

Ledelsesudvikling der bærer frugt – træning i verbal anerkendelse

Kan ledelsestræning resultere i en mere aktiv ledelse, der i højere grad bliver set og opfattet af medarbejderne? Et nyt studie viser, at træningen faktisk forbedrer de offentlige lederes evne til at komme ud over rampen med den positive feedback. Og det er vigtigt – både i MUS-samtalen og i hverdagen – fordi det hænger sammen med øget motivation samt lavere sygefravær blandt medarbejderne. Denne artikel ser nærmere på, hvordan skoleledere gennem verbal anerkendelse kan understøtte, at læreren bliver ved med at brænde for arbejdet med eleverne, og hvordan den verbale anerkendelse kan kombineres med andre ledelsesstrategier som fx visionsledelse.

I 2018 anbefalede Ledelseskommisionen, at ledere skal være synlige udadtil og indadtil. Sidstnævnte går på, at god ledelse kræver nærvær og tilstedeværelse over for medarbejderne. Medarbejderne skal føle, at deres arbejde bliver påskønnet af deres leder. Det er netop det, der ligger i ledelsesformen verbal anerkendelse: at den enkelte leder giver positiv feedback, der knytter sig konkret til medarbejdernes indsats og/eller resultater. Verbal anerkendelse lyder måske som en simpel disciplin, men et dansk lodtrækningsstudie med deltagelse af ledere fra offentlige og private organisationer (bl.a. skoleledere fra både offentlige og private skoler) viser, at ledelsesformen skal være grundigt overvejet af den enkelte leder for at høste dets fulde potentiale (An et al., 2020).

De fleste af os bruger rigtig mange af vores vågne timer på at arbejde, og det er vigtigt for os at føle os kompetente til de arbejdsopgaver, vi har ansvaret for i vores daglige virke. Fx er det vigtigt for den enkelte skolelærer at føle, at vedkommende gør det godt i arbejdet med eleverne. Det kan også være sygeplejersken, der mærker et behov for føle sig kompetent i arbejdet med den enkelte patient. Dette psykologiske kompetencebehov kan blive understøttet gennem lederens verbale anerkendelse. Det kræver dog, at lederne aktivt italesætter den positive feedback. Medarbejderne skal opleve, at lederne påskønner deres indsats og/eller resultater. Og det er ikke helt nemt.

I lodtrækningsstudiet har skoleledere sammen med andre typer af offentlige og private ledere deltaget i et års ledelsesudvikling (An et al., 2020). Lederne er efter lodtrækning blevet inddelt i forskellige grupper (tre ledelsestræningsgrupper og en kontrolgruppe), hvor nogle lederes træning i særlig grad har fokuseret på at dygtiggøre sig i at anerkende medarbejdernes indsats og resultater. Spørgsmålet er, om træningen hjælper lederne til at komme ud over rampen?

Ledelsestræningen fungerer – verbal anerkendelse, der opfattes af medarbejderne

At bedrive aktiv ledelse, der opfattes af medarbejderne, er nemmere sagt end gjort. I studiet vurderede lederne forud for ledelsestræningen deres egen brug af verbal anerkendelse. På en skala fra 0 til 100, hvor 100 er meget aktiv brug af verbal anerkendelse,



Af Anders Valentin Bager, organisationskonsulent, Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse, Lotte Bøgh Andersen, centerleder og professor, Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse, Ulrich Thy Jensen, adjunkt, Arizona State University, Louise Ladegaard Bro, forsker, VIVE, Stefan Boye, ph.d.-studerende, Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse, & Ronni Laursen, ph.d.-studerende, DPU

lå skoleledernes egen vurdering på 83 i gennemsnit. Omvendt lå lærernes gennemsnitlige vurdering af den enkelte skoleleders verbale anerkendelse på 61. Der er altså betydelig forskel på leder- og medarbejderopfattet vurdering af lederens brug af verbal anerkendelse (An et al., 2020).

Det er dog ikke kun denne ledelsesform, der er svær at få aktiveret. Ledelsesforskningen viser, at det er en generel udfordring for ledere at bedrive aktiv ledelse, der også opfattes af medarbejderne som aktiv ledelse. Fx viser et andet studie fra 2015 på gymnasieområdet, at rektorerne i gennemsnit vurderer deres egen visionsledelse til at ligge på 80 på en lignende skala, mens medarbejdernes gennemsnitlige vurdering ligger på 50 (Jacobsen & Andersen, 2015).

Forskellen mellem lederopfattet ledelse og medarbejderopfattet ledelse er dermed til at få øje på i ledelsesforskningen. Men for offentlige ledere kan ledelsestræning være et brugbart hjælpemiddel.

Lodtrækningsstudiet viser, at afstanden mellem medarbejdernes opfattelse af verbal anerkendelse og lederens egen opfattelse af udøvet verbal anerkendelse bliver mindre, når offentlige ledere gennemgår et års ledelsesudvikling med fokus på verbal anerkendelse (sammenlignet med en kontrolgruppe, hvor lederne ikke har gennemgået et tilsvarende forløb). I analysen er der bl.a. taget højde for typen af organisation (skoler, daginstitutioner, banker og skattemyndigheder). Studiet viser endvidere, at effekten af træningsforløbet er større for de offentlige ledere sammenlignet med de private ledere, der deltog i studiet. Træningen medvirker altså til, at offentlige ledere mere aktivt udøver verbal anerkendelse, som medarbejderne ser og opfatter (An et al., 2020).

Men hvorfor er det egentlig som leder vigtigt at lykkes med at påskønne medarbejdernes indsats og resultater?

Verbal anerkendelse går hånd i hånd med øget motivation

Ledelsesforskningen viser, at medarbejdere, hvis gode indsats og resultater bliver påskønnet af deres leder, i højere grad nyder at udføre deres arbejdsopgaver. Med andre ord er deres indre opgavemotivation højere, og det er meget vigtigt. Høj indre

opgavemotivation kan være med til at fastholde medarbejdere samt forebygge sygefravær. Derudover er det ønskværdigt i sig selv at have en arbejdsplads med engagerende medarbejdere, der kan lide deres opgaver (se bl.a. Andersen & Pedersen, 2014, samt Andersen et al., 2017).

På skoleområdet har vi fx fundet en positiv sammenhæng mellem skoleledernes brug af verbal anerkendelse, opfattelsen af konkrete styringsredskaber og lærernes indre opgavemotivation (Andersen, Boye, & Laursen, 2018). På skoler, hvor skolelederen i højere grad påskønner lærernes gode indsatser og resultater, er der en mere understøttende (frem for kontrollerende) opfattelse af nye styringsredskaber blandt lærerne. På disse skoler oplever lærerne fx i mindre grad, at arbejdstidsreglerne er en kontrolforanstaltning. Endvidere har forskerne fundet, at skolelederens brug af verbal anerkendelse hænger positivt sammen med den del af lærernes motivation, der er knyttet til selve arbejdsopgaverne. Som skoleleder er det derfor vigtigt at kunne mestre den verbale anerkendelse. Det kan understøtte implementeringen af nye initiativer samt øge den indre opgavemotivation blandt de ansatte.

Men for at indfri potentialerne af den verbale anerkendelse skal den enkelte leder grundigt overveje, hvordan den verbale anerkendelse konkret udøves i dagligdagen.

Gode råd og opmærksomheder – erfaringer fra skoleområdet

Vi har samlet fem gode råd og opmærksomhedspunkter til offentlige ledere baseret på studiet, hvor ledere deltog i ledelsestræning (An et al., 2020). Disse bygger på erfaringer fra skoleområdet, hvor skoleledere og lærere er blevet interviewet før og efter træningsforløbene.

1. Påskønnelse betinget på indsatser eller resultater?

Som leder kan det være fristende at påskønne medarbejdernes resultater, da disse ofte er mere synlige end selve den bagvedliggende indsats. Dette kan fx være skolelederen, der anerkender en lærer, hvis elever har opnået flotte karakterer til den afsluttende eksamen.

Vi anbefaler dog også at huske verbal anerkendelse af medarbejdernes indsats – fx kvaliteten af lærerens undervisning. Afgangskarakterer afhænger nemlig af mange andre forhold, som lærerne ikke har indflydelse på. Det kan fx være forældrenes baggrund (bl.a. uddannelsesniveau og indkomst) samt elevernes evne til at omsætte undervisning til læring. Risikoen er dermed, at nogle lærere lægger en kæmpe indsats i arbejdet med eleverne uden målbare resultater. Det betyder, at anerkendelsen af gode indsatser som fx lærernes arbejde med undervisningsplaner eller deres brug af feedback i undervisningen også er vigtige for at kunne motivere lærerne via verbal anerkendelse.

Uanset hvad skal verbal anerkendelse være betinget. Med andre ord skal den enkelte leder fokusere på at anerkende den indsats og/eller det resultat, som bidrager til at nå organisationens målsætninger, hvilket denne skoleleder eksemplificerer i et af lodtrækningsstudiets interviews:

”Vi havde nogle 1. klasser, som var problematiske. Jeg var oppe og tale med [AKT-teamet] om, at de gjorde et godt stykke arbejde, [og ...] om hvordan vi arbejder med

inklusion her på skolen. [Jeg talte] med dem om, at det var rigtig godt gået”.

Dette betingende element i verbal anerkendelse genfindes også i andre former for såkaldt transaktionsledelse – en ledelsestradition, der fokuserer på anvendelsen af forskellige udvekslinger mellem lederen og dennes medarbejdere. Dette kan være materielle belønninger, hvor lederne fx anvender løntillæg. Disse (materielle belønninger) fylder dog meget lidt hos skolelederne og lærerne, og i modsætning til verbal anerkendelse belaster denne form for påskønnelse også budgettet. Koblingen til målsætninger og visioner gælder også for andre typer transaktionsledelse. I et af studiets interviews illustrerer en skoleleder det således:

”Man har visionen at pejle efter. Hvis medarbejderne ikke performer i det, samler man op i forhold til enten at sige: ’Det her, det er du faktisk på vej til. Skridtet herhen er ikke så langt’ eller ’Hvis du slet ikke vil det her, så tror jeg, du skal prøve en anden kommune, hvor arbejdspladsen er anderledes.”

Citatet viser, at man også kan give feedback, når indsatsen ikke svarer til forventningerne. Som skolelederen antyder, kan det handle om et dårligt match, og så er det bedre, at vejene skilles. Det er dog sjældent tilfældet, og derfor vil lederens hovedopgave typisk være at påskønne gode indsatser og resultater, der bidrager til organisationens målsætninger. Uanset om lederne påskønner medarbejdernes indsatser og/eller resultater gennem verbal anerkendelse eller materiel belønning, skal lederne være opmærksomme på risikoen for bl.a. misundelse.

2. At undgå misundelse og sikre autentisk anerkendelse

At undgå misundelse blandt de ansatte og samtidig sikre, at den ledelsesmæssige anerkendelse fremstår autentisk og reel er en balancegang. En skoleleder fra studiet pointerer, at synlig anerkendelse kan ”bide sig selv i halen, hvis det bliver en kutyme: Hvis man til hvert møde skal fremhæve nogen. Så vil nogen komme: ’Hvorfor er det ikke mig?’ Det skal være noget, som passer til lejligheden – og der skal være en naturlig grund til at gøre det”. Citatet illustrerer vigtigheden af, at verbal anerkendelse er konkret koblet til indsatser og resultater. Så længe det er tilfældet, tyder forskningen ikke på, at man kan give for meget positiv feedback.

På den ene side skal lederne undgå, at påskønnelsen bliver en rutine, hvor skolelederen fx bruger hvert møde eller nyhedsbrev til at komme med tom eller generel ros. I så fald fremstår anerkendelsen sjældent særlig reel eller autentisk. På den anden side skal lederne sørge for, at anerkendelsen ikke får den konsekvens, at bestemte medarbejdere føler misundelse over, at de ikke bliver set og anerkendt for deres indsatser og/eller resultater.

I den forbindelse vil vi gerne give to gode råd med på vejen. For det første skal man, som skolelederen i citatet også pointerer, anerkende indsatser eller resultater, når der er en lejlighed eller naturlig grund til det. Men hvornår kan man som leder mærke, at lejligheden byder sig? Igen spiller det betingende element ind. For det handler om at udøve konkret, positiv feedback, når medarbejderne fortjener det. Det er fx, når lærerne fra indskolingen lægger en stor indsats i at sikre den gode overgang fra børnehave til skole for de mindste elever, eller når lærerteamet på mellemtrinnet har

mindsket andelen af elever, der skal have ekstra hjælp til læsning i dansk.

For det andet tyder forskningen på, at den materielle belønning i modsætning til verbal anerkendelse ikke virker efter hensigten på skoleområdet. I studiet fremhævede de interviewede skoleledere og lærere fire begrundelser for den manglende anvendelse af materielle belønninger på skoleområdet.

1. En manglende tro på at pengemæssige belønninger faktisk medfører bedre indsatser og/eller resultater blandt de ansatte
2. Strukturelle begrænsninger, der modarbejder materielle belønninger på et individuelt niveau. Det er fx modstand fra lærernes fagforening samt store ledelsesspænd på skolerne (dvs. at en leder er ansvarlig for et stort antal medarbejdere)
3. Kulturen på grundskoleområdet modarbejder anvendelsen af materielle belønninger som fx løntillæg
4. Skoleledernes egne værdier/præferencer afspejler en modstand mod at anvende materielle belønninger. En skoleleder siger fx, at løntillæg ikke ”er foreneligt med den værdiopfattelse af, hvordan jeg synes, jeg laver et kompetent pædagogisk miljø”.

Dette åbner altså for, at især den verbale anerkendelse af indsatser og/eller resultater kan komme til sin ret på skoleområdet. I bestræbelserne på at komme ud over rampen med den verbale anerkendelse skal lederne overveje, om den positive feedback skal være individuel eller kollektiv.

3. Positiv feedback til gruppen eller den enkelte?

Udtalelserne fra skolelederne og lærerne viser, at der er forskel på, om den verbale anerkendelse er individuel eller kollektiv. Forskellen er central, da visse opgaver i offentlige organisationer kræver flere ansattes indsats. Hvis en leder i en sådan situation vælger at give individuel, positiv feedback til en medarbejder, er der risiko for, at andre medarbejdere føler sig overset, da de også har bidraget til den konkrete opgaveløsning.

Derudover er det ikke alle lærere, der ser den positive feedback som individuel, selvom det er lederens intention. En af skolelederne siger fx:

”Jeg anerkender ved at give folk et klap på skulderen, når de laver noget, der er godt... Jeg synes, det er glimrende, at de mennesker, der yder en ekstra indsats, rent faktisk også bliver belønnet for det”.

En af den pågældende skolelederes medarbejdere udtaler til gengæld:

”Man føler jo, at han sætter pris på ens arbejde, men jeg mærker det ikke sådan på mig selv. Det er ikke så individuelt”.

Denne uoverensstemmelse leder os frem til en væsentlig pointe fra træningsforløbene. At lykkes med verbal anerkendelse kræver tydelighed. Det er vigtigt, at lederne opstiller klare spilleregler for den verbale anerkendelse. Hvornår kalder indsatsen eller resultatet på en kollektiv feedback, og hvornår er individuel feedback mere hensigtsmæssig? Hvad er det konkret, at medarbejderen eller gruppen skal anerkendes for? Og hvilke indsatser og resultater er anerkendelsesværdige?

Sidstnævnte spørgsmål åbner for, at det kan være en god idé at tydeliggøre den verbale anerkendelse gennem en kobling til organisationens vision.

4. Koblingen til organisationens vision

At koble organisationens vision sammen med den verbale anerkendelse kan være en rigtig god idé af flere grunde.

For det første er koblingen til organisationens vision en måde at gøre den verbale anerkendelse troværdig og autentisk på. Den enkelte skoleleder kan skabe en rød tråd i den måde, hvorpå vedkommende anvender den positive feedback på. For lærerne betyder det noget og giver mening, når påskønnelsen bliver koblet til den forskel, som lærerne gør for børnene:

”Rosen og den der anerkendelse er mest, når vi har fået det afsluttet... Når de lærere laver et pissegodt stykke arbejde. Det har han (lederen, red.) sagt højt, at det er virkelig noget, der betyder noget her på stedet, det er noget af det, vi gør. Som vi synes har en betydning for de børn, vi har her”.

Dette står i modsætning til en situation, hvor skolelederens påskønnelse ikke er konkret koblet til hverken vision eller målsætninger. Dette eksemplificerer en anden lærer:

”[Lederen] skriver ugebrev hver uge og starter hver gang med tak for ugens arbejdsindsats. [...] Det står i alle ugebrev, så det bliver også lidt udfladet”.

For det andet kan den verbale anerkendelse være et vigtigt redskab til at oversætte en generel vision til konkret adfærd. Visionen forstået som den ønskværdige fremtidstilstand for skolen kommer til at leve mere i dagligdagen, hvis den enkelte leder formår at koble enkelte gode indsatser og resultater på den overordnede retning, som skolen arbejder for.

5. At finde passende anledninger til den positive feedback

Som skoleleder har man mange mulige anledninger til at bringe den verbale anerkendelse i spil. En oplagt mulighed er MUS-samtalen. Her har skolelederen en anledning til at være konkret i forhold til at anerkende bestemte indsatser og/eller resultater fra den pågældende medarbejder. Dermed ikke sagt, at lederen kan læne sig tilbage i stolen ved tanken om, at nu er MUS-samtalerne overstået, og dermed tage en lille pause fra den verbale anerkendelse. Ledelsesformen kræver nemlig nærvær og opsøgende ledelse.

Det betyder helt konkret, at den enkelte skoleleder for det første skal gøre en indsats for at kunne observere den enkelte medarbejders indsatser og/eller resultater. Som leder er det altså svært at anerkende en indsats, man ikke har set, eller et resultat, man ikke kender til.

I nærværende og opsøgende ledelse ligger der for det andet også et hensyn til den enkelte medarbejder. MUS-samtalen er fx en rigtig god anledning for de medarbejdere, der foretrækker den positive feedback på tomandshånd i en samtale med lederen. Men der kan være andre medarbejdere, som ligeledes ser det motiverende i at blive fremhævet foran resten af personalegruppen – fx til et møde.

For det tredje skal man som leder både generelt og i forbindelse med MUS-samtaler være opmærksom på både det organisatoriske og det individuelle aspekt i arbejdet med anledninger for den verbale anerkendelse. På det organisatoriske plan er det vigtigt, at man har kulturen for øje. Giver det fx panderynker blandt kollegaerne, hvis en enkelt medarbejder bliver fremhævet på et fælles møde? Samtidig er det vigtigt at have en føling med, hvad den enkelte medarbejder føler sig tilpas i. Der kan fx være medarbejdere, der føler det ubehageligt at blive fremhævet foran kollegaer.

Verbal anerkendelse er svært, men den kan trænes

Det kan lyde nemt at anerkende medarbejderes gode indsatser og resultater. Men forskningen viser, at det er svært. Det er især svært at gøre det på en måde, som medarbejderne faktisk opfatter. Derudover skal den positive feedback være troværdig og autentisk, så den ikke ender som en omgang tom og generel ros i stil med kommentaren: ”Godt arbejde i dag”.

Derfor vil vi gerne opfordre dig som offentlig leder til at prioritere din egen ledelsestræning. Ikke kun for din egen skyld, men også for dine medarbejderes og borgernes – og i skolerne børnenes – skyld. At lykkes med den verbale anerkendelse giver mere motiverede medarbejdere, og motiverede medarbejdere er et vigtigt skridt på vejen mod bedre resultater i offentlige organisationer.

Er du interesseret i forskningen bag artiklen? Så kan du læse mere her:

An, S.-H., Jensen, U. T., Bro, L. L., Andersen, L. B., Ladenburg, J., Meier, K. J., & Salomonsen, H. H. (2020). Seeing eye to eye: Can leadership training align perceptions of leadership? *International Public Management Journal*, 30. juni. <https://doi.org/10.1080/10967494.2020.1763533>

Andersen, L. B., Boye, S., & Laursen, R. (2018). Building support?: The importance of verbal rewards for employee perceptions of governance initiatives. *International Public Management Journal*, 21(1), 1-32.

Andersen, L. B., Bro, L. L., Bøllingtoft, A., Eriksen, T. L. M., Holten, A.-L., Jensen, U. T., ... Würtz, A. (2017). *Ledelse i offentlige og private organisationer*. København: Hans Reitzels Forlag.

Andersen, L. B., & Pedersen, L. H. (2014). *Styring og motivation i den offentlige sektor*. København: Jurist- og Økonomforbundet.

Jacobsen, C. B., & Andersen, L. B. (2015). Is leadership in the eye of the beholder?: A study of intended and perceived leadership practices and organizational performance. *Public Administration Review*, 75(6), 829-841.

