

# Skab **SUCCESS** med **ANERKENDELSE**

Hvor er ledelse på vej hen? Det er et godt spørgsmål, som der findes mange svar på. Set ud fra mit erhvervpsykologiske ståsted vil jeg gerne dele et par bud med jer her.

Af Lene Sheila Gjørup  
Erhvervpsykologisk konsulent, supervisor og terapeut, CopenPsyk



### Hvorfor er anerkendende ledelse betydningsfuldt for jeres vækst?

Fremtidens ledere vil blive mødt af kontante krav til både resultater og personligt lederskab. De skal ikke blot levere høj faglig kvalitet og effektivitet. Ledere skal fremover også kunne skabe den attraktive arbejdsplads, hvor medarbejdere trives, så de kan yde deres bedste. En webundersøgelse foretaget af HK tyder på, at halvdelen af de adspurgte ikke føler sig anerkendt nok for sin arbejdsindsats – manglende anerkendelse kan nemlig føre til stress på jobbet<sup>1</sup>. Topledelse kommer i den grad til at handle om professionel personaleledelse – ledere skal have lyst og vilje til at arbejde med mennesker. Manglende ros sætter dybe spor i det psykiske arbejdsmiljø og vil få medarbejder til at søge andre steder hen.

Det var nogle af de budskaber, der kom frem til en stor konference om fremtidens ledelse, som jeg deltog i for at blive klogere på, at støtte og coache de ledere, jeg arbejder med. Og det glædede mig, at nogle af de elementer, der var i fokus, var at klæde ledere på til at være nærværende, anerkendende og mere autentiske i deres lederskab, hvilket der i den grad er behov for, er min erfaring.

Vi står overfor, at cirka 40 % af lederne går på pension indenfor de næste 3-4 år<sup>2</sup>. Vi går små årgange i møde, som betyder, at der bliver rift om de kloge hoveder. Det bliver om kort tid arbejdstagernes marked, hvor vi kommer til at se de unge shoppe rundt efter den helt perfekte arbejdsplads. Det betyder, at fastholdelsesstrategier og ledelseskompetencer får en helt central rolle for virksomhedens succes. Så karrierespor, som er individuelt tilpasset medarbejderne/lederne, bliver afgørende, ligesom CSR-politik og psykisk trivsel på mange måder vil trumfe løn eller tillæg.

### En historie fra det virkelige (leder)liv

Gennem min erhvervspsykologiske praksis er jeg stødt på mange typer af ledere. Deres største udfordring samlet set synes at være at skabe et sundt fundament i deres forretning og forstå sammenhængen mellem bundlinje og psykisk sund trivsel og et godt arbejdsmiljø. Vi har hørt det mange gange før – ledere skal gå forrest. Men det har bare ikke været tilfældet længe desværre.

Mange ledere er ikke selv ovenfra blevet pyntet med anerkendelse, ros og tillid, men nærmere blevet mødt med mistro og stigende forventninger fra direktionen om at præstere mere, bedre og større – og dette siver negativt ned gennem organisationen. Derfor starter god ledelse altid fra toppen og skal gennemsyre virk-

somhedens kultur. Alle føler sig MAX presset, og det kan jeg bestemt se i min praksis – og vi har desværre kun set toppen af isbjerget, er min faglige vurdering.

Som en leder beskriver så fint for mig i et forløb: *”Det er svært at se og høre alle mine medarbejder, når jeg selv vakler”. ”Jeg har ikke overskuddet og synes, det er rigtig svært at holde balancen mellem mit arbejdsliv og mit privatliv... Og det hører jeg også fra mine medarbejdere”.*

Det, hun beskriver som særligt vanskeligt, er at kunne rumme medarbejdernes forskellige bekymringer ift. work-life-balance. Den ældre medarbejder er måske plaget af sygdom i familien, hvor den yngre generation har udfordringer med børn, skilsmisse eller andet. Det, der er vanskeligt, er at afstemme forventninger til selvledende medarbejder og stressforståelse, forklare hun.

» Som en leder beskriver så fint for mig i et forløb: *”Det er svært at se og høre alle mine medarbejder, når jeg selv vakler”. ”Jeg har ikke overskuddet og synes, det er rigtig svært at holde balancen mellem mit arbejdsliv og mit privatliv... Og det hører jeg også fra mine medarbejdere”*

På mange måder har krisen udsultet os, og jeg ser, at al energi er suget ud af mange ledere og medarbejdere. Hvor vi førhen blev fysisk nedslidte, bliver vi i dag psykisk nedslidte. Vi har glemt hjertet i ledelse. Meningen er forsvundet for mange, og anerkendelse er et begreb, der helt er gemt og glemt. Nu skal vi så at sige til at aflære det grænseløse arbejdsliv og skal passe på medarbejdere, der overperformer, og støtte dem i feedbacken om, hvordan opgaven eksempelvis er landet, og hvornår en opgave er godt løst, så lederen kan støtte i at prioritere. Hvis vi kort skæver til de 17 FN-mål, så er det da også noget af det, der er på dagsorden<sup>3</sup> i den forbindelse.

### Når anerkendende ledelse skal lykkes...

For lige at vende tilbage til den yngre generation, som vi jo allerede ser og skal/er i gang med at lede, tyder det på, at de ikke har janteloven hængende over hovedet som en tung sky, men tror på dem selv og sit værd

»

- » – måske endda så meget, at man kunne diskutere, om de burde nedtone deres ego en smule. Det betyder, at du som leder skal stramme balderne og styre mod nye tider i form af en helt central ledelseskompetence, som bestemt har været glemt og gemt gennem krisen, nemlig anerkendelse!

Der er mange teorier om anerkendelse, men der er interessante elementer at hente i Axel Honneths teori, som opererer med **tre anerkendelsesniveauer**, nemlig Den Private sfære, Den Retslige sfære og Den Solidariske sfære<sup>4</sup>. Og hvordan kan vi så skabe en parallel til lederskab?

**Privatsfæren** er den, der kan oversættes til at handle om at tune ind på en god work-life-balance. Før var det ikke lederens opgave at spørge ind til private spørgsmål, men i dag er det en nødvendighed, da arbejde og privatliv er aldeles flydende, og som mange kæmper en kamp med. Så lederen skal turde gå ind og overlape og spørge ind til familieforhold, børn m.m., hvilket kræver medmenneskelighed og pædagogiske evner at bevæge sig i det krydsfelt. Og anerkendelse heraf fodrer selvtilliden og skaber tro på at han/hun godt kan navigere i det spændingsfelt. Fremtidens leder skal i større grad bekymre sig om sine medarbejdere, hvis de ønsker fleksible og loyale medarbejdere til gengæld.

**Den Retslige sfære** omhandler retfærdighed. Formår lederne at se den enkelte medarbejder og dele lige meget ud af eksempelvis uddannelsespuljen eller lønforhøjelsen og andre goder? Uselvskhed bliver her sat på prøve, og det personlige lederskab bliver udfordret i forventningen om, at alle forventer en fair og lige behandling.

**Den Solidariske sfære** handler om at inkludere og løfte fællesskabet. Medarbejderne skal føle sig trygge, og de skal have fornemmelse af at være en del af virksomhedens formål og løfte i flok. Sådant en kultur skal gennemsyre virksomhederne som et bærende element. At skabe en inklusions- og mangfoldighedskultur og arbejde aktivt med den, så det ikke bliver et støvet dokument, der ligger gemt i skuffen, bliver fremtiden. Altså at delagtiggøre medarbejderne og rumme diversitet vil køre virksomheden i stilling til fremtiden og gøre den innovativt bæredygtig.

Når vi taler om anerkendelse i lederskabet, er det særligt afgørende, for at det skal lykkes, at uddanne sine lederteams i feedbackprocesser – det gælder både de nye og erfarne leder. Når medarbejder ikke oplever at blive anerkendte for deres indsats, er det en alvorlig hindring for deres performance og trivsel og går ud over deres motivation til at yde deres bedste.

Anerkendelse kommer som grundbegreb fra den positive psykologiske retning og præstationspsykologien. At blive set og hørt er det, medarbejderne skriger sultent efter – så slip talenterne løs og vis tillid, tro på dem, og vær med til som leder at anerkende og skabe retning. Det lyder meget simpelt, men i praksis kræver det øvelse og systematisk arbejde.

### Mening skaber performance-teams

For at forfølge ovenstående skal vi lytte til de unge talenter, og hvad der fastholder dem, og det er jeg gået lidt på opdagelse i. Det tyder på, at I som virksomhed godt kan arbejde ihærdigt med at skabe meningsfuldhed – arbejdet skal skabe mening, og de talentfulde medarbejdere, som vi ønsker at få og fastholde, skal »



- » kunne se, at de er med til at skabe værdi for virksomheden eller organisationen, de arbejder for. Så mening for dem er blandt andet at tydeliggøre deres værdi.

Meningsbegrebet stammer fra læringsteorier – at skabe mening i handling. Mening ligger blandt top otte på listen<sup>5</sup>, når vi snakker om at skabe det gode arbejdsliv, som alle jagter. At blive udfordret tilpas vil skabe mening, og det bliver lederens fornemmeste opgave at være med i den feedbackproces. Hvis jeg skal spå lidt om fremtiden, så kan man forstille sig, at personaleledelse kommer i udbud; medarbejderne er med til at sætte dagsordenen for, hvilken leder de vil have og ledes af. Det bliver højt sandsynligt også muligt, at når vi leverer varen som leder, så belønnes den med partnerskabsmodellen – den vil nemlig kunne synliggøres, hvilket en lønstigning ikke kan på sammen vis.

Meningsskabelse kommer også til at ske gennem storytelling, og virksomhederne kommer til at tilbyde tværfaglige fællesskaber og videndeling på tværs. Fremtiden vil være båret af ledelsesstrategier, der skal skabe mening og forme exit-programmer, så medarbejder får lyst til at vende tilbage til virksomheden eller organisationen med ny inspiration og viden efter nogle år. Det var bare nogle af mine bud på, hvilke trends vi kommer til at se i forbindelse med meningskabelse og ledelse. Helt forenklet og lav-praktisk kan du jo spørge dig selv som leder, hvad der skaber mening for dig.

» På mange måder har krisen udsultet os, og jeg ser, at al energi er suget ud af mange ledere og medarbejdere. Hvor vi førhen blev fysisk nedslidte, bliver vi i dag psykisk nedslidte. Vi har glemt hjertet i ledelse. Meningen er forsvundet for mange, og anerkendelse er et begreb, der helt er gemt og glemt. Nu skal vi så at sige til at aflære det grænseløse arbejdsliv og skal passe på medarbejdere, der overperformer, og støtte dem i feedbacken om, hvordan opgaven eksempelvis er landet, og hvornår en opgave er godt løst, så lederen kan støtte i at prioritere

### Det handler om tillid

I kølevandet på meningsdannelse og anerkendelse ligger tillid – tillid til, at medarbejdere kan påtage sig ansvar og herigennem skabe indflydelse, bliver vigtigt nu og fremadrettet. Det kræver en anden form for lederskab, hvor mikro-ledelse bliver erstattet af makroledelse. Hierarkiske systemer, som blandt andet MUS, forudser jeg vil forsvinde om nogen tid, og mere innovative tilgange vil blive taget i brug. Vi kommer til at projektansætte i højre grad – og vi vil hyre i højere grad på baggrund af referencer, specialistviden og ikke mindst tillid til, at der kan leveres og eksekveres.

Tillid går begge veje, og hvis vi kigger på begrebet tillid, så fortæller det noget om, hvor meget jeres virksomhed har investeret i social kapital og sund trivsel. Ledere er rollemønstre for tillid i virksomheden, og tillid er et relationelt fænomen, behandlet af bl.a. af Løgstrup<sup>6</sup>. Som mennesker fødes vi grundlæggende tillidsfulde. Når vi skal i gang med at arbejde med, hvordan tilliden har det i virksomheden, må det starte med, at ledelsen stiller fire centrale spørgsmål til sig selv, hvis den ønsker at opbygge tillid:

- Har vi viljen til at arbejde nærværende med tillid?
- Har vi mod og lyst til at arbejde med relationerne?
- Har vi de rette mennesker med ombord?
- Hvad er udbytte, formål og gevinst ved at arbejde med tillid?

Social kapital handler rigtig meget om elementerne anerkendelse, mening og tillid. Efter denne rundvisning i, hvor ledelse er på vej hen, set ud fra et erhvervspsykologisk perspektiv, er mit sidste indspark her, at et rigtig godt sted at starte er hos sig selv.

Taknemmelighed og anerkendelse kommer sjældent dårligt igen. Kig nærmere på, hvem der kan hjælpe jer med sådan en forandringsproces, og hvordan organisationen kan arbejde strategisk med anerkendelse og social kapital – en ting er sikkert, det betaler sig! <<

1) [www.hk.dk](http://www.hk.dk) og *Søndagsavisen*, 21. okt. 2016

2) <http://copenpsyk.dk/artikler/sund-trivsel-giver-bonus-paa-bundlinjen/>

3) <http://www.altinet.dk/artikel/her-er-fns-oplaeg-til-nye-baeredygtighedsmaal>

4) *Multiteoretisk praksis*, Life T. Kongsgaard s. 162

5) *Kriifa indeks 2016 om god arbejdslyst*

6) *Løgstrup, K. E. 1986 Den etiske fordring*, Gyldendal