



Anerkendelse af indsats og resultater

Hvad er det?

Anerkendelse af indsats og resultater er en ledelsesadfærd, hvor lederen påskønner eller roser sine medarbejderes konkrete indsats eller et resultat, der understøtter, at organisationen når sine mål. Det er ikke nok at rose eller påskønne medarbejderne generelt. Anerkendelsen skal udløses i forbindelse med en helt konkret indsats eller et opnået resultat. Måden, hvorpå lederen 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 medarbejderne nedenstående spørgsmål om lederens anerkendelse af indsats og resultater i deres enhed. Lederen selv og overordnet 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 lederens individuelle 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 I arbejde med anerkendelse af indsats og resultater?



På organisatorisk niveau

Anerkendelse af indsats og resultater som ledelsesadfærd kræver, at I har en kultur, hvor det er accepteret, at ledere anerkender medarbejdere, fx på personalemøder eller i den løbende dialog i organisationen. Som organisation kan I også arbejde med anerkendelse ved at gøre det klart for lederne, at anerkendelse er en del af deres opgave. I kan desuden overveje, om lederne er tæt nok på opgaveløsningen til, at de faktisk ved, hvad medarbejderne laver. Det er nemlig en forudsætning for, at de kan anerkende medarbejdernes indsats og resultater.

Hvis I på organisatorisk niveau vil arbejde med anerkendelse af indsats og resultater, kan I overveje:

- Understøtter jeres kultur, at lederne anerkender medarbejderens arbejde? Ser lederne det som en del af deres opgave? Er det socialt acceptabelt at blive anerkendt af lederen?
- Er det mere acceptabelt at anerkende grupper frem for enkelte medarbejdere? Er det noget, I som organisation bør være opmærksomme på?
- Har I en kultur, hvor ledere og medarbejdere respekterer og anerkender de forskellige fagligheders bidrag til den samlede opgaveløsning – også dem, der måske ikke er mest synlige?
- Er der i organisationen en kultur for at anerkende indsats og ikke kun resultater? Hvordan kan I blive bedre til at have blik for begge dele?
- Ved lederne i jeres organisation nok om medarbejdernes arbejde til, at de kan anerkende dem på en troværdig måde?

På næste side er der to eksempler på organisationer, der arbejder med anerkendelse af indsats og resultater. I kan bruge dem som inspiration til, hvordan I vil arbejde med anerkendelse af indsats og resultater på organisatorisk niveau.

Bedre til konkret og troværdig anerkendelse

I en kommune ønsker direktionen at sætte fokus på ledernes evne til at være konkrete og troværdige, når de anerkender deres medarbejders indsats og resultater. Lederne oplever selv, at de anerkender medarbejderne, men organisationens ledelsesevaluering viser, at medarbejderne ikke oplever det på samme måde.

Derfor tilbyder HR et forløb, hvor lederne kan øve sig i at se og anerkende indsats og resultater og give konkrete begrundelser for deres anerkendelse. Forløbet forbereder desuden lederne til at tale med deres medarbejdere om, hvordan de foretrækker, at lederen anerkender deres indsats og resultater. Efterfølgende tilbyder HR at observere ledernes feedbackpraksis og på den baggrund hjælpe dem yderligere.

Kulturen må ikke stå i vejen for anerkendelse

På et hospital oplever en afdelingsledelse, at der jævnligt opstår dårlig stemning, når ledelsen anerkender medarbejdere for deres individuelle indsats. De vil gerne forstå, hvor denne modstand kommer fra, og beslutter derfor at gennemføre en kulturanalyse med hjælp fra en konsulent. I en periode taler konsulenten med forskellige medarbejdergrupper og observerer personalemøder.

Analysen viser, at visse medarbejdergrupper ser skævt til individuel anerkendelse – at modtage anerkendelse fra ledelsen opfattes som selvhævdende og egoistisk. Ledelsen begynder derfor i første omgang at fremhæve grupper fremfor enkelte medarbejdere. Gradvist begynder de at ændre kulturen ved løbende at tale med medarbejderne i mindre grupper om de forskellige medarbejders individuelle bidrag til at nå afdelingens mål.