

# Anerkendelse af indsats og resultater

## Hvad er det?

Anerkendelse af indsats og resultater er en ledelsesadfærd, hvor du som leder påskønner eller roser dine medarbejders konkrete indsats eller et resultat, der understøtter at organisationen når sine mål. Det er ikke nok, at du roser eller påskønner dine medarbejdere generelt. Anerkendelsen skal udløses i forbindelse med en helt konkret indsats eller et opnået resultat. Måden, du som leder anerkender medarbejderen, skal også tilpasses den enkelte medarbejder og kulturen i det hele taget.

## Hvorfor er det vigtigt?

Forskningen viser, at anerkendelse af indsats og resultater giver mere motiverede medarbejdere og i sidste ende bedre resultater. Anerkendelse af medarbejdernes konkrete indsatser og resultater er også med til at gøre det tydeligt, hvad der er hensigtsmæssig adfærd i organisationen.

## Hvordan spørger vi medarbejderne om det?

I spørgeskemaet har vi stillet dine medarbejdere nedenstående spørgsmål om din anerkendelse af indsats og resultater i jeres enhed. Du og din leder har besvaret tilsvarende spørgsmål, blot tilpasset sprogligt. Det er disse spørgsmål, der ligger til grund for afrapporteringen af temaet om anerkendelse af indsats og resultater i din rapport.

*De næste spørgsmål handler om din oplevelse af, hvordan din leder bruger anerkendelse af indsats og resultater til at skabe retning for arbejdet i jeres enhed. Det kunne fx være ved at fremhæve, hvordan en eller flere medarbejdere har ydet en ekstra god indsats eller leveret et godt stykke arbejde.*

*Hvor enig er du i følgende udsagn?*

- *Min leder anerkender mig, når jeg bidrager til, at vi når vores mål.*
- *Min leder anerkender mig og mine kolleger for at yde en god indsats.*
- *Min leder gør det tydeligt, hvorfor han eller hun anerkender vores indsats og resultater.*

# Hvordan kan du arbejde med anerkendelse af indsats og resultater?



## I dit eget lederskab

Hvis du gerne vil arbejde med anerkendelse af indsats og resultater, skal du have blik for, at det sker i den nære relation mellem dig og dine medarbejdere. Det sker fx når du som leder fremhæver en bestemt indsats på personalemødet eller anerkender en gruppe af medarbejdere for deres resultater i forbindelse med et teammøde. Da der er tale om relationer, er det særligt vigtigt at overveje, hvordan du som leder viser din anerkendelse. Måden, du anerkender, kan nemlig opleves meget forskelligt afhængigt af medarbejdernes egne personlige præferencer, men også afhængigt af kulturen i jeres organisation.

## Hvis du vil arbejde med anerkendelse af indsats og resultater, kan du overveje:

- Hvornår viser du, at du anerkender dine medarbejders indsats og/eller resultater? Hvornår oplever du, at dine medarbejdere efterspørger din anerkendelse?
- Opfatter medarbejderne din anerkendelse af deres arbejde som troværdig eller overfladisk? Oplever dine medarbejdere, at du har nok indsigt i deres arbejde til, at du kan give konkret anerkendelse?
- Er du opmærksom på at anerkende både indsats og resultater? Er du tilbøjelig til primært at bemærke resultater?
- Er der nogle medarbejdergruppers indsats og/eller resultater, du lægger mere mærke til end andres? Er der nogle medarbejdere, der i særlig grad opsøger eller ikke opsøger din anerkendelse?
- Hvornår er din anerkendelse af indsats og/eller resultater mest motiverende for dine medarbejdere? I plenum eller i enerum? Ved du, hvad de foretrækker?

På næste side kan du se to eksempler på ledere, der arbejder med anerkendelse af indsats og resultater. De er tænkt som inspiration til, hvordan du kan arbejde med anerkendelse af indsats og resultater i dit eget lederskab.

### **Anerkendelse af både indsatser og resultater**

På et gymnasium oplever medarbejderne, at deres leder især har fokus på elevernes eksamenskarakterer. De oplever, at lederen i mindre grad har øje for, at nogle klasser har mange elever med faglige udfordringer og derfor kræver mere af lærerne. Lederen vil derfor gerne blive bedre til både at rose resultater og indsatser.

Hun gennemgår de seneste års målinger af trivsel blandt eleverne, ser på prøvekarakterer fra de forskellige klasser og taler med lærerne. På den baggrund noterer lederen sig, hvilke klasser der har udfordringer. Hun starter en løbende dialog med lærerne i disse klasser.

På den måde bliver lederen mere opmærksom på lærernes indsats i de fagligt udfordrede klasser. Lederen begynder at anerkende disse indsatser verbalt både overfor de enkelte lærerteams og på personalemøder. Hun beder de enkelte lærerteams om at dele deres erfaringer i plenum og taler deres indsats op – også selvom det måske ikke lykkes at løfte klassernes karaktergennemsnit helt så meget som håbet.

### **Anerkendelse af alle faggrupper, ikke kun de mest synlige**

En kontorchef i en styrelse er tilbøjelig til især at lægge mærke til og anerkende kontorets jurister og økonomer, som sidder med de højtprofilerede sager. Lederen vil gerne blive bedre til også at forstå det administrative personales opgaver og anerkende deres indsatser og resultater.

På kontorets tavlemøder øver kontorchefen sig derfor i at spørge ind til kontorfunktionærernes arbejde og anerkende deres indsats. På den måde gør lederen det tydeligt, hvordan det administrative personale også bidrager til, at enheden når sine mål.