderes behov for værdsættelse er så væsentligt, at han fastslår: «Næst efter fysisk overlevelse, er menneskets største behov at blive forstået, bekræftet og værdsat.»¹

Når relationer ikke bliver plejet med værdsættelse, er det let at spå om resultaterne:

- Teammedlemmer oplever en lavere grad af tilhørsforhold, både til hinanden og til organisationens formål.
- Medarbejdere bliver demotiverede på grund af følelsen af, at «der altid er flere opgaver, og ingen sætter pris på min indsats.»
- Medarbejdere vil ofte begynde at klage over arbejdet, deres kollegaer og ledere.
- Måske overvejer medarbejderne at forlade virksomheden for at finde sig et andet arbejde.

DERFOR HOLDER DET IKKE KUN AT SIGE TAK

At kommunikere og sætte pris på medarbejdere og kollegaer virker ret enkelt og ukompliceret. Det er det sådan set også. Vi ved dog, at for at værdsættelse skal være effektivt, så det virker opmuntrende, er der flere hensyn at tage.

For det første har forskere fundet ud af, at forsøg på at vise generel værdsættelse på tværs af organisationen ikke er særlig effektivt. En medarbejder fortalte om sin organisation: «Vi er ret gode til at vise anerkendelse over hele linjen. Men jeg tror ikke, at vi er gode til at vise det individuelt.» At forsøge sig med en generel takkekampagne for hele organisationen har sjældent nogen særlig indvirkning og kan faktisk give bagslag i form af kynisme blandt medarbejderne. Samtidig med at vi alle gerne vil have at vide, at vi er værdifulde, skal det være på en autentisk og ikke påtaget måde.

Her er nogle af forskellene på anerkendelse og værdsættelse, som de er tænkt i denne bog:

Anerkendelse handler primært om adfærd. Når du tager dem i at gøre noget du gerne vil have dem til, så anerkend dem, står der i bøgerne.

Værdsættelse, imodsætning, fokuserer på præstation og *medarbejderens værdi som person*.

Anerkendelse handler om at øge præstationer og har fokus på det, der gavner virksomheden. Værdsættelse fokuserer både på, hvad der er til fordel for virksomheden og for medarbejderen (det kan i visse tilfælde være at hjælpe denne til en anden stilling, som passer bedre end den, vedkommende besidder på nuværende tidspunkt).

Anerkendelse gives fra ledelsen til medarbejderne. Værdsættelse kommunikeres derimod i alle retninger. Medarbejdere vil gerne vide, hvordan de kan opmuntre og støtte hinanden.

DEN ALTAFGØRENDE INGREDIENS

Udfordringen set fra ledelsens synspunkt er at vide, hvilke handlinger det enkelte team oplever som effektiv værdsættelse. Netop derfor har vi udviklet Motiveret Af Værdsættelse-vurderingen, også kaldet MAV-vurderingen og nogle specifikke handlinger for hvert af værdsættelsessprogene. Vi har ønsket at lave et værktøj med specifikke, individuelle handlinger, som organisationsejere og øvrige ledere kan bruge til at vise, at de værdsætter deres medarbejdere uden at skulle gætte sig frem til, hvad der er vigtigt for den enkelte. Vi er enige med Buckingham og Clifton, der i deres bestseller *Now, Discover Your Strengths* fastslår: «For at kunne hævde dig som leder og forvandle medarbejdernes talent til produktivitet og styrke, er du afhængig af en helt afgørende ingrediens. Mangler du denne ingrediens, når du aldrig helt i mål. Denne afgørende ingrediens er individualisering.»²

Vi har været i kontakt med mange organisationer, der leder efter måder at opmuntre deres medarbejdere på og som ønsker at belønne dem for godt udført arbejde, men som ikke har mulighed for at gøre dette ved økonomiske bonusordninger. Det gør sig specielt gældende i den

offentlige sektor fx, skoler, kommuner og frivillige organisationer. Direktører og ledere må her finde andre måder at opmuntre på. Måder, som ikke kræver store økonomiske ressourcer.

Her kommer de gode nyheder til disse organisationsledere. Når ledere aktivt kommunikerer værdsættelse, forbedres arbejdsmiljøet på arbejdspladsen. Et ekstra plus er, at lederne kan fortælle, at de også selv går gladere på arbejde. Alle trives i en værdsættende atmosfære.

NÅR MAN FEJLER MED VÆRDSÆTTELSE

Vi har fundet ud af, at hver person har et primært og et sekundært værdsættelsessprog. Primærsproget taler til os på en dybere måde end de andre. Selv om vi accepterer værdsættelse på alle fem sprog, føler vi os først for alvor værdifulde, når budskabet kommunikerer via vores primære sprog. Når man forsøger sig med værdsættelse på andre måder end vores primære sprog, fejler man, og effekten udebliver.

Oftest kommunikerer vi til andre på en måde, som betyder noget for os selv. Det vil sige, at vi taler vores eget værdsættelsessprog. Men hvis budskabet ikke er udtrykt på medarbejderens primære sprog, betyder det ikke lige så meget for dem. Det er grunden til, at mange medarbejdere ikke bliver motiverede, selv om de modtager anerkendelse som en del af virksomhedens præstationssystem. Anerkendelsen foregår ikke på deres foretrukne værdsættelsessprog.

«Jeg har fået en del gaver i årenes løb enten ved jubilæer eller som påskønnelse for en "større indsats end forventet," siger en kvinde, der arbejder i en mellemstor virksomhed. «Men da gaver er mit mindst vigtige sprog, betyder disse gaver ikke noget særligt for mig. Ved du hvad, der får mig til at føle mig godt tilpas? Det at have en virkelig interessant samtale med chefen eller de andre i ledelsen om, hvad der foregår i organisationen.» Denne kvinde har kvalitetstid som sit primære

værdsættelsessprog. Det er en fejl, når man giver hende gaver for at vise sin værdsættelse.

Så er der Ellen, som er en meget pålidelig leder af en salgsafdeling med virkelig god kundeservice. På afdelingens kvartalsvise møder, bliver hun altid fremhævet, så hun kan modtage en pris. Dette er ren tortur for Ellen. Hun hader at stå foran en gruppe mennesker og ønsker ikke offentlig opmærksomhed. Hun sætter pris på regelmæssig tid med chefen, hvor hun kan dele sine ideer om, hvordan man kan skabe endnu bedre kundeservice.

Ellens primære værdsættelsessprog er da også *kvalitetstid* og ikke *bekræftende ord*. Ellen oplever det direkte flovt, når hun får offentlig anerkendelse, og det er snarere en negativ oplevelse end en opmuntring.

Misforstået kommunikation kan være frustrerende både for afsender og modtager. Tænk over følgende scenarie:

«Hvad er der galt med Elliot?,» spurgte Claricia sine kollegaer. «Jeg fortæller ham, at han gør en god indsats. Jeg gav ham endda billetter til kampen forrige weekend for at vise, at jeg sætter stor pris på de ekstra timer, han brugte på at fuldføre projektet. Alligevel går han rundt og brummer, og klager til Alex, fordi han oplever, at ledelsen ikke sætter pris på det, han gør. Hvad er det, han vil have?»

Elliot ønsker hjælp fra sine kollegaer, når et projekt nærmer sig deadline. Han holder af, at han ikke arbejder alene, selv om han gør det, når det er nødvendigt. Han sætter pris på *tjenester* og ville føle sig virkelig opmuntret, hvis en kollega eller hans chef havde tilbudt at arbejde om aftenen, så de sammen kunne fuldføre det vigtige projekt. At sige «tak» eller at give ham en fysisk gave er ok, men det dækker alligevel ikke helt hans oplevelse af at føle sig værdsat.

VÆRDSÆTTELSE = ENGAGEMENT

Da vi begyndte vores undersøgelser, så vi for os, hvordan ledere skulle bruge konceptet "Motiveret af Værdsættelse" til at forbedre forholdet til deres medarbejdere. Men i takt med at vi testede konceptet i forskellige typer organisationer, fandt vi ud af noget interessant. Konceptet med at opmuntre kollegaer og vise værdsættelse blev oplevet som vigtig for individer i næsten alle roller og miljøer. Gentagne gange var teammedlemmer ivrige for at bruge konceptet på kollegaer på samme niveau. Vi konkluderede, at medarbejdere ønsker at opmuntre og værdsætte dem, de arbejder sammen med uafhængig af deres rolle i organisationen.

Som et resultat af det vil du opleve, at vi gennem bogen går op og ned i hierarkiet på arbejdspladsen både med hensyn til terminologi (*leder, chef, medarbejder og kollega*) og de eksempler, vi bruger. Kort sagt: Du kan anvende principperne helt uafhængigt af den formelle position, du har i organisationen.

Dette fører os til den overordnede tese i denne bog. Vi mener, at medarbejdere på arbejdspladsen har behov for at føle sig værdsat for at være glade for deres job, at udføre det bedst muligt og at fortsætte i jobbet over længere tid. Tony Schwartz, administrerende direktør i The Energy Project, siger det på en god måde: «Uanset hvad vi får ud af vores arbejde, kan der umuligt findes noget mere værdifuldt end oplevelsen af, at vi virkelig betyder noget – at vi bidrager med noget med en helt speciel betydning for helheden, og vi også bliver værdsat for det.»

«Den største drivkraft for engagement er ifølge en verdensomspændende undersøgelse udført af Towers Watson, at medarbejderne føler, at deres chef oprigtigt interesserer sig for deres velbefindende.»

At kunne forstå, hvordan du og dine kollegaer kommer til at føle jer værdsat, kan virkelig forbedre relationerne på arbejdspladsen, øge oplevelsen af engagement og skabe et mere positivt arbejdsklima.

Det er vores formål at bidrage med redskaberne, ressourcerne og den information, som skal til for, at du kan tage denne viden med dig og anvende den på en praktisk og meningsfuld måde på din arbejdsplads.

MINE PERSONLIGE OVERVEJELSER

Tænk over følgende:

- 1. På en skala fra 1-10, hvor værdsat føler du dig af din nærmeste leder?*
 - 2. På en skala fra 1-10, hvor værdsat føler du dig af dine kollegaer?*
 - 3. Når du føler dig modløs på arbejdet, hvordan kan andres handlinger få dig til at føle dig bedre?*
 - 4. Når du skal vise, at du sætter pris på andre på arbejdspladsen, hvordan plejer du at gøre det?*
 - 5. Hvor gode synes du, at du og dine kollegaer er til at vise, at I sætter pris på hinanden?*
-