

## Når ros skaber modstand

Af: Anne Tang Thomsen, Konsulent i Teglkamp & Co. [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)



Umiddelbart virker det lidt underligt, at ros kan skabe modstand, men alligevel sker det! Det kan være, når en person (en leder eller en politiker) roser uden, at der er grundlag for det - eller uden, at de personer, som bliver rost, oplever, at der er grundlag for det.

"Vores medarbejdere yder en fantastisk indsats" lyder godt, men hvis medarbejderne ikke oplever, at de rent faktisk yder en fantastisk indsats i hvert fald kvalitetsmæssigt – måske pga. knappe ressourcer, måske fordi det eneste, der får arbejdet til at hænge sammen, er, at de løber meget stærkt uden helt at kunne forsvare kvaliteten - ja så kan rosen nemt virke tom og ende med at give bagslag!

### Hvad er problemet med den grundløse ros

Problemet med grundløs ros er, at man risikerer, at medarbejderne i bedste fald oplever rosen som en tom gestus - og i værste fald som en rød klud i en tyrefægterarena.

Måske har medarbejderne gentagne gange gjort opmærksom på, at de er meget pressede, og at kvaliteten af det, de laver, ikke er i orden, og måske oplever de, at advarslerne er blevet ignoreret eller forsøgt gjort mindre, end de er.

Her er der en stor fare for, at rosen bliver til en rød klud og opleves som et tegn på mangel på respekt eller som en hån:



- Måske fordi man oplever at få ros for noget, man ikke ønsker at få ros for nemlig at løbe meget, meget stærkt i stedet for det kvalitetsmæssige (som de fleste gerne vil anerkendes for).
- Måske fordi man opfatter rosen, som et tegn på, at ledelsen/politikerne ikke fatter, hvad der foregår: "Hører de da slet ikke efter".
- Måske fordi rosen bliver hørt som en manipulation: "Prøver lederne/politikerne at få os til at fortsætte under disse vilkår" – eller "prøver de at dække over de dårlige vilkår og den manglende kvalitet"?

### Hvorfor gives den grundløse ros

Grundløs ros kan uden tvivl gives ud fra de bedste intentioner uden, at personen, som roser har tænkt over mulige uheldige konsekvenser og implikationer. Man vil 'bare' sende et positivt signal, måske give medarbejderne et boost, prøve at give et signal om, at de gør det godt – også under vanskelige vilkår. Måske lyde lidt statsmandsagtigt.

Andre gange kan rosen bevidst bruges mere manipulerende: Måske skal den netop dække (også udadtil) over, at der faktisk er noget galt – som man gerne vil udglatte lidt ved at sige noget pænt, måske skal den kompensere for, at man ikke kan give ordentlige arbejdsvilkår eller måske er den et forsøg på at skabe et alibi for, at tingene ikke er i orden?

Det andet eksempel er selvfølgelig langt det værste, men begge årsager til at give grundløs ros kan dog have uheldige konsekvenser.

### **Konsekvenser af grundløs ros**

Jeg kan huske engang, hvor jeg hørte en far rose sit barn for en relativt dårlig tegning, og en pædagog lidt tørt sagde, at der ikke var grund til at rose noget, som barnet let kunne gøre meget bedre. "Barnet ved godt, at tegningen ikke er så god, så når du roser ham, undergraver du barnets tillid til din vurdering og dermed din egen autoritet som forælder".

Selvom situationen er mere kompleks (og betændt) ved den grundløse ros i arbejdslivet, så er mekanismerne lidt de samme. Så hvis medarbejdere oplever, at de modtager ros for noget, de i virkeligheden ikke kan stå inde for, er der en risiko for at tilliden til den, som giver rosen, smuldrer.

Medarbejderne kan blive usikre på motiverne bag rosen, og på om de kan stole på ledelsens/politikernes vurderinger, dømmekraft og agenda – og dette kan igen munde ud i frustrationer og modstand.

Lederens/politikernes troværdighed og autoritet er stærkt på vej til at blive undergravet – hvilket er svært at genoprette.

### **Må man da ikke tale pænt om sine medarbejdere**

Selvfølgelig må og skal man tale pænt om sine medarbejdere - og selvfølgelig må og skal man sige, når medarbejderne yder en indsats ud over det sædvanlige, men rosen skal genkendes af medarbejderne, den må ikke være hul, falsk eller manipulerende.

Så hvis man fx ønsker at rose en "fantastisk indsats" i form af, at medarbejderne har løbet rigtigt stærkt med risiko for kvaliteten udhules, så skal man huske at fortælle hele sandheden - og man skal holde sig fra tom ros – navnlig hvor medarbejderne ikke er enige i rosen eller er bange for en skjult agenda.

**Om Anne Tang Thomsen** er konsulent i Teglkamp & Co. Hun er uddannet Cand. Mag. med hovedfag i historie og har suppleret med forskellige former for konsulent- og lederuddannelser. Anne har arbejdet med læringsprocesser i hele sit erhvervsliv, som underviser i gymnasieskolen og på universitetet - og som underviser og proceskonsulent i diverse organisationer. Anne har skrevet flere artikler om læring i erhvervslivet. Se mere på [www.tegkamp.dk/Anne\\_Tang\\_Thomsen.htm](http://www.tegkamp.dk/Anne_Tang_Thomsen.htm)

### **Anne Tang Thomsens kerneydelser**

Du kan læse mere om Anne Tang Thomsen og hendes kernekompetencer her: [www.tegkamp.dk/Anne\\_Tang\\_Thomsen.htm](http://www.tegkamp.dk/Anne_Tang_Thomsen.htm)

Hun arbejder eksempelvis med:



## Læring

Skab et godt miljø for ny viden og udvikling.



## Forandring

Skab glæde og fremdrift i forandringsprocesser.



## Teamudvikling

Hvad er vigtigt for dynamik og trivsel i teamet.



## Feedback og anerkendelse

De 'simple' værktøjer med den store effekt.



## Forstå dine kolleger

Fokus på typetræk og samarbejde.



## Motivation og forventninger

Hvad er vigtigt for vores drivkraft.



Trivsel  
Skab trivsel og arbejdsglæde på arbejdspladsen.