

65% af alle new yorkere tilhører en etnisk minoritet

56% af alle Londons tilflyttere i 2001 var født i udlandet

Kilde: phaidon.com



**JACKPOT.** Det kan godt betale sig for ledere at sprede anerkendelse over deres medarbejdere, for ros kan være lige så motiverende som højere løn. Her er det en hollandsk soldat, der modtager en orden på en militærbase i Assen. Foto: Bas Czerwinski

# Anerkendelse. Når lønnen ikke er nok

Når sygeplejersker og so-su-assisterter er gået i strejke, er det ikke kun pga. penge. Ligesom alle andre faggrupper vil de også have anerkendelse.

## ANALYSE

Der går snart ikke en dag, uden at der rapporteres om anerkendelsesseancer. Fra koncerner til daginstitutioner. Alle deler tilsyneladende anerkendelse ud. Bogen om anerkendende ledelse er skrevet, og det samme er bogen om anerkendelse i børnehøjde.



RASMUS WILLIG

Begge med samme budskab: Slip anerkendelse løs - hvilket i øvrigt også er titlen på endnu en bog om emnet. Beskeden er over en kam, at alle skal have anerkendelse, og derfor opfordres der til det ene anerkendelsesritual efter det andet. Enhver kan tilsyneladende blive månedens medarbejder, men når alle får riderkorset ind ad døren, bliver problemet imidlertid hurtigt, at korset mister sin

symbolske glans. Nyere forskning rapporterer, at det nærmest kan betale sig for ledelsen at dosere anerkendelsen i metermål, eftersom flere og flere vil arbejde mere, end hvis de fik mere i løn.

HVEM VIL ikke gerne anerkendes? Det gør godt at blive bekræftet for den ekstra indsats, man har ydet. Før i tiden blev man anerkendt for 25 års tro tjeneste. Det kunne måles kvantitativt. 25 år - og så var der jackpot. Alle jubilæer er lette at håndtere for en ledelse. Et enkelt kig på ansættelsesdatoen i personalemappen, og gulduret kan bestilles.

I dag er anerkendelsen af en medarbejder imidlertid en kompliceret affære. Hvad der er anerkendelsesværdigt skifter nærmest fra dag til dag. Nye produktionsforhold og organisationsformer ændrer hele tiden parametrene for, hvad der kan betegnes som en god præstation, og derfor bliver det mere usikkert for den enkelte medarbejder, hvilke kompetencer der skal sættes på.

Ledelsen har tilsyneladende samme problem. Hvordan skal den imødekomme krav om anerkendelse fra medarbejdere, der som aldrig før skifter karriere og job i løbet af deres arbejdsliv?

I DAG ER det ikke længere kun på McDo-

nald's, at man udstiller, hvem der er blevet månedens eller kvartalets medarbejder. De gode medarbejdere er blevet tydelige, og der er opstået en hel produktion af pakker, hvor der kan købes anerkendelsesemblemer, og managementkurser i, hvordan man kan belønne de ansatte.

På [www.recognitionrewards.com](http://www.recognitionrewards.com) kan hele showet læres på ingen tid. Det slogan, som virksomheden sælger sig på, er 'Recognition doesn't cost. It pays'. Studier har nemlig vist, at det kan betale sig at øse anerkendelse ud over medarbejderne, for det får alle til at løbe lidt hurtigere, og det koster ikke noget at give et par rosende ord med på vejen. Men ingen vil vente 25 år på anerkendelse.

Det er som regel en bestemt form for social ingeniørkunst, der benytter sig af forskellige anerkendelsesgradueringer for at fastholde eller flytte de normer og værdier, der tjener den, der giver anerkendelsen bedst. Når anerkendelsesritualerne går i gang, kan man nemlig aflæse, hvad det er, ledelsen gerne vil fremhæve og sætter pris på.

VI TAGER ET eksempel fra Sovjetunionen. Stakhanov var en kulminearbejder, der producerede mere kul end den officielle kvote for en dags arbejde under Stalins regime. På grund af hans ekstreme produk-

tivitet udpegede Stalin Stakhanov som det levende symbol på det socialistiske fremskridtsideal.

Anerkendelsen af Stakhanov var derfor ikke nogen umiddelbar anseelse, men snarere en bevidst manipulerende strategi for at få hele arbejdsstyrken til at arbejde mere effektivt og samlebandene til at løbe hurtigere og derved få en forøgelse af den samlede produktion. Se og gør ligesom Stakhanov, så vil I blive belønnet. Det var beskeden.

Nu lykkedes Stalins forsøg ikke, fordi Stakhanovs udnævnelse brød med det socialistiske solidariske princip om anerkendelse til alle uanset rang eller præstationer. De efterfølgende pris-



**Det koster ikke noget at give et par rosende ord med på vejen. Men ingen vil vente 25 år på anerkendelse**

modtagere blev derfor opfattet som opportunist og overløbere, der blev irrettesat og chikaneret på arbejdspladserne. Som hos enhver diktator, despot eller demagog bliver anerkendelsen givet ud fra et rent utilitaristisk etos, nemlig et forsøg på at beholde magten.

I DAG HAR vi ligeledes anerkendelsesritualer, som fremhæver den enkeltes præstationer. Tænk blot på månedens eller årets medarbejder.

Anerkendelsen gives også her personligt af vigtige personer for at give hædersceremonien symbolsk betydning.

En leder af en større virksomhed udtaler f.eks. i en amerikansk undersøgelse: 'Jeg har lige arrangeret min mors 80-års fødselsdag. Nu skal jeg arrangere en anerkendelsesceremoni. Jeg ønsker, at deltagerne føler, det virkelig betyder noget, som det gjorde for min mor.'

Anerkendelsesceremonierne er her, på lige fod med Stalins engagementsceremonier, indsat som motivationsfaktorer. Ceremonierne er immaterielle belønninger for at få de ansatte til at løbe stærkere og herved forøge virksomhedens profit. Men selv om anerkendelsesceremonierne er knyttet til rent finansielle mål, så giver de medarbejderne en følelse af at blive værdsat. Anerkendelsesvinderne bærer nåle og manchetknapper og andre symboler, der signalerer, at de tilhører de anerkendelsesværdige - de produktive.

En anden virksomhedsleder siger f.eks. i samme undersøgelse, at '... firmaet foretrak at belønne kvalitetsarbejde med personlig anerkendelse frem for penge. Personlig anerkendelse, pointerede han, har

vist sig at være et ekstremt effektivt værktøj til at motivere'.

SYGEPLEJERSKER OG SOSU-assisterter har råbt og skreget på anerkendelse de sidste år, og måske er det derfor, deres overenskomst ikke er faldet på plads endnu. Deres manglende anerkendelse kan ikke klares med et par håndøre eller rappe anerkendelsesritualer. Her er der tale om deres hverv, og selv den største portion anerkendelse kan ikke rette op på skaderne.

Talenter, færdigheder og evner kan ikke omfordeles. Det kan den erhvervs-mæssige anerkendelseskapital heller ikke, men staten kan skabe bedre arbejdsbetingelser for medarbejderne. Staten kunne finde tid i budgetterne til, at faggrupperne kunne koncentrere sig om deres kerneydelser og ikke anvende deres tid på økonomistyring og konstante evalueringer.

Det ville ikke nødvendigvis være svar på en klassisk fagpolitisk omfordelingskamp om flere lønmidler, men svar på en anerkendelseskamp.

analyse@pol.dk

Rasmus Willig er ph.d. og ansat ved Institut for Samfund og Globalisering, RUC.

Sammen med Michael Hviid Jacobsen er han aktuell med 'Anerkendelsespolitik', Syd-dansk Universitetsforlag.

## ... Med lov skal sundhed fremmes

den nye rygelov i Danmark, men i de lande, hvor lovgivning mod passiv rygning blev iværksat tidligere end i Danmark, har man allerede inden for få år set en 10 til 30 procents reduktion i antallet af hjerteinfarkter som følge af begrænsning af passiv rygning.

HISTORIENS forebyggelsesucceser har været båret af offensive initiativer, hvor det offentlige har handlet aktivt og påtaget sig hovedansvaret. Indsatsene har været strukturelt orienterede og mindre afhængige af individuel selvovervindelse, og man har taget det tunge skyts i brug i form af forbud og påbud, ændringer i skatter og afgifter m.m. Men kan man bruge historien, når det gælder kampen mod KRAM-faktorerne, dvs. uhensigtsmæssige vaner, hvad angår Kost, Rygning, Alkohol og Motion?

Indtil i dag har vi hyldet det princip, at det enkelte individ har retten til at vælge, hvor samfundets rolle har været begrænset til at oplyse. I gruppen af personer med kort uddannelse er der, i sammenligning med gruppen med lang uddannelse, flere, der ryger, flere, der er overvægtige eller fede, og ikke mindst tilgængelige flere, der er fysisk inaktive.

Alle ved, at der skal mobiliseres selvdisciplin, hvis man skal motionere hver dag, kvitte smøgerne, drikke mådeholdent og spise sundt. Når det er sagt, er der ingen tvivl om, at det også er langt mere overkommeligt at mobilisere selvkontrol til at efterleve sundhedsbudskaberne, hvis man har fysisk og psykisk overskud, hvis man tilhører de såkaldte resourcestærke. Man må altså sætte spørgsmålv, ved

om valg af livsstil er et helt frit valg?

De færreste vælger bevidst at blive nikotinafhængige. Unge begynder at ryge, hvis deres rollemodeller ryger. Det kan være forældre, lærere og pædagoger. De begynder også at ryge som følge af gruppepres fra kammerater, som de gerne vil imponere, og hvis fællesskab de gerne vil være en del af.

Der er næppe nogen, der vil argumentere for, at fedmeepidemien skyldes, at flere og flere bevidst har valgt en livsstil, hvor de bliver fede. Som så mange andre vaner i vores liv er livsstil opstået som nogle rutiner, der kan få dagligdagen til at hænge sammen.

LIVSSTILSBETRAGNINGEN overser også, at vores spise- og bevægelsesadfærd i høj grad er skabt af ydre rammer: Byplanlægning, transportsystemer, madpriser og tilgængelighed.

Men genetisk disposition er også af betydning. Nogle er genetisk disponeret for overvægt, men også hvad angår alkoholmisbrug er der en betydelig genetisk komponent. En snæver livsstilsbetragtning er moralsk uacceptabel, idet den overser, at vi mennesker både kulturelt, socialt og genetisk har forskellige forudsætninger. Livsstilsbetragtningen diskriminerer. Overvægt fører f.eks. til mobning på arbejdspladser og i børnenes institutioner.

Endnu en anke mod den isolerede livsstilstankegang er, at den er politisk uændelig. Den medfører en undervurdering af de langsigtede muligheder i forebyggelsespolitikken. Det har taget 30 år at nedbringe trafikdrabene med tre fjer-

dedele. Og det har taget mindst 25 år at reducere skolebørns huller i tænderne. Tænker man i lange tidsperspektiver, så vokser antallet af forebyggelsesvirkemidler. Ulighed i sundhed er et yderst komplekst begreb, og det er formentligt naivt at tro på ultimativt lighed i sundhed. Men selv en tilnærmelse til lighed vil kræve analyser, tværfaglig indsats, forskning og uddannelse - det vil kræve »det lange seje træk«.

NÅR MAN betragter forebyggelse i et historisk helikopterperspektiv, så får man øje på, at samfundet har ændret sig betragteligt over nogle få generationer.

Mad er blevet langt billigere og mere tilgængeligt. Samtidig er der kommet langt flere stillesiddende job, og stillesiddende underholdning i form af tv og computerspil er eksploderet. Hvis man anlægger en historisk vinkel på nutidens forebyggelsesopgaver, så skal der tænkes mere strukturelt og mindre individorienteret. Der er større chance for, at jeg og min familie vil tage cyklen i dagligdagen, hvis der er et net af sikre cykelstier. Der er større chance for, at alle børn vil opnå at have en god

kondition, hvis man i skolen indfører en lov om mindst én times daglig fysisk aktivitet i skoledagen. Det er sandsynligt, at børnene vil drøne mere rundt i frikvartererne, hvis der er god plads, og hvis frikvartererne er lange. Det er muligt at tænke sundhed ind i vores afgifter, vores byplanlægning, vores arbejdspladser, vores bygninger og vores skoler. Man kan ændre strukturerne i dagliglivet, så det bliver lettere at leve sundt. Det er også i denne kontekst, at diskussionen om differencieret moms skal forstås. Det sunde valg skal gøres mere tilgængeligt. Det usunde valg skal gøres mindre tilgængeligt.

Man kunne vælge at tage skridtet fuldt ud og lave en lov om sundhedskonsekvenser. En sådan lov skulle sikre, at både national- og lokalpolitiske beslutninger ikke blot tænkte på kønnenes ligestilling, etniske forhold og konsekvenser for miljøet, men også tænkte på konsekvenser for menneskers sundhed. Det ville være en lov, der handlede om 'sundhed ind på alle hylder'. Havde man haft en sådan lov, havde man måske kunnet bygge en bro mellem Sjælland og Fyn og en bro mellem Danmark og Sverige, hvor man tænkte på fuglenes ve og vel, men ikke på menneskers sundhed. Hvorfor kan man ikke gå eller cykle mellem Sjælland og Fyn og fra Danmark til Sverige? En sundhedskonsekvenslov ville sikre, at man ved bygning af en ny skole tænkte på børnenes muligheder for at cykle til og fra skole og for at røre sig i dagligdagen.

Da man i sin tid indførte kloakering, vakte det voldsom harme og forargelse. Skulle statsmagten bestemme, hvor man

skulle forrette sin nødtørft? Det har været typisk for mange forebyggelsestiltag, at de først vakte modstand, men siden hurtigt blev accepteret af de fleste. I dag ville vi have svært ved at forestille os en tilbagegang til en tid, hvor latrinerne blev tomt ud i gaderne. Rygeloven vakte ligeledes forargelse. I Irland indførte man i marts 2004 en lov, der effektivt beskytter mod passiv rygning på alle indendørs arbejdspladser. I marts 2005 mente 93 procent af irerne, at loven er en god ide.

DER ER BRUG for fremsynethed. Carsten Koch var sundhedsminister fra 1998 indtil 2000, hvor han røg ud. Han kom i modvind, da han kæmpede for at begrænse rygning på offentlige steder. I dag står det klart, at Koch var en helt. Og de politikere, der ikke støttede ham, har blod på deres hænder. Danskerne fik først en rygelov i august 2007. Indtil da døde 2.000 danskere hvert år som følge af passiv rygning. Hvis man på forebyggelsesområdet er bange for at provokere, hvis man først og fremmest tænker på det politiske opportune, så kan det koste menneskeliv.

I den offentlige debat oplever man, at forslag om strukturelle forebyggelsestiltag kan provokere. Af og til lufter velbjærgede akademikere deres forargelse med arrogant udtalelser om »nyppuritanisme«. Tillad mig at foreslå, at dette begreb reserveres erotikdebatten. Det er usolidarisk, når ressourcestærke borgere med lang uddannelse og en formodet lang middellevetid uden sygdom ikke vil se sundhed som et fælles ansvar.

KRONIKEN I MORGEN  
PETER BASTIAN  
Fællesskab og individualitet 2.0

Udtrykket 'Forbudssverige' er heller ikke så sjovt længere. Danske kvinder har den korteste middellevetid i Europa. Det skyldes, at vi er langt bagud med forbud og påbud, der fremmer sundheden. Lad os skabe et 'Tilbudsdanmark' - med tilbud om, at det sunde valg ligger lige for.

STATSMINISTEREN sagde i sin nytårstale ved indgangen til 2007: »Vi bør hver især forebygge livsstilssygdomme, bl.a. ved sund kost og motion«. Det var godt, at regeringen satte forebyggelsen på dagsordenen. Men der er brug for et nyt syn på forebyggelse - et udsyn, der strækker sig fra det personlige ansvar til en indsats for at påvirke vor civilisation.

At være kritisk over for livsstilsbetragtningen indebærer ikke at genopfinde halvfjerdsrideologien om, at 'det er samfundets skyld'. Et kollektivt ansvar står ikke i kontrast til, at den enkelte person kan tage fat. Men samfundets strukturer kan gøre en sund livsstil mere eller mindre tilgængelig.

Kampen mod de såkaldte livsstilssygdomme vindes ikke ved information alene. Det er nødvendigt, at alle, også de, der har styr på selvkontrollen, bakker op om strukturelle ændringer i form af lovgivning og afgifter, der kan gøre sundhed mere tilgængelig for alle! De politikere, der fastholder livsstilsbetragtningen, har spillet fallit.

BENTE KLARLUND PEDERSEN