

# Anerkendt eller underkendt



**Når vi misforstået roser hinanden i ét væk, udvander det situationer som virkelig kalder på ros og anerkendelse.**

Af redaktør  
Peter Knoop Christensen  
Illustration: Niels Poulsen

For et par år siden var jeg sammen med et hold jyske ingeniører. Nordenfjords fra. Vi var gået fra kursuslokalet til frokostrestauranten på Rold Storkro og kiggede ud over det appetitlige og overdådige frokostbord, mens den ene ingeniør tørt bemærkede: »Det her måltid kan jeg vist godt holde i mig«. Anerkendelse antager mange (kulturelle) former, og da jeg så mængderne på kursistens tallerken, kunne jeg se, at bemærkningen var ærligt og anerkendende ment – selvom den bestemt ikke følger opskrifterne i tidens managementlitteratur, og selvom bemærkningen i selv samme litteratur ville blive beskrevet som politisk ukorrekt.

Siden min oplevelse i det nordjyske er der udkommet kaskader af litteratur om anerkendelse.

Nogen vil helt tilbage til Hegel, der ser anerkendelse som en forudsætning for at udvikle selvbevidsthed. Hegels tanker er videreudviklet af en anden tysk filosof, Axel Honneth, som indleder behovet for anerkendelse i tre: Familie-sfæren, den retslige og den solidariske sfære. Men for de fleste er David Cooperriders begreb 'appreciative inquiry' blevet synonym med 'anerkendelse' – eller rettere 'værdsættelse', som er en delmængde af anerkendelse. Anerkendelse er den grundlæggende accept af andre mennesker. Værdsættelse er som nævnt en delmængde heraf, og værdsættelse er et bevidst fokus og valg af noget, man finder prisværdigt. Vælger man at give udtryk for sin værdsættelse, er der tale om ros (som dermed bliver en delmængde af værdsættelse). Så er vokabulariet vist på plads.

De positive sider af anerkendelse og værdsættelse er oplagte og velbeskrevne. Men har denne management-tendens også en bagside? Som det vil fremgå af denne kronik, er jeg er blevet

træt af at læse om »ledelse med en anerkendende tilgang« eller at »finde ind til den gode hensigt bag adfærden«. At kynisme ligger i den naturlige slipstrøm på disse synspunkter, er jeg ikke blind for. Så lad det være sagt med det samme: Jeg elsker ros og anerkendelse.

Men det skal være berettiget. Hvis jeg opdager, at ros bliver uddelt på skrømt eller ligefrem automatpilot, slår jeg bak. Det bliver ugenomsigtigt, når der så faktisk er grund til at rose eller blive anerkendt. Og i virkeligheden føler jeg mig talt ned til, når jeg bliver rost for rene bagateller, selvfølgeligheder eller ligegyldigheder. Edgar H. Schein, professor emeritus i ledelse med MIT Sloan School of Management, giver et glimrende eksempel i sin nye bog: »Hjælp. Om at tilbyde og modtage hjælp«: »Min computerlærer plejede at rose alt, hvad jeg gjorde, og jeg måtte konstatere, at hvis han roste mig for noget, jeg længe havde mestret, begyndte jeg at blive irriteret. Hvis jeg trykkede på en helt indlysende tast, plejede han at udbryde: »Strålende!«. Jeg rasede indvendigt. Han havde de bedste intentioner, men forstod ikke den pointe, jeg gerne ville have ham til at forstå: at jeg allerede var ret så ferm til de mere grundlæggende funktioner og kun havde behov for at blive rost, når jeg havde lært noget nyt«.

Jeg deler Scheins oplevelse af, at forstillelse nemt kommer til at afløse ærlighed og oprigtighed. Ja, jeg har sågar læst en managementforfatter til en bog om systemisk ledelse problematisere begrebet 'ærlighed', fordi en oprigtig mening kan bruges til at underkende andre og dermed virke krænkende. Forfatteren mener, at den ærlige mening er »...en højrisiko-invitation, der ofte fører til splid, ballade og ansigtstab for nogle af aktørerne, og dermed ikke er et nyttigt bidrag til at få arbejdsopgaverne løst bedre.«

Og naturligvis kan ærlighed krænke. Så lad os straks præcisere: Al ærlighed er ikke relevant, og naturligvis må man overveje sit formål med kommunikationen, før man fyrer sine meninger og synspunkter uhæmmet af. Man kan f.eks. spørge sig selv: Gør min adfærd det nemmere eller sværere at forfølge mine mål med kommunikationen (f.eks. at forbedre samarbejdet med min kollega)?

Men ærlighed og autenticitet er på retræten til fordel for intimitetsteknologier, f.eks. appreciative inquiry, som desværre bliver brugt repressivt, erfarede jeg for et par måneder siden i en stor,



persolog<sup>®</sup>

danmark

### **persolog danmark**

leverer professionelle koncepter til udvikling af mennesker og organisationer. Koncepterne består af:

- Teoretisk dokumentation
- Omfattende undervisningsmateriale
- Professionelle vurderingsværktøjer
- Certificeringskursus

Kontakt os for yderligere information om



**persolog  
Person Profil System**



**persolog Team Dynamik  
Profil System**



**persolog Personlig  
Effektivitets Profil System**

### **persolog i Danmark**

Amtmandsvej 2  
4300 Holbæk  
Tlf. 7810 3825  
info@persolog-danmark.dk  
www.persolog-danmark.dk

*Værktøjer til udvikling af  
mennesker og organisationer*



jysk kommune. Min adkomst var at træne en del af kommunens ledere og medarbejdere i projektledelse. Samtlige kommunens ledere har været på kursus i systemisk ledelse og har lært en anerkendende tilgang til samarbejde. Et overraskende stort antal ledere og medarbejdere, jeg talte med, gav udtryk for, at en sund, kritisk indstilling i stigende grad bliver tabuiseret. Når en medarbejder har været udsat for en behandling, som han eller hun synes er utryk, ydmygende eller uhensigtsmæssig, er standardbemærkningen, at medarbejderen ikke er tilstrækkelig anerkendende i sin facon, når vedkommende udtrykker sine synspunkter.

Forestil dig, kære læser, hvordan bemærkningen virker på en medarbejder, som har taget mod til sig og fremfører sin kritik, og som i den grad føler sig afvist og demotiveret for sidenhen at åbne munden på arbejdspladsen. Måske var den kritiske medarbejders stilkurve ikke optimal den dag. Og vel kunne medarbejderen have forsøgt sig med at fokusere på det positive i stedet for det mindre hensigtsmæssige. Men den anerkendende leder rummede ikke overskud og båndbredde til at modtage kritikken – selvom lederen i egen selvforståelse er vældig rummelig over for omverdenens fordringer.

Nu kan man selvfølgelig indvende, at min oplevelse er eksempel på en vulgariseret og misforstået udmøntning af anerkendende ledelse. Nuvel, det er sikkert rigtigt. Pointen er imidlertid, at (det nogen opfatter som) anerkendende ledelse ind imellem bliver udmøntet repressivt. Og sådan en opfattelse (ligesom alle andre opfattelser) er vel og mærke i systemisk og socialkonstruktivistisk tankegang – lig virkeligheden. 'Sandhed' og 'objektiv virkelighed' er som konsekvens heraf det skinbarlige sludder, fordi den ene opfattelse er ligeså »virkelig« som den anden.

Konsekvensen af en sådan tankegang kan bringe etikken på glatis. Fordi virkeligheden kan opfattes på flere måder, betyder det jo ikke, at alle synspunkter er lige gyldige, rimelige eller retfærdige. Eller at alle problemer og konflikter er udtryk for en kommunikationsbrist. F.eks. er der objektive modsætninger mellem lønmodtagere og arbejdsgivere. En psykopatisk leder er ikke en socialt udfordret person, og der er ingen ressourceperspektiver i kønschikane. Etikken kommer på prøve, når den ubetvivlelige eksistens af flere synsvikler også skal berettige en ligestilling af disse synsvinklens relevans eller gyldighed.




## Løft virksomheden - og spar tid og penge

**Uddannelse på jobbet giver synlige resultater**

- Du arbejder med din dagligdag og dine opgaver
- Bygger ny viden ovenpå det du kan i forvejen
- Får redskaber til overblik og skarp prioritering
- Sætter de mål der skaber resultater
- Bruger din tid på høj-udbytte aktiviteter
- Har en sparringspartner fra start til slut
- Træner og fastholder nye vaner og adfærd

**Gennemslagskraft og balance i dit lederskab**

Leadership Management® International  
LMI - en global succes  
LMI Danmark A/S . Tlf. 75 88 40 22  
www.lmi.dk

Vores ærlighed og oprigtighed er også på spil: Hvis vi (misforstået) roser de rene bagateller uforholdsmæssig meget – hvilket er noget helt andet end taknemlighed og almindelig høflighed – så devaluerer vi den adfærd, som bør roses og anerkendes. Dermed hæmmer vi også indlæring og udvikling: For hvorfor i alverden skulle jeg udvikle mig, når jeg hele tiden får at vide, at jeg allerede gør tingene ud-af-kroppen-godt. Og hvis jeg (misforstået) holder mig tilbage med berettiget kritik og feedback af frygt for, om kollegerne gider drikke den næste kop kaffe med mig, hvis jeg giver udtryk for mine synspunkter, har vi skabt kunstige relationer præget af utryghed ved hinanden og usikkerhed, om vi nu faktisk gør tingene godt nok.

Ikke at der er noget galt med at være glad og positiv, men man fortjener ikke ros for den polyfone klang, fordi man laver bummelum i en blikspand. Vi udvander begreber som ros og anerkendelse, hvis man skal tvinges ud i korsang og bølge, hver gang kontoreleven har lagt papiret rigtigt i kopimaskinen. ■



Se også  
frontPlanner.dk



## Enkel og effektiv administration af kurser, konferencer, møder m.m.



### Hvad får du med frontPlanner?

- Minimal administration
- Effektiv planlægning
- Sparer tid og penge
- Kunden oplever enkel, professionel og ensartet korrespondance fra jer som virksomhed HVER GANG
- Automatisk afsendelse af reminder og deltagerlister til kursister, leverandører og undervisere
- Jeres kunder/kursister ser kun aktuelle opdateret udbud af kursuskatalog/event-kalender
- Øget overblik over totalt kursusudbud med søgefunktioner
- Kursister har egen adgang med login til fremtidige og tidligere kurser samt opnåede certifikater.



Eksempler på virksomheder, kommuner og organisationer, der bruger frontPlanner: Køge Kommune, Horsens Kommune, BUF, Københavns Kommune, Sundhedsvidenskabeligt Fakultet på Københavns Universitet, Handelshøjskolen, Aarhus Universitet, Widex, EDC Gruppen m.fl.

## frontPlanner®

Komplet standardssystem til administration af kurser, konferencer, foredrag, møder m.m.

frontAvenue®

Hør mere! Ring på 7020 0818