

Indledning

Der har inden for de seneste år været en stærkt stigende interesse for fænomenet anerkendelse. Det gælder teoretisk, men det vinder også hastigt frem inden for en række praksisfelter som eksempelvis terapi, pædagogik og ledelse.

Begrebet er endvidere gledet ind i hverdags sproget på en sådan måde, at det kan være svært at se, hvad det helt præcist omfatter og refererer til. Det er præget af begyndende inkonsistens og er efterhånden blevet tillagt så mange forskellige betydninger, at det risikerer at blive udvandet og ubrugeligt som referenceramme. Der er derfor behov for at undersøge og præcisere, hvad anerkendelse er. Denne bog er en teoretisk og empirisk undersøgelse af anerkendelse i en ledelsesmæssig og postmoderne kontekst. De teoretiske udgangspositioner er filosofi, udviklingspsykologi/tilknytningsteori samt den systemiske familierapi. Empirien henter jeg fra interview med ledere og medarbejdere.

Der er ingen tvivl om, at anerkendende ledelse vinder hastigt frem i organisationer. Det kan ses på væksten i konsulentfirmaer, der tilbyder assistance på det felt, og i fremkomsten af fagbøger og anden relateret litteratur inden for emnet. Det stigende fokus på anerkendelse kommer parallelt med tiltag som værdibaseret ledelse, følelsesmæssig intelligens, positiv psykologi, Appreciative Inquiry, mindfulness, passionsledelse, coaching etc. Alle sammen teoretiske og metodiske tilbud om at se ledelse som en relationel, semiterapeutisk praksis, der tager udgangspunkt i selvrefleksion og personlig udvikling. I sin nuværende form udspringer anerkendende ledelse da også af systemisk familierapi, hvorved det relationelle forhold mellem terapeut og klient kommer til at danne klangbund for relationen mellem leder og medarbejder. Alene af den grund er det væsentligt at forholde sig kritisk-refleksivt til anerkendelse i en ledelse.

sesmæssig kontekst. For lederen er ikke terapeut, og medarbejderen ikke klient.

Når anerkendende ledelse vinder så hurtigt frem, kan det skyldes flere ting: Ser man ledelse fra et motivationsmæssigt, rationalt og økonomisk perspektiv, må det antages, at beslutningstagerne har gjort sig overvejelser om, at netop anerkendende ledelse skaber de bedste resultater, fordi anerkendelse virker motiverende på organisationens medarbejdere og dermed øger deres lyst til at præstere optimalt. Inddrager man et magtperspektiv, får man øje på anerkendende ledelse som et tiltag, der har til formål at bringe etik, moral, følelser og intimitet ind i organisationslivet, fordi ledelse, for at blive legitim i vores demokratiske og antiautoritære samfund, må gøre brug af anerkendelsens form. Magten må maskere sig, og det gør den i kærlighedens retorik.

Endelig kan man forestille sig, at behovet for anerkendelse er blevet så insisterende og påtrængende, fordi mennesker i massesamfundets anonymitet famler i deres selvforståelse. Behovet for at skille sig ud og blive synlig står massivt frem, og anerkendelse bliver det væsentligste redskab hertil. For uden anerkendelse kan et menneske ikke fremtræde i egen identitet – det skal ses og valideres for at blive til i sin egenart. For at blive autentisk. Derfor er det ikke underligt, at behovet for anerkendelse synes så umætteligt – nærmest som spædbarnssult. Og da familien i stadig mindre omfang anvendes som identitetsplatform, bliver arbejdet i stigende grad det sted, hvor vi kan søge og finde anerkendelsen. Det øger naturligt nok presset for organisatoriske anerkendelseshandlinger og stiller særlige krav til ledernes evne til at indgå heri. Anerkendelsesbegrebets eksponering kan med andre ord ikke forstås uden for den samfundsmæssige kontekst. Den er udtryk for særlige tidsaktuelle behov hos det postmoderne menneske. Anerkendelsen er kommet under pres, og min påstand er, at det pres har gjort den synlig som fænomen og begreb.

I en ledelsesmæssig kontekst refererer anerkendelse oftest til en dialogisk aktivitet mellem leder og medarbejder, hvor det særlig er lederen, der påtager sig opgaven med at anerkende medarbejderen. I de fleste bøger om anerkendende ledelse er det derfor også lederrollen, der stilles skarpt på: Hvad skal lederen tænke, føle, gøre og sige for at lede anerkendende? Men en anerkendelseshandling rummer

både en afsender og en modtager, og derfor bliver spørgsmålet om, hvad skal der til for at modtage og omsætte anerkendelse til arbejds-glæde, engagement og produktivitet, lige så relevant. Der skal to til anerkendelse.

Bogens udgangspunkt er, at anerkendelse *ikke* er et spørgsmål om metode, teknik og sproglige handlinger fra lederens side, men i særlig grad handler om psykologisk modenhed og relationel kompetence hos begge parter. Det at give og modtage anerkendelse kræver noget, der ikke umiddelbart kan læres, fordi det må erhverves i livets allertidligste relation mellem mor og barn. Et menneske uden grundlæggende erfaringer med anerkendelse vil have overordentlig svært ved at indgå i anerkendende relationer, fordi personen ikke vil have noget følelsesmæssigt og semantisk reservoir at trække på. Menneskets personlige livshistorie har overordentlig stor betydning for, hvad vi hver især opfatter som anerkendelse, og ikke mindst hvilken betydning vi tillægger den. På den ene side står således det enkelte individs subjektive og individuelle udgangspunkt for at indgå i anerkendelseshandlinger. På den anden side en stigende formalisering af anerkendelse i form af metoder, praksisanvisninger, koncepter og uddannelsesprogrammer – særlig for ledere.

Der eksisterer med andre ord ikke nogen garanti for, at en medarbejder kan eller vil modtage en anerkendelse og finde den værdifuld i en arbejdsmæssig kontekst. Det afhænger som sagt helt af medarbejderens erfaringer med anerkendelse og ikke mindst af de bagvedliggende intentioner med anerkendelsen. Det er langtfra ligegyldigt, hvilken hensigt en leder har med sin anerkendelse, for i det øjeblik anerkendelsen bliver strategisk og instrumentel, mister den sin betydning som anerkendelse i sin grundform. Anerkendelsens form er gensidig, frivillig og betingelsesløs. Derfor er det også relevant at undersøge, om organisationer overhovedet kan fungere som baggrund for anerkendelseshandlinger, da langt de fleste handlinger i organisationer har et strategisk sigte og derfor tager form som beslutninger. Beslutninger er i modsætning til anerkendelse hverken gensidige, frivillige eller betingelsesløse.

Metode

Ud over at undersøge anerkendelsesbegrebet fra et abstrakt og teoretisk udgangspunkt er jeg mindst lige så interesseret i den konkrete, oplevede version af anerkendelse. Derfor bygger store dele af bogen på fortællinger fra ledere, medarbejdere, forskere og konsulenter, som jeg har interviewet om anerkendelse og ledelse – i alt 25 interview fra mange forskellige organisationer, både private og offentlige. Det helt centrale undersøgelsesspørgsmål har været: Hvad sker der i organisationer, når anerkendelse og ledelse skal gå hånd i hånd?

Der er ikke tale om en undersøgelse, der på nogen måde kan siges at være generel, repræsentativ eller valid i videnskabelig forstand. Her er snarere tale om at lade forskellige stemmer træde frem, og jeg har en forhåbning om, at det kan være med til at sætte nye perspektiver for anerkendelsens betydning og funktion i organisationer – herunder bidrage med kvalificeret viden om, hvad anerkendelse er udtryk for og betyder for ledelse og følgeskab. Min tilgang til interviewmaterialet er generelt kritisk. Bogens ærinde er ikke at argumentere for en bestemt ledelsesteori, men at undersøge teoriens indhold, dens grundlæggende antagelser, dens virkeformer og dens konsekvenser. Der findes mange glimrende bøger om, hvorfor anerkendende ledelse bør foretrækkes, men indtil videre ikke nogen, der går bagom. Det er mit ønske at kigge på fænomenet anerkendelse fra bagsiden og undersøge, hvad der sker under overfladen.

Bogens opbygning

Bogen er delt op i seks dele.

I første del gennemgår jeg Axel Honneths teori om anerkendelse, og præsenterer med Martin Buber et eksistentielt perspektiv på anerkendelse. Begge filosoffer opfatter, på hver sin måde, anerkendelse som en nødvendighed for det gode liv og det retfærdige samfund. I den optik virker anerkendelse både for individuel identitetsudvikling og det sociale, solidariske fællesskab.

Anden del ser på anerkendelse i en ledelsesmæssig kontekst – sådan som ledelsesformen i sin nuværende form udspringer af systemisk

teori og familierapi koblet til metodikken Appreciative Inquiry. Jeg undersøger bl.a., hvilket anerkendelsesbegreb der arbejdes med – herunder hvilket syn på magt, ledelse og organisation teorien tilbyder. Derudover gennemgår jeg en række af de mest betydningsfulde motivationsteorier, hvori anerkendelse indgår som motivationsfaktor. Anerkendelse er ikke et nyt fænomen. Det har længe været kendt viden, at mennesket har et grundlæggende behov for anerkendelse, og at tilfredsstillelsen af dette behov kan virke motiverende og befordrende for arbejdsglæden.

Tredje og fjerde del præsenterer to forskellige teoretiske referencerammer for forståelse af anerkendelsesbegrebet – en systemisk og en tilknytningsteoretisk:

Tredje del tager sit udspring i en systemisk forståelse af anerkendelsesbegrebet. Den systemiske teori, som finder sin primære anvendelse inden for familierapi, udvikler sig som et modsvar på den klassiske psykoanalyse og genererer sit teoretiske indhold ud fra et bredt felt af ikke-psykologiske teorier – heriblandt systemteori, kommunikationsteori, kybernetik og sprogfilosofi. I en systemisk optik er anerkendelse en *sproglig interaktion* mellem to eller flere individer, hvor det er sproget, der producerer anerkendelsen. Det metateoretiske fundament for systemisk teori er socialkonstruktionismen og dens udlægning af verden som en social konstruktion. Socialkonstruktionismen adskiller sig fra realismen og essentialismen i den forstand, at følelser, tanker, handlinger og oplevelser opfattes som tilstande, der skabes relationelt gennem sproget. Mennesket har ifølge socialkonstruktionismen ingen essens eller et psykisk indre, og der findes derfor heller ikke noget førsprogligt. Virkeligheden konstitueres sprogligt. Med sådanne præmisser må anerkendelse forstås som en sproglig, kommunikativ, interaktiv handling.

Bogens *fjerde del* bringer et ganske andet anerkendelsesbegreb på banen. Her er det teoretiske fundament tilknytningsteorien, som dels indskrives i en psykodynamisk tradition, dels udgør en delmængde af udviklingspsykologien. Til forskel fra systemisk teori bygger tilknytningsteorien på en fænomenologisk forståelse af ver-

den. Den grundlæggende antagelse er, at der eksisterer en førsproglig erfaring, der opstår i det umiddelbare møde med den genstand, der erfares. Tilknytningsteorien forstår, i overensstemmelse hermed, anerkendelse som en proces, der starter ved livets begyndelse i den nære relation mellem mor og barn. De helt centrale begreber er *tilknytning* og etablering af en *basal tillid* mellem barn, primære omsorgsperson og omverdenen. Det barn, der ikke oplever tryk tilknytning i barndommen, vil som voksen have sværere ved at etablere tillidsfulde relationer til andre – hvilket er fundamentalt for at give og modtage anerkendelse. I et tilknytningsteoretisk perspektiv er anerkendelse en *relationel* proces, hvor parterne udveksler psykisk materiale og indre tilstande – en proces, der ikke behøver et verbalt sprog, men primært foregår på et parasprogligt niveau.

Hvor systemisk teori tilbyder en forståelse af anerkendelse som en sproglig mulighed, præsenterer tilknytningsteorien et mere kompliceret syn på anerkendelse, fordi intrapsyriske tilstande i individet betragtes som en afgørende forudsætning for enhver relationel praksis. Det psykiske og det sociale er dog to sider af samme sag. Selv om systemisk teori og tilknytningsteorien repræsenterer to væsensforskellige paradigmer, mener jeg, det er vigtigt at inkludere begge til belysning af anerkendelsesbegrebet, fordi anerkendelse med fordel kan forstås både som en sproglig handling og som en relationel, psykologisk tilstand og proces. Jo bredere anskuelsesperspektiv, jo flere facetter af det komplekse begreb kan man få øje på, og jo mere præcis og omhyggelig kan man blive i definitionen af begrebet. Det er derfor også mit ønske at gøre op med den uhensigtsmæssige og nogle gange rigide skelnen mellem det intrapsyriske og det interpersonelle. Begge teorier indeholder efter min mening brugbare ideer.

Men når det er sagt, ønsker jeg også at demonstrere, at en systemisk og dermed sproglig tilgang til anerkendelse *ikke* er tilstrækkelig til at forklare anerkendelsesbegrebets kompleksitet. Her er der behov for en egentlig *psykologisk teori*, der kan redegøre for de konkrete handlinger (sproglige som ikke-sproglige), der konstituerer anerkendelse. Der er også behov for konsistente forklaringer på, hvordan der kan forekomme relationer uden anerkendelse, og hvorfor anerkendelse nogle gange kan være så usandsynlig vanskelig at

give eller modtage. Her tilbyder tilknytningsteorien empirisk velunderbyggede illustrationer med stort forklaringspotentiale.

Det er i vid udstrækning systemisk teori, der lige nu indholdsfylder anerkendende ledelse, og det er, fordi teorien er særdeles produktiv og har et iboende potentiale til at strække sig over mange faglige felter, men den kan efter min mening ikke stå alene, når det drejer sig om anerkendelse. Resultatet bliver et forsimplet billede af, hvad anerkendelse er, og hvad anerkendelse forudsætter. Som Honneth pointerer i sin teori om anerkendelse, er evnen til at kunne og ville tillægge et andet menneske værdi noget andet og mere end en kognitiv tilskrivning og en viljeshandling, nemlig en fundamental mellemmenneskelig *erfaring* med rod i barnets samspil med en primær omsorgsfigur. Anerkendelse kan hverken forstås eller praktiseres uden en primær førsproglig erfaring.

Bogens *femte del* belyser anerkendende ledelse i praksis. Udgangspunktet er materialet fra interview med ledere og medarbejdere. Jeg undersøger, hvad der sker i organisationer, hvor man har indført anerkendende ledelse. Hvilke tanker gør ledere og medarbejdere sig i den forbindelse, og hvordan oplever de reelt anerkendelsen, når den kobles med ledelse? Jeg har endvidere været særlig interesseret i at undersøge, hvordan anerkendelse kan udspille sig inden for organisationens hierarkiske struktur, og hvilken betydning magt og magtasymmetri får i den forbindelse. Interviewene viser tydeligt, at en overordnet beslutning om en anerkendende kultur og ledelsestil ikke indeholder nogen garanti for konkrete oplevelser af anerkendelse. Både ledere og medarbejdere taler om falsk anerkendelse, pseudosamtaler, overfladiske relationer, krænkelser og manglende relationelle kompetencer. Sluttelig kommer jeg derfor med en række bud på, hvorfor anerkendelse ikke er noget, der umiddelbart kan læres på et kursus eller ved at læse en bog. Dels skal konteksten tages i betragtning – organisationer vil altid være præget af magtasymmetri og autoritetsambivalens, og derfor fungere som en ganske særlig baggrund for anerkendelseshandlinger. Dels skal medarbejderen og lederes subjektivitet inddrages – ethvert individ vil fungere i en organisation ud fra sit eget indre billede af, hvad en organisation er, og hvordan menneskelige relationer kan udfolde sig inden for denne.

Personlige tanker, følelser og erfaringer spiller ind og danner klangbund. Derfor er mit teoretiske afsæt psykodynamisk teori.

I *sjette og sidste del* af bogen sætter jeg fokus på den samfundsmæssige kontekst, som organisationer og mennesker fungerer inden for, med det formål at redegøre for, hvorfor anerkendende ledelse sammen med andre lignende ledelsesformer vinder frem netop nu. Jeg udforsker det umættelige behov for anerkendelse og selvrealisering, der udspiller sig i organisationslivet, hvor den traditionelle ydre autoritet og kontrol synes erstattet af indrestyring, selvrefleksive praksisser og en helt ny form for arbejdetik. Afslutningsvis spiller jeg ind med nogle ideer og tanker til videre refleksion omkring anerkendelse i ledelse. Min centrale pointe er, at forestillinger om det ideelle – den ideelle, harmoniske, anerkendende organisation – skaber nye subtile skalaer for menneskers bedømmelse af hinanden og derfor producerer potentielle krænkelser. Det er i stedet mere moralsk rigtigt at forholde sig til det konkrete her-og-nu, og generelt arbejde med at udvide menneskers og organisationers rummelighed for det uperfekte.

I forlængelse af flere af kapitlerne diskuterer jeg den behandlede teori. Det er således særligt i disse afsnit, at teorikritik, videnskabs-teoretiske betragtninger og min stillingtagen viser sig mest synligt.

Da jeg langt fra er den eneste, der har bidraget til denne bog, vil jeg gerne takke alle de mennesker, der har stillet sig til rådighed for min nysgerrighed og mine ufatteligt mange spørgsmål. I ved selv, hvem I er. Herudover vil jeg gerne takke min redaktør Henning Persson for at tro på ideen fra starten, min fagredaktør Ulla Charlotte Beck for hendes skarpsynethed og kvalificerede interesse i bogens tema samt erhvervsforsker og filosof Pia Lauritzen for hendes kloge og altid overraskende betragtninger på ledelse og organisationer.

Inge Schützsack Holm