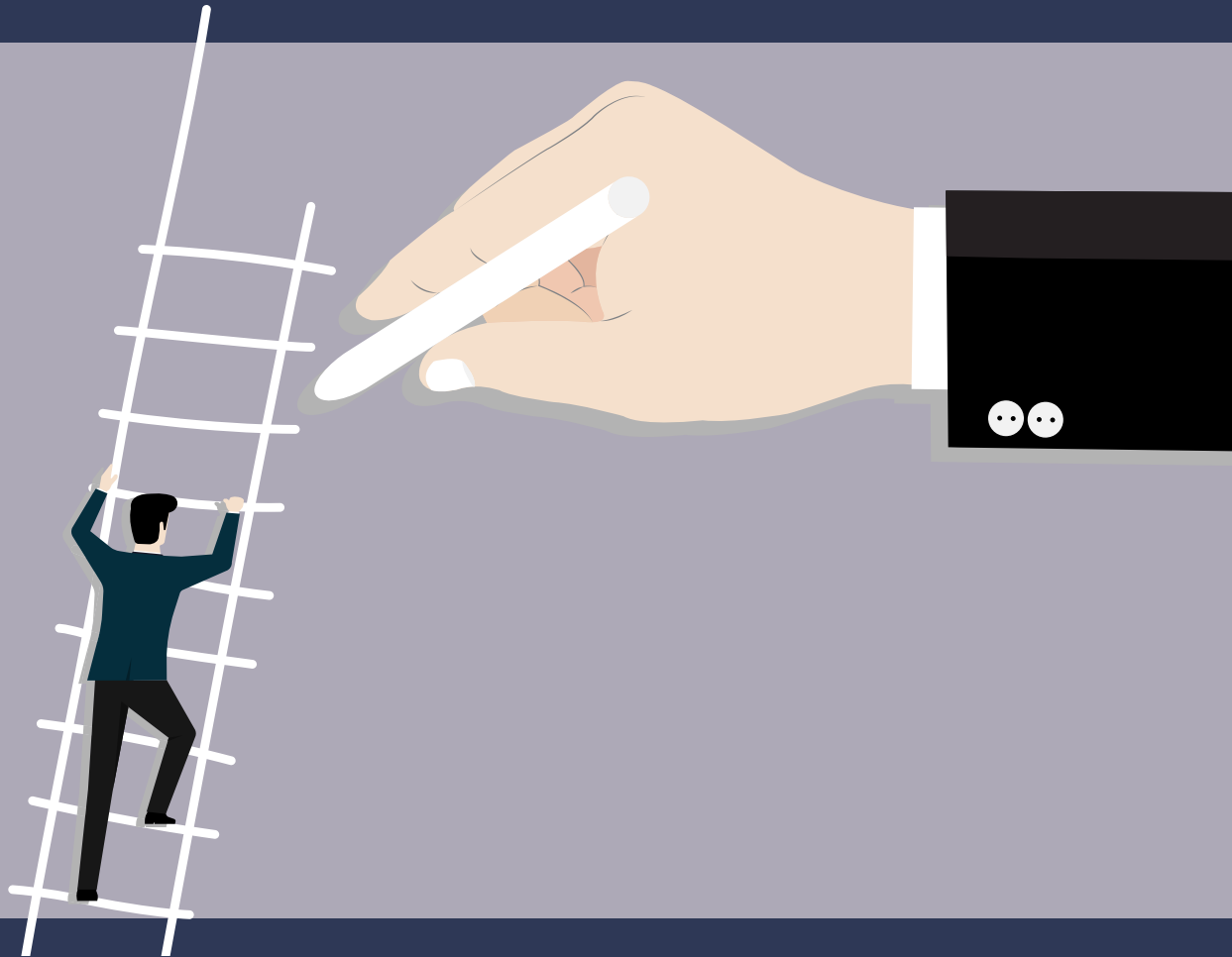


# Anerkendelsens syv sprog på arbejdspladsen



*Af Mette Rosendal Strandbygaard, cand. Pæd. Ant. og ledelses- og organisationskonsulent i Etikos*



*Artiklen henvender sig til ledere, der er interesserede i at blive bedre til at anerkende deres medarbejdere på måder, der bidrager til øget arbejdsglæde, motivation og opfyldelse af organisationens målsætninger. Artiklen identificerer syv forskellige anerkendelsessprog, som forhåbentligt kan inspirere, give anledning til refleksion og dialog og kan anvendes i daglig ledelsespraksis.*

Anerkendelse eller manglen på samme fylder rigtigt meget i mit arbejde som ledelses- og organisationskonsulent, hvor jeg kommer vidt omkring i landet på forskellige arbejdspladser og på forskellige niveauer i de enkelte organisationer. Det viser sig ofte, at udfordringer med det psykiske arbejdsmiljø er forbundet med oplevelsen af, at ens arbejdsbidrag ikke bliver anerkendt. Direkte udtryk som: "Jeg savner anerkendelse" eller "Vores arbejde bliver ikke anerkendt" eller mere indirekte udtryk som fx: "Det er som om, at vores arbejde ikke længere ses som vigtigt", "Der er ikke tillid til, at jeg fagligt kan vurdere, hvad der er den bedste håndtering, og det er totalt demotiverende" eller: "Det er ikke mig, min chef tager med på råd" lyder ofte.

Men har vi alle behov for anerkendelsen? Kan vi tillade os at efterspørge anerkendelse? Hvem er det, der efterspørger anerkendelsen? Og hvordan efterspørger den?

Ifølge anerkendelsesteoretikeren Alex Honneth er det os alle sammen, der søger anerkendelse – behovet er grundlæggende for ethvert menneske. Ifølge Honneth deltager vi i kampe om anerkendelse, og når vi ikke modtager anerkendelse, bliver vi krænkede. Han identificerer tre sfærer for anerkendelse: den retslige, den emotionelle og den solidariske og peger på, hvordan hver sfære har afgørende betydning for at få vellykkede liv. Den solidariske sfære omfatter anerkendelse på arbejdspladsen, som er helt afgørende for det enkelte menneskes opbyggelse af selvværd. På arbejdet har vi muligheden for, at vores særlige kvalifikationer, egenskaber og handlinger bidrager til det aktuelle fællesskabs produktivitet og værdi. Når det bliver anerkendt, vil vi få mulighed for at genkende os selv, identificere os med resultatet og dermed opnå øget selvværd.

Som nuancering er der andre teoretikere, der argumenterer for, at det ikke er alle, der har lige meget brug for anerkendelse. At det er mennesker med mindst selvkærlighed, der i højest

grad efterspørger anerkendelse. Den kognitive psykolog Albert Ellis mener, at forestillingen om, at ekstern anerkendelse er nødvendig for at få gode liv både, er usund og usand. Vi placerer alt for meget magt i andres hænder, hvis vi forestiller os, at deres anerkendelse er nødvendig for, at vi er værdifulde bidragere i vores arbejdsfællesskab, og for at vi kan få et sundt selvværd. Vi skal i stedet fokusere på selvkærlighed. Vi skal få øje på, at vi har mulighed for at vælge i eget liv. Jeg kan spørge mig selv: Hvis jeg tillægger behovet for anerkendelse fra min chef så meget værdi – fører det så noget godt eller skidt med sig for mig? Ellis argumenterer for, at vi i stedet skal arbejde for at få et sundt fundament i os selv.

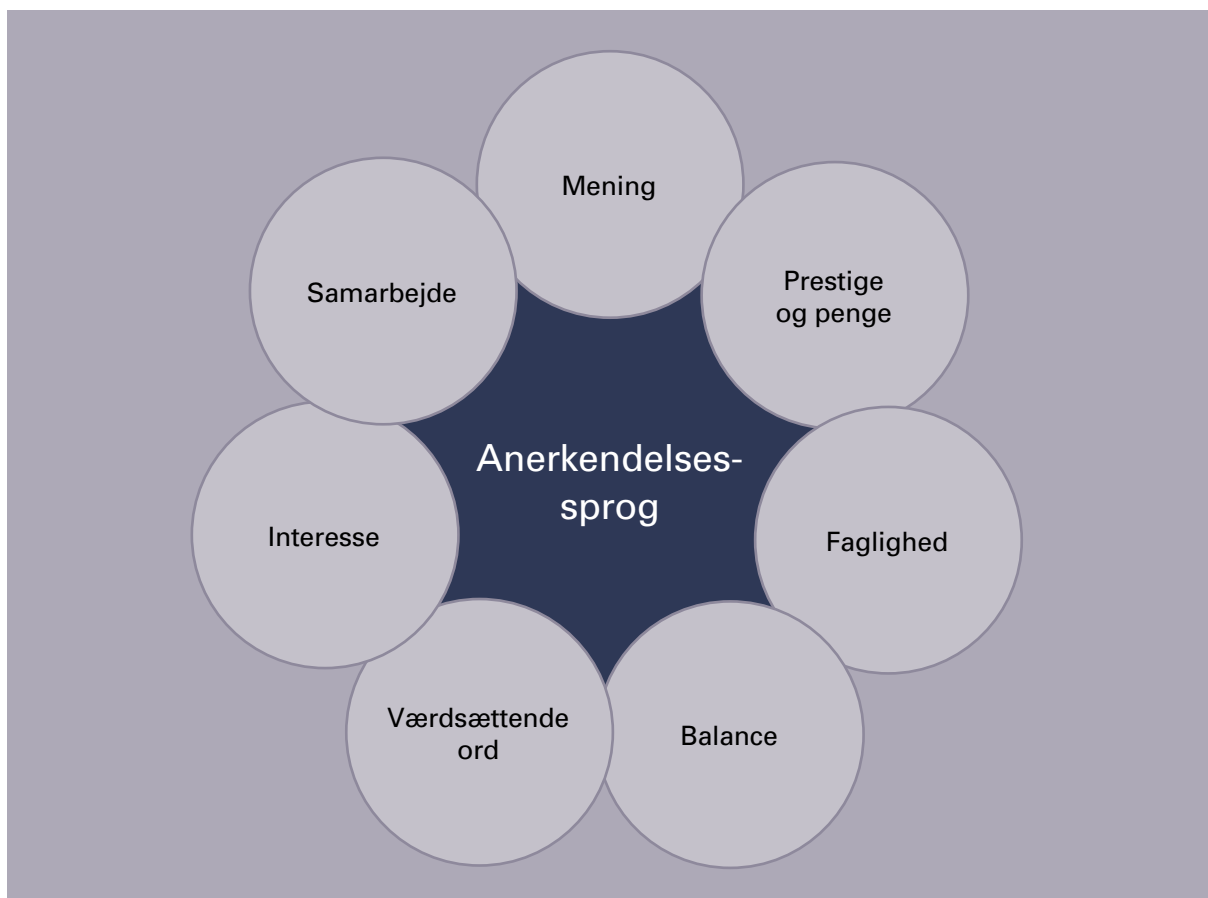
I praksis har begge teoretikere helt sikkert noget væsentligt at byde ind med. Mange vil sikkert kunne genkende erfaringen af, at de medarbejdere, der hviler mest i sig selv, ikke efterspørger eller har nær så meget behov for den eksterne anerkendelse på arbejdspladsen. Og mange vil sikkert samtidigt kunne genkende erfaringen af, at anerkendelse af andres arbejdsbidrag skaber glæde, motivation og øget produktivitet, også selv om vedkommende hviler godt og grundigt i sig selv.

Kultur spiller også ind i betragtninger om anerkendelse på arbejdspladsen – hvilke kulturelle logikker for anerkendelse er arbejdsgruppens medlemmer en del af? Karikerede kulturelle betragtninger kan fx lyde; Millenium-generationen stiller krav, er vant til flade hierarkier, forventer at blive hørt og få anerkendelse og feedback for deres arbejde fra dag et. Mens de ældre generationer er mere opdragede til, at man som nyansat skal stikke piben ind, stikke en finger i jorden, vise sit værd over tid og dermed fortjene adgangen til anerkendelse. En anden kulturel fordom lyder, at der er forskellige forventninger til anerkendelse, om du træder ind og skal være leder i Vestjylland eller København. Den vestjyske selvforståelse er, karikeret sagt, kendetegnet ved: "hvis min leder ikke siger noget, så er det jo nok fordi, at jeg gør det godt nok", mens den københavnske sikkert er en anden.

Min erfaring peger på, at kultur betyder noget, og at anerkendelsesbehovene er mere individuelt betingede. Når det så er sagt, har det ikke desto mindre vist sig, at der er organisatoriske situationer, hvor behovet for anerkendelse træder særligt frem – helt uafhængigt af, hvor gamle medarbejderne er, hvor arbejdspladsen ligger, eller hvor sundt et selvværd medarbejderne har i forvejen. I de situationer bør I som ledere være ekstra opmærksomme. Det opstår, når der er forandringer på arbejdspladsen af den ene eller anden art. Det kan fx være: Ved fusioner hvor medarbejderne uundgåeligt vil være optagede af, hvilke arbejdsbidrag, hvilke faglige tilgange med videre, der nu bliver de dominerende eller mest værdsatte. Ved ændrede organisatoriske arbejdsgange, hvor medarbejderne vil være optagede af, hvorvidt det, de ydede tidligere, ikke længere er godt nok

og hvorfor? Er der ikke længere tillid til, at jeg gør mit bedste? Er den ene faggruppes bidrag nu mere vigtig end den andens? Ved varslinger om fyringer, hvor medarbejderne vil være optagede af, hvilke kvaliteter og kompetencer er mest værdsatte. Hvordan skal jeg vise mit værd for at få lov til at blive? Ved valg af medarbejdere til særligt betroede poster, hvor medarbejderne vil være optagede af, hvis bidrag det er, som bliver set som særligt vigtige? Hvad kræver det at opnå den tillid og tiltro?

Når du som leder skal give medarbejdere anerkendelse, så er det afgørende, at du kender til hvilke former for anerkendelse, der er vigtig for den enkelte. Samtidigt er det vigtigt, at du er afklaret omkring, hvilke former for anerkendelse du har mulighed for at give i den organisatoriske kontekst, du er en del af. Hvilken form for



anerkendelse er det, som skaber arbejdsglæde, motivation og øget målopfyldelse? Hvilken form for anerkendelse er det, du trives med selv? Og er det så den form for anerkendelse, du giver mest? Rammer den behovene hos den konkrete medarbejder?

Herunder har jeg identificeret syv forskellige anerkendelsessprog, som indfanger den mangfoldighed af anerkendelsesbehov, som mine erfaringer og kvalitative undersøgelser har vist:

### **Mening:**

Når medarbejderen oplever anerkendelse ved, at arbejdsbidragene anses som meningsfulde samfundsbidrag. Arbejdsindsatsen skaber en meningsfuld forskel, og at den forskel bliver værdsat. Arbejdet er ikke pseudoarbejde – men bliver oplevet og set som et vigtigt bidrag til samfundet eller arbejdspladsen.

### **Prestige og penge:**

Når medarbejderen oplever anerkendelse gennem prestige fx i form af titler, adgange til de prestigefyldte opgaver eller deltagelse i prestigefyldte netværk. Særligt eksternt synliggørelse af, hvordan arbejds succeser værdsættes. Når medarbejderen oplever anerkendelse gennem løn, bonusser og andre kontante goder.

### **Faglighed:**

Når medarbejderen oplever anerkendelse gennem mulighed for faglig udfoldelse og tillid til, at medarbejderen kan løse opgaver, og at medarbejderens kompetencer bliver sat i spil og bliver værdsat. At lederen viser tiltro til medarbejdere gennem investering i mere faglig uddannelse og udvikling.

### **Balance:**

Når medarbejderen oplever anerkendelse gennem muligheden for at indrette arbejdslivet og arbejdsopgaverne, så det skaber bedre balance i tilværelsen. Ledelsen udviser anerkendelse ved at have blik for, at balancen kan ændre sig og skabe rammer, der giver plads til både

medarbejderens individuelle behov og organisationens formål.

### **Værdsættende ord:**

Når medarbejderen oplever anerkendelse ved, at lederen siger direkte til vedkommende, hvad det er han sætter pris på. Hvilke bidrag, egenskaber mv. som lederen værdsætter, hvordan bidragene er afgørende og for hvad.

### **Interesse:**

Når medarbejderen oplever anerkendelse ved at blive spurgt ind til sit arbejde, sine oplevelser og faglige vurderinger. Når medarbejderen oplever en oprigtig interesse i, hvad han brænder for, og hvordan han bruger sig selv og sine færdigheder i løsningen af opgaverne.

### **Samarbejde:**

Når medarbejderen får mulighed for og bliver opfordret til at indgå og bidrage i samarbejder internt og eksternt. Når der er tiltro til, at medarbejderen med hele sig – sine ideer og kvalifikationer kan udfolde sig i relevante samarbejder, og der gives rum til sammen med andre at skabe nyt.

De syv anerkendelsessprog kan med fordel bruges af dig som leder, når du skal tale med dine medarbejdere. Du kan f.eks. give medarbejderne artiklen og lade den danne baggrund for en fælles refleksion og samtale om, hvad den konkrete medarbejder oplever som anerkendelse. Eller du kan anvende de syv anerkendelsessprog som fælles drøftelsesbaggrund, hvis du og dine medarbejdere står forud for en af de organisatoriske forandringer, som typisk medfører pres. Kan I sammen finde frem til veje, hvor anerkendelsen er til stede på trods af forandringer?

Muligheden for anvendelser er mange – og en ting er sikkert: Når medarbejderne føler sig anerkendte for deres arbejdsbidrag, så har det en positiv indflydelse på både arbejdsglæden, motivationen og opfyldelsen af organisationens målsætninger.