

Anvend anerkendelse aktivt

- resultater via gulerod



Af Steen Madsen, Conmoto A/S

Både pisk og gulerod! Det veksler ledere ofte mellem, når de skal opnå bedre resultater. Men kan man lede med "gulerødder" alene? Der er meget, der taler for sådan en lederstil, når virksomhedernes bundlinje skal forbedres, og medarbejdertilfredsheden øges.

En undersøgelse af 200.000 personer i amerikansk erhvervsliv viser, at en leder skal kunne følgende: Sætte mål, kommunikere, skabe tillid og holde medarbejdere ansvarlige for deres arbejde.

Kan lederen dette, så er kriterierne for at skabe endnu bedre resultater opfyldt. Resultater opnår man ved at anerkende medarbejderne. Lederen skal være opmærksom på at bruge ros og anerkendelse inden for de fire færdigheder og generelt i sit lederskab. De fire basale lederfærdigheder skaber resultater – anerkendelse af medarbejderne accelererer deres performance.

Kriterierne - de fire lederfærdigheder

De fire færdigheder er ikke svære at forstå, men ikke alle ledere er lige gode til at praktisere dem. At sætte mål handler om, at lederen gør virksomhedens mission og vision nærværende for medarbejderne ved at forklare, hvad det betyder for det daglige arbejde. Desuden skal den enkelte medarbejder have enkle og tydelige mål. Målene bør være ambitiøse og samtidig opnåelige. Det er sjovere at nå et ambitiøst mål end et mål, det var forventeligt, at man nåede.

Kommunikation er en stor del af hverdagen i alle virksomheder. Også når lederen ikke aktivt deltager i hverdagen. Derfor handler det for lederen om at kommunikere åbent og ærligt, både fagligt og personligt. Ligeledes skal der være plads til dialog om rygter, strategier, udfordringer m.m. Tænk på den tid, man ville vinde, hvis medarbejderne kom og spurgte til den officielle historie i stedet for at diskutere løse rygter.

Tillid er den tredje færdighed. Lederen skal vise god etik og moral, være ambassadør for afdelingen og virksomheden og være til stede. Alt for mange

ledere gemmer sig bag møder eller skærmen og taler aldrig med deres medarbejdere. Det gamle ordsprog om at synlighed sælger, gælder også for ledere.

Den fjerde færdighed består i at holde medarbejderne ansvarlige for deres opgaver. Det handler basalt set om, at ledere og medarbejdere kan regne med hinanden. I forhold til samarbejde, kunder, interessenter, øvrige afdelinger og så videre. Tænk, hvis kunderne efterspørger ydelser, fordi de ved, at de kan regne med, man dækker deres behov. En besnærende tanke, ikke?

Hvordan anerkendelse?

Anerkendelse og ros gives bedst uden forbehold. Altså ingen men'er eller selvom'er. Giv anerkendelse eller ros ud fra en eller flere konkrete handlinger, eller adfærd man har udvist og husk at gøre det synligt/offentligt. En god regel er, at ros gives offentligt, mens ris gives privat.

Når der er tale om anerkendelse, der også indeholder noget fysisk, såsom penge, bonus, gave eller lignende, så sørg for, at anerkendelsen er vedkommende og passende for den performance, det har krævet. Har medarbejderen opnået et godt resultat i sit daglige arbejde, så er et par biografbilletter fint. Men har medarbejderen eksempelvis foreslået en helt ny procedure, der sparer virksomheden for flere millioner kroner, så vil en større gave være på sin plads. En anerkendende gave skal altså stå mål med den reelle indsats, medarbejderen har ydet.

Anerkendelsen skal desuden være vedkommende for medarbejderen. Det hjælper ikke noget at give en medarbejder, der ikke drikker kaffe, et gavekort til en kaffebar. Mens det vil falde i god jord at give en medarbejder, der elsker Toscana, et gavekort til en god italiensk restaurant. Sørg også for, at anerkendelsen falder med det samme, så medarbejderen ikke skal vente på den, når han/hun først er stillet den i udsigt.

Megen anerkendelse og ros er gratis! Ja, faktisk er en personlig håndskreven tak ofte mere værd end et par biografbilletter. Alene det at sige tak på en ordentlig og nærværende måde kan skabe tilfredshed og engagement. Det er dog vigtigt, at man som leder er velforberedt og tænker over iscenesættelsen. Det kan nemlig være med til at forstærke, eller udvande, effekten af anerkendelsen.

Fire slags anerkendelse

Som hjælp til at starte arbejdet med anerkendelse har forfatterne af bogen "The Carrot Principle" beskrevet fire niveauer: Den daglige anerkendelse betyder, at lederen anerkender medarbejderne generelt med et skulderklap, en frokost osv.

Dernæst, er der anerkendelsen for en præstation. Som eksempel herpå kan nævnes en klar overperformance på salg, en ide med mærkbar effekt på

bundlinjen eller lignende. Denne anerkendelse iscenesættes oftest, og her kobles oftest også en gave af en art.

Anerkendelse i form af jubilæum og forfremmelser bruges også, men anvendes ofte alt for sjældent til virkeligt at løfte den enkelte medarbejders engagement og performance.

Til slut tales der om direkte events eller kåringer, hvor alle i afdelingen, teamet eller virksomheden kårer den/de bedste performere, færdiggørelse af et projekt eller lignende.

Fælles for disse niveauer er dog igen, at man som leder skal formå at gøre anerkendelsen og måden den gives på nærværende og personlig og tage udgangspunkt i en eller flere konkrete handlinger samt gerne koble den op på virksomhedens strategi og mission. For nogle ledere kan det være en god idé at have et system til at arbejde aktivt med anerkendelse.

Kun gulerod for resultater

Anerkendelse og ros kan man ikke få eller give for meget af. Men der skal være balance i tingene. Det skal være klart og tydeligt, ud fra hvilke kriterier og hvilken præstation en medarbejder et team eller en afdeling anerkendes. Det er nemlig ekstremt vigtigt med konsistens i anerkendelsen. Og bid mærke i, at forudsætningen for at kunne anerkende medarbejderne er, at du er til stede blandt dem og ser, hvordan de performer og agerer.

”The Carrot Principle” ikke er et projekt, et incitament-program eller et modelune. Det er en vigtig fordring om god ledelsesadfærd. Når virksomheder og ledere handler herefter, vil rejsen mod en højt performende gulerods-kultur være påbegyndt.

Kilde: ”The Carrot Principle” af Adrian Gostick og Chester Elton