



🕒 3 min. 👁️ 📅 30-11-2018

# Demotiverer du dine medarbejdere når du roser?

Kan man blive demotiveret af ros? Ja, hvis den er utroværdig og lederen ikke ved, hvad han taler om. Så har den faktisk den modsatte effekt. Læs, hvordan du undgår at demotivere, når du roser dine medarbejdere.

## Skribentinfo

[Pernille Bekke](#)

Lederweb

**M**otivation er ikke noget, du skaber. Det er medarbejderne, der vælger at være motiverede. Som leder kan du dog være med til at skabe de rette vilkår for, at dine medarbejdere kan vælge at blive motiverede.

En undersøgelse der er gennemført over en 10-årig periode viser, at 79 pct. af medarbejderne siger deres job op på grund af manglende anerkendelse.

Ron Carucci, amerikansk ledelseskonsulent og forfatter, peger i en artikel på tre former for misforstået anerkendelse, som virker direkte demotiverende og giver tre bud på, hvordan du kan gøre det i stedet.

### Lynet, løgneren og skylden – når ros fejler

#### Lyn-roseren

Travle ledere har tendens til at klemme anerkendelse ind i en alt for overfyldt kalender. Det bliver ofte noget, hvor de lige tager fat i en medarbejder på vejen til et andet møde og siger: "Det var rigtig godt, det du gjorde i går". Det kan også være, at lederen sender en mail, hvor der står: "Jeg er ked af, jeg ikke nåede at

tale med dig i dag. Jeg sidder med din rapport nu, og det ser godt ud. Tak”.

Umiddelbart ser der ikke ud til at være noget skadeligt i dette. Men det er der. For medarbejderen kan det føles upersonligt og upassende, hvis denne lyn-ros er den eneste form for anerkendelse, vedkommende får fra dig.

### **Lyve-roseren**

Ron Carucci beskriver en episode, hvor han faciliterede et møde i en ledergruppe. I pausen oplevede han en leder, der sagde til sin medarbejder, som ikke var med til mødet: "Jeg fortalte chefen, hvilket fantastisk stykke arbejde, du leverer". Men det var slet ikke sket. Det var noget lederen fandt på, og han kunne tydeligt se, at medarbejderen ikke var overbevist om, at han havde sagt det på mødet.

Medarbejderne ved nemlig om deres leder er oprigtig eller lyver. Selvom du måske har haft en god intention med at fortælle din medarbejder, at du har rost hende foran chefen, så skader det medarbejderens tillid til dig.

### **Hvornår er det ok at lyve?**

Nogle ledere roser deres medarbejdere for at styrke deres selvtillid. De vil deres medarbejdere det godt. Men når der er den mindste mulighed for, at lederen bliver afsløret og mindste tvivl om lederens intentioner (om lederen vil medarbejderne det godt) med den "lille" løgn, så vil det give bagslag. Læs mere om løgn og ledelse i artiklen "When is it ok to tell a well meaning lie?" fra Harvard Business Review.

### **Taknemmeligheds-roseren**

Det er akavet, når du som leder har dårlig samvittighed og prøver at kompensere med ros. Hvis du har bedt en medarbejder om at træde til i sidste øjeblik i forbindelse med at nå en vigtig deadline, vil du måske sige: "Jeg ved ikke, hvad jeg skulle have gjort, hvis du ikke havde nået det i dag. Tak”.

Intentionen er rigtig god. Men det ville være mere passende, hvis du havde sagt: "Tak for at du hjalp mig med at komme i mål med opgaven, som jeg havde glemt alt om".

### **Sådan skal du i stedet gøre**

#### **Lyt til historien**

Ved at spørge og lytte til medarbejderens fortælling om historien bag resultatet, honorerer du resultatet såvel som medarbejderen, som har opnået det. Du får også et unikt indblik i medarbejderens overvejelser: Hvordan de problemløser, hvor de er usikre, hvilke dele af deres arbejde, de holder af, og hvad der gør dem stolte. Denne indsigt er værdifuld i andre sammenhænge også.

#### **Sæt medarbejderens bidrag i perspektiv**

Medarbejderne kan nogle gange have svært ved at se, hvordan deres indsats bidrager til kerneopgaven og organisationens overordnede mål. Som leder skal du huske at fortælle medarbejderne, at du værdsætter deres indsats. Og at det ikke kun er fordi, du nyder godt af den – men også på grund af, at organisationen nyder godt af den.

**Læs også:** [Ros der rammer og ros der lammer](#)

### Anerkend omkostningerne

Når en medarbejder leverer en superpræstation eller håndterer en vanskelig udfordring, så er det sjældent uden omkostninger. Det kan være, at de har skulle løbe ekstra hurtigt med nogle af deres andre opgaver eller, at de har løbet en risiko eller lignende. Lad medarbejderen vide, at du kender til de omkostninger, der har været forbundet med deres ekstraordinære indsats.

De fleste medarbejdere forsøger at skjule den kamp, de har kæmpet i deres bestræbelser af frygt for at fremstå inkompetente eller svage. Anerkender du de udfordringer, de har mødt, bliver det troværdigt, og samtidig gør du det mere legitimt at være ærlig overfor dig, når de står i en vanskelig situation en anden gang.

**Læs også:** [Derfor skal du stille nysgerrige spørgsmål](#)

Artiklen er baseret på artiklen: [What not to do when your trying to motivate](#) your team fra Harvard Business Review