

(2008)

Maja Louise Haslebo & Danielle Bjerre Lyndgaard

# Anerkendende HR og Organisationsudvikling



## 1: INDLEDNING

Denne bog er en praksisorienteret brugsbog for HR- og organisationsudviklingskonsulenter.

Når der i bogen inddrages teori, er det som inspiration til praksis - ikke for teoriens skyld i sig selv. Det er en bog om anerkendende værktøjer, metoder, modeller og idéer til anvendelsesmuligheder, inspirationshistorier om andres gode erfaringer samt refleksions- og dialogøvelser for læseren.

Med bogen bevæger forfatterne sig fra det at arbejde med anerkendende udforskning i dens mest rendyrkede form, hvor alt er muligt, til det, som mange konsulenter oplever som deres virkelighed: At vi stille og roligt breder anerkendende udforskning ud i organisationen gennem vores daglige gøren og laden og små elegant tiltag.

## 2: ANERKENDEDE UDFORSKNING I HR OG ORG.UDVIKLING

HR og organisationsudvikling gennem den anerkendende tilgang handler om at skabe bedre resultater som virksomhed gennem organisationsmedlemmers læring og udvikling af tanker, relationer og sprog.

Andre tilgange til HR og organisationsudvikling sætter focus på individer, udvikling af det hele menneske, modstand mod forandring og læring, afskaffelse af problemer og afdækning af årsager.

Anerkendende organisationsudvikling handler om at se efter og f øje på det mest nyttige og energigivende i organisationen, i samarbejdet og i relationerne. Det er at rette sit focus og en vedvarende nysgerrighed mod de altid eksisterende ressourcer i fortid og nutid, implicitte og eksplicitte forhåbninger til fremtiden og kreative og usandsynlige muligheder, der opstår eller kan skabes.

Anerkendende tilgang er et livssyn!

Den anerkendende tilgang handler om lige dele anerkendelse og udforskning. Anerkendelse er retningen og udforskning skaber bevægelsen. Anerkendelse uden udforskning bliver til ros, og udforskning uden anerkendelse kan gå i øst og vest.

Anerkendelse handler om, at man skifter perspektiv og antager, at andres tanker, udsagn og handlinger er meningsfulde for dem.

Hvis vi har høje forventninger til andre, inviterer vi dem til at vise sig kompetente. Hvis vi møder andre mennesker med lave forventninger, inviterer vi dem til at vise sig inkompetente.

A udforske vil sige at stille spørgsmål. I stedet for at udtrykke sin vurdering af en situation skal man spørge: "Hvad mon der er vigtigt, meningsfuldt, inspirerende, engagerende for den anden?"

Mange konsulenter har bl.a. valgt deres levevej fordi, de er empatiske, gode til at læse andre og til at fortolke andres signaler.

I realismen er det vigtigt og nyttigt at kunne føle eller regne ud, hvad der foregår inden i den anden. Spørgsmålet inden for den anerkendende tilgang er ikke, om det er galt, forkert eller rigtigt, men derimod hvad nytten skulle være.

Inden for den anerkendende tilgang er der ikke fokus på, hvad der eventuelt måtte foregå inden i den enkelte, men derimod på, hvad der foregår mellem mennesker. Vi forlader det traditionelle individfocus og erstatter det med et relationelt focus.

Vi tager desuden afsæt i en grundantagelse om, at enhver har gode grunde til at handle, som han eller hun gør - og at vedkommendes handlinger giver mening for dem selv, ud fra, hvad de ønsker at opnå eller at undgå.

Anerkendende udforskning handler om at udskifte sin undersøgelse ar, om noget dur eller giver mening, med hvordan vi kan bringe det til at fungere og give mening.

Den anerkendende tilgang er med sit positive focus ofte blevet fremstillet som om, vi kun må komme med positive udsagn og udtænke positive tanker.

At give andre mundkurv på og forbyde alt , der kunne lyde negativt, har aldrig være en del af den anerkendende tilgang.

At den anerkendende tilgang har focus på det positive, betyder blot, at vi interesserer os mere for det, der er og skal være, end for det, der mangler og skal undgås. Det, vi fokuserer på, skaber vi mere af. Det, vi anerkender og udforsker, fokuserer vi på og skaber derfor mere af.

Den anerkendende tilgang handler ikke om at give plads til alt i denne verden, men derimod om at bruge sin menneskelige evne til selektiv opmærksomhed med omhu.



En stor del af at rette sin opmærksomhed mod det nyttige handler om lytning. At lytte anerkendende vil sige at høre fortællerens eksplicite og implicite

- Positive forhåbninger til andre og til samarbejdet
- Frustrerede ønsker og drømme for fremtiden
- Engagement og lyst til at kunne bidrage med noget særligt
- Personlig meningsfuldhed og værdier, der ønskes respekteret
- Gode erfaringer med at vise sig kompetent
- Nyttige erfaringer med at turde og med at gøre sig umage.

I den anerkendende tilgang til HR og organisationsudvikling arbejder vi hen imod den fælles ønskværdige fremtid. I organisationer handler den fælles ønskværdige fremtid i høj grad om virksomhedens kerneydelser. Når kerneydelserne glemmes eller fortabes i forvirringens tåger, er det svært at få øje på, hvad vi egentlig er sammen for. Organisationen er et arbejdsfællesskab. Individuelle ønsker og personlig læring er kun relevante i det omfang, de kan være et bidrag til arbejdsfællesskabet. Så man kan passende spørge sig selv og andre: "Hvordan bidrager du med dette til vores fælles ønskværdige fremtid?"

I den anerkendende tilgang forstås en organisation ikke som en maskine, men derimod som et dynamisk system og en smammenhængende enhed, der udgøres af alle de organisationsmedlemmer, som har deres gang i organisationen. Organisationen og det liv, der udspiller sig i den, er ikke på én bestemt måde, men kan forstås på mange forskellige måder.

Det er ikke menneskeligt muligt at lægge mærke til alt omkring os. Vi er nødt til at sortere i de mange input og informationer, vi modtager fra vores omgivelser. Når vi interesserer os for problemer, mangler, fejl, barrierer og vanskeligheder, så leder vi efter dem - og så får vi øje på dem.

I organisationer, hvor ledere, medarbejdere og konsulenter er vældig optaget af problemer, og alt det, der er galt, er der dog stadig mennesker, der møder op hver dag og passer deres arbejde. Et eller andet får disse personer til at fortsætte - der er altså noget, der i deres øjne fungerer. Hvad mon det er???

At give noget opmærksomhed forstærker det. Vi kan ikke fjerne problemer, men vi kan realisere ønsker. Lad os derfor fokusere på ønskerne og forhåbningerne. Når vores sproglige opmærksomhed rettes mod problemerne, så får det en række utilsigtede konsekvenser. Sproget er med til at trække energien ud af os. Vi bliver trætte, stressede og udbrændte, når problemerne tårner sig op.

Ærlighed og sandhed er idéaler, som inviterer os til en forståelse af verden, som et univers. I den anerkendende tilgang forlader vi disse idealer og udskifter universet med et multivers. I den anerkendende tilgang udskifter vi idealerne sandhed og ærlighed med en opmærksomhed på, hvad vi muliggør med vores valgte forståelse af virkeligheden og vores udtalelser om den.

At erkende, at der er mange versioner af virkeligheden, kan komme til at fungere som et stort plus for ethvert arbejdsfællesskab.

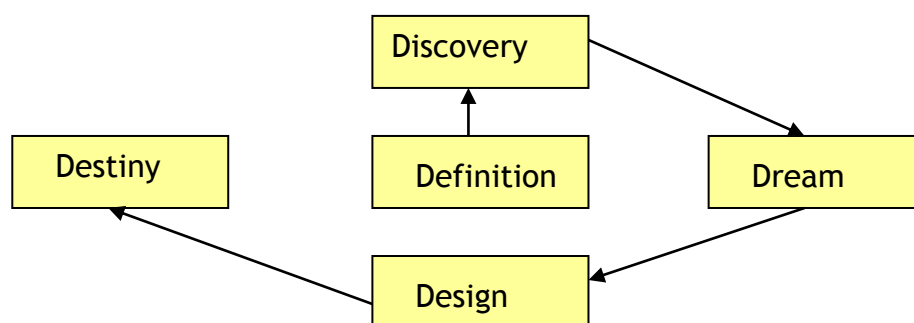
I den anerkendende tilgang forstås forandringer som udvikling og læring og som noget, vi selv skaber, frem for som en udefrakommende trussel.

Mange ledere og medarbejdere oplever at styrte fra den ene store forandring til den anden. I den anerkendende tilgang har konsulenter også en vigtig rolle som kontinuitetskabere.

HR- og organisationsudviklingskonsulenter må i førersædet som aktivt bidragende medskabere af fremtiden og som forandringsagenter, der inviterer de øvrige organisationsmedlemmer ind i rollen som medskabere af fremtiden. I den anerkendende tilgang ses konsulenter ikke som kulturbærere, men snarere som forandringsagenter og virkelighedsskabere. Den anerkendende konsulent overvejer ikke, om hun har indflydelse - men hvor hun ønsker indflydelse og hvordan hun vil skabe sig den.

Etik handler inden for den anerkendende tilgang i overordnede træk om en vedvarende bestræbelse på at medskabe den mest ønskværdige fremtid for arbejdsfællesskabet.

Når organisationsmedlemmer efterspørger anerkendelse, er det som regel i håb om at få at vide, at ens bidrag bliver set og værdsat, og at det man gør, har en betydning for arbejdsfællesskabet.



I konsulentarbejde, ledelse og undervisning kan det være interessant at arbejde med forskellige typer af spørgsmål. Men husk, at enhver undersøgelse er en påvirkning, så der er grund til at gøre sig umage med de spørgsmål, man vælger at stille. At stille anerkendende spørgsmål er en kunst, som kan raffineres år efter år.

Det kan være en udfordring at lære at arbejde med den anerkendende tilgang, da det indebærer et skift af erkendelsesteori i praksis. At arbejde med den anerkendende tilgang kræver, at vi erstatter realismen med socialkonstruktivismen som erkendelsesteori. Socialkonstruktivismen handler om, at vi konstruerer vores sociale virkelighed gennem sproget. Fra den socialkonstruktivistiske erkendelsesteori udspringer også systemisk tænkning og den narrative tilgang.

Systemiske kongstanker	Narrative kongstanker	Anerkendende kongstanker
Organisationer er sammenhængende og foranderlige systemer - ikke blot en samling enkeltpersoner. Kontekst og relationer er afgørende for meningsfuldhed	Vi organiserer begivenheder og oplevelser i sammenhængende fortællinger. Ingen handling giver mening i sig selv. Vi former og omformer vores selvforståelse gennem de historier, vi fortæller om os selv og andre. Vi positionerer os selv og hinanden gennem vore fortællinger.	Det, vi fokuserer på, skaber vi mere af. Anerkendelse er en forudsætning for menneskelig læring og udvikling. Udforskning er en skabelsesproces

Til socialkonstruktivismen som erkendelsesteori hører, at enhver handling må forstås inden for en overordnet sammenhæng. Konteksten tilskriver mening til handlingen, der "tager sig" forskelligt ud alt efter, hvilket domæne vi vælger at gøre til det overordnede.

Når konteksten er uklar, inviterer vi kaos ind i rummet. Vi har altid brug for at skabe og se mening med det, vi sammen har gang i, og det kan domæneteorien hjælpe os med.

	Etikkens domæne	Refleksionens domæne	Produktionens domæne
Formål	At sandsynliggøre, at handlinger hænger sammen med organisatoriske og personlige værdier og er med til at muliggøre noget godt for de implicerede	Ny indsigt, læring, udvikling og forandring	Beslutninger, vurderinger og instruktion
Focus på	Det ønskværdige Nysgerrige overvejelser om, hvordan teori, handlinger og etik hænger sammen.	Multivers: Forskellige versioner af virkeligheden skabes af øjnene, der ser. Samskabelse af den sociale verden, aktørerne lever i.	Objektivitet, sandhed og univers. Kendsgerninger. Rigtigt og forkert, ja og nej, skyldig eller ikke skyldig. Veletablerede bedømmelseskriterier og procedurer
Magt	Ret til at overveje, hvad man kan stå inde for og være med til og til at ansvarliggøre alle bidragydere. Pligt til at sætte og holde focus på en fælles ønskværdig fremtid	Ret til at tale med egen stemme som leder og blive hørt.  Pligt til at muliggøre, at alles stemmer bliver hørt, så nye muligheder kan skabes.	Ret til at træffe beslutninger med konsekvenser for andre.  Pligt til at skabe klarhed over rammer og råderum
Anerkendende udforskning	Af forskellige bidrag til at skabe en ønskværdig fremtid.	Af multivers	Som undersøgelse og fastholdelse af kendsgerninger og aftaler.

Det at skifte erkendelsesteori i praksis medfører også, at man må udvide sin forståelsesform. Traditionelt tænker de fleste af os lineært. I den anerkendende tilgang supplerer vi den lineære forståelsesform med en cirkulær.

Inden for den lineære tænkning, der isoleret set hører til realismen, er der focus på årsags-sammenhænge og på en kronologisk forståelse af tid. Den lineære bevægelse rummer for modtageren ofte en form for vurdering af vedkommendes (manglende) handlinger.

I den cirkulære forståelsesform er vi optaget af at udforske sammenhænge og mønstre for at skabe en fælles virkelighed.

Lineær tænkning	Cirkulær tænkning
Årsagen skaber virkningen	Alt er både årsag og virkning
Forståelse = at finde årsagen	Forståelse = at skabe mening
Bedømmelse (fordømmelse) af personer	Udforskning af sammenhænge og relationer
(Onde) hensigter hos andre	Nysgerrighed over for virkninger: "Hvad gør hun mon, hvis jeg ...."
Skyld	Fælles ansvar
Egne handlinger er nødvendige reaktioner	Egne handlinger er personlige valg
Den anden skal ændre sig først	Jeg kan ændre mig. Hvis jeg gør noget andet, får jeg nok også en anden respons.

Til den cirkulære forståelsesform hører også relationelle spørgsmål:

	Ressource-focus	Problem-focus
Den lineære forståelsesform	Hvad har du allerede gjort for at forbedre situationen? Hvordan er du tidligere lykkedes med lignende udfordringer? Hvem har tidligere vist sig som gode hjælpere for dig? Hvad er du klar til at gøre allerede nu?	Hvilke bekymringer har du? Hvorfor har du ikke allerede sagt det? Hvad fik dig til at tro, at dette var i orden? Hvorfor sagde du ikke fra? Hvad forhindre dig i at...? Hvorfor holder du dig tilbage?
Den cirkulære forståelsesform	Hvordan vil du gerne se tilbage på dine handlinger i denne tid? Hvem tror du vil dele dine forhåbninger til fremtiden? Hvilke ord vil du sætte på dine og andres frustrerede ønsker? Hvilke handlemuligheder er du mest engageret i? Hvad vil du invitere andre til, hvordan og hvornår?	Hvor mange ser dette som en uløselig konflikt? Hvorfor har du ikke tænkt på, hvordan det ser ud fra andres perspektiver? Hvis du stod ude i fremtiden og så tilbage, hvad ville du så ærgre dig mest over? Hvad ville du ønske, at du havde gjort anderledes?

### 3: KONSULENTENS MANGE ROLLER OG RELATIONER

Mange organisationsmedlemmer - mellemledere, medarbejdere og konsulenter - ser sig selv som ubetydelige og næsten usynlige dele af et større system. Men i den anerkendende tilgang finder vi det grundprincip, at enhver handling påvirker systemet.

Som konsulent kan man spørge sig selv om, hvor mange roller man har. Det er mange! Og det kan være en støtte i hverdagen at have en vedvarende opmærksomhed på, hvilken rolle man indtager og hvordan man vælger at udfylde sin aktuelle rolle.

Dine opdagelser omkring dine roller og mange facetter kan danne udgangspunkt for en dialog med din leder og dine kolleger, hvor I udforsker disse rollers nytteværdi for arbejdsfællesskabet.

Vi samskaber vores fælles forståelse af fortiden, nutiden og fremtiden gennem det sprog, vi bruger - også det, vi bruger om os selv. Og ved at have en mere bevidst tilgang til din egen rolle og den historie, du fortæller om dig selv i de forskellige roller, kan du være med til at understøtte og tydeliggøre den måde, du og dine kolleger bliver brugt på i forhold til hverdagen i organisationen.

HR- og organisationsudvikling handler i sidste ende om at understøtte forretningen. Kerneydelsen er ikke at sørge for, at ledere og medarbejdere "kommer hinanden ved" eller "udvikler sig selv som hele mennesker". HR- og organisationsudvikling er forretning med respekt for mennesker.

Som anerkendende konsulent kan følgende roller være nyttige:

- Forandringsagent og nyskaber. Den anerkendende konsulent har helt overordnet et focus på, hvordan man kan bidrage til at skabe en mere ønskværdig fremtid for hele organisationen. Den anerkendende konsulent møder ledere og medarbejdere med den indstilling, at de allerede gør det umådelig godt og samtidig kan gøre det endnu bedre. Som konsulent kan man indimellem udrette mere, end det er muligt at forestille sig. Det kræver, at man har focus på potentiel nytteværdi for hele organisationen af diverse forandringsprocesser og udviklingstiltag.
- Ekspert og designansvarlig. I den anerkendende tilgang ses konsulentensom en kompetent og moralsk ansvarlig ekspert i menneskelig læring og udvikling i organisationer. Intet mindre. Det er derfor ikke den rekvirerende leder, der i sidste instans designer opgaven - men konsulenten.
- Relationsudvikler og samspilskoordinator.
- Mødeleder, læringskaber og anerkendende procesfacilitator.
- Ressourceindsamler og skattekistemager.

## 4: EN UDFORSKNING AF NYTTEVÆRDIEN AF MÅLINGER M.M.

Det er vores indtryk, at målinger ikke umiddelbart er på vej ud af HR og organisationsudviklingsarbejdet - måske snarere tværtimod.

Men i den anerkendende tilgang er målinger som udgangspunkt ikke relevante at beskæftige sig med. At måle er ikke at undersøge, men derimod at skabe. Så man skal være meget varsom med, hvad man måler på!

HR- og ledelsesguruer ser ofte 360-graders målinger og andre former for skriftlig systematiseret ledervurdering som et must-have-værktøj for virksomheder, der tager ledelse alvorligt.

I mange organisationer gennemføres den ene måling efter den anden uden nogen form for sammenhæng, endsige opfølgende dialog. Mange ledere og medarbejdere er så trætte af målinger, at de blot nikker apatisk til den senest gennemførte måling, fordi ingen orker flere handlingsplaner og forbedringstiltag.

Meget konsulentarbejde i forbindelse med målinger og undersøgelser handler om at skabe mening. Her er nogle nyttige spørgsmål til inspiration:

Delelement	Inspirationsspørgsmål
Emne	Hvad ønsker vi at skabe mere af?
Begrundelse	Hvad er forhåbningerne? Hvad vil det her give for organisationen og for den enkelte?
Metode	Hvordan er undersøgelsen designet? - trin for trin? Hvem gør hvad, hvornår undervejs? Hvem kan hjælpe os undervejs?
Opfølgning	Hvor lang tid går der, før vi ser resultaterne? Er der en plan for opfølgningen, som vi alle kan forholde os til? Hvem og hvordan bliver resultaterne formidlet til os?
Aktørernes bidrag	Hvad kan jeg bruge målingen til? Hvad kan jeg gøre for at fremme den samlede proces og give mening for mig selv?

Hvis du og din organisation vil lykkes med målinger, så husk, at de udelukkende skal bruges i en udviklingsproces og ikke til noget som helst andet. Målingen bør fungere som et udviklingsværktøj, der danner grundlag for en dialog om, hvor den enkelte person eller afdeling har mulighed for at udvikle sig hen.

Når vi måler - uanset om vi måler anonymt eller ej - sætter vi en række forventninger i gang hos respondenterne om, at "nu bliver der gjort noget ved tingene". Det er bare ikke altid tilfældet. Dertil kommer, at det er et fælles ansvar at skabe trivsel, og det skal være kommunikeret klart og tydeligt fra starten.

Formuleringen af spørgsmål og svarmuligheder i målinger er en meget vigtig faktor. En mulighed man bør overveje er at lægge en såkaldt vigtighedsfaktor ind i undersøgelsen - spørg efter et spørgsmål: "Hvor vigtigt er det her for dig?"

Når vi arbejder i en anerkendende kontekst, har vi ikke behov for målinger. I hvert fald ikke målinger, der handler om ledelsesmæssige temaer som trivsel, ledelse, kollegiale relationer o.s.v. I organisationer med løbende dialog er de bløde målinger ikke nødvendige længere.

Organisatoriske forandringsprocesser vedrører samtlige organisationsmedlemmer. I den anerkendende tilgang er der tale om forandringer af relationer, samspil, samarbejde, afstemning af gensidige forventninger, styrkelse af arbejdsfællesskabsfølelsen o.s.v. Der er ikke focus på forandringer af enkeltpersoner.

Til inspiration, når man skal arbejde med 5D-modellen er her en række hjælpespørgsmål:

Fase	Hjælpespørgsmål
Definition	Hvad er ønskerne bag problemet? Hvad kan vi kalde forandringen, så vi får lyst til at arbejde med den?
Discovery	Hvad giver liv og energi? Hvornår lykkes vi med det, vi gerne vil lykkes med? Hvilke relevante erfaringer har vi med emnet? Hvad er det, vi gør, når det går bedst?
Dream	Hvad kunne vi godt tænke os mere af i fremtiden? Hvordan ser vores fælles virksomhed u, når vi lykkes med forandringen? Hvordan ser den almindelige arbejdsdag ud, når forandringen er lykkedes. Hvad gør vi? Hvad siger vi? Hvad mere?
Design	Hvilke ændringer af hverdagens handling er skal der til, for at drømmen bliver til virkelighed? Hvad kan jeg/du/andre gøre mere eller mindre af helt konkret? Hvem skal gøre hvad, hvordan og hvornår? - og hvad mere?
Destiny	Hvad brænder vi hver især mest for at gå i gang med her og nu? Hvad vil vi gerne dedikere os til at tage fat på? Hvor vil vi gerne starte - sammen og hver for sig? Hvordan vil vi kunne se, at vi lykkes med de nye planer?

Det allervigtigste er, at man går fra at tale om, hvad der kunne være ønskværdige forandringer til rent faktisk at skabe dem!

I stedet for at fortsætte med at lave kvantitative målinger med afsæt i realismen kan du og din virksomhed måske have større nytte af at arbejde med kvalitative udforskninger af det, I ønsker jer mere af.

## 5: TILTRÆKNING OG REKRUTTERING

Det sprog, vi bruger, former vores virkelighed og vores fortid, nutid og fremtid.

Samtlige medarbejdere og ledere er ambasadører for deres arbejdsplads og skulle meget gerne fortælle den gode historie om arbejdspladsen. Mund-til-mund-metoden er den bedste branding, en virksomhed kan ønske sig - og så er den tilmed helt gratis.



Employee-branding handler i korte træk om at have en tydelig strategi for, hvordan nye medarbejdere tiltrækkes og fastholdes. Det handler om at skabe medarbejderloyalitet. Det, der fastholder de eksisterende medarbejdere, kan nemlig også være med til at tiltrække nye medarbejdere.

En stor del af HR-arbejdet handler om rekruttering. Rekruttering kan med fordel for både organisationen og kandidaten håndteres gennem den anerkendende tilgang, hvilket vil sige med udgangspunkt i socialkonstruktivismen som erkendelsesteori.

	Realismen	Socialkonstruktivismen
<b>Formål</b>	Tegne et retvisende og dækkende billede af kandidatens personlige kompetencer og grad af match til jobbet	Undersøge og skabe muligheder for en fælles fremtid og grobund for gensidigt forpligtende samarbejde mellem organisation, leder og kandidat
<b>Konsulentens rolle</b>	Objektiv undersøger og bedømmer	Moralsk ansvarlig medskaber og kontekstsætter
<b>Kandidatens rolle</b>	Eksaminand eller performer	Gæst i organisationen Ambassadør Skal inviteres til at vise sig kompetent
<b>Den ansættende chefs rolle</b>	Køber/sælger	Medansvarlig for en ønskværdig fremtid sammen eller hver for sig

Med afsæt i realismen som erkendelsesteori er formålet for konsulenternes rekrutteringsarbejde at af-dække sandheden omkring kandidatens personlige og faglige kompetencer. Med afsæt i socialkonstruktivismen ses formålet med rekrutteringen som det at udforske og samskabe muligheder for en fælles fremtid.

I den anerkendende tilgang er rekrutteringskonsulentens rolle at:

- Stille spørgsmål ud fra en overbevisning om, at alle har gode grunde til at gøre det, de gør
- Arbejde med nyttighed, gode hensigter, meningsfuldhed og engagement som pejlemærker
- Indtage en mental position som nysgerrig, undrende og med lyst til at blive klogere på muligheder for samarbejde
- Være opmærksom på, at og hvordan vi løbende medskaber hinanden og den sociale virkelighed
- Arbejde moralsk ansvarligt med valg af sprog, tanker og focus.

At arbejde med test er ikke i udgangspunktet en del af den anerkendende tilgang. Det betyder imidlertid ikke, at testes som et hjælperedskab er forbudt. Men det betyder, at man skal være opmærksom på, at test aldrig kan vise sandheden om en kandidat. Test som hjælpeværktøj kan være med til at sætte rammen for dialogen og klargøre baggrunden for de spørgsmål, som konsulent stiller.

Det er vigtigt, at alle kandidater får en positiv oplevelse med at være til samtale. De, som ikke får jobbet, kan meget vel være mulige kandidater til et andet job i organisationen.

Når en kandidat har været til samtale og ikke får tilbudt tiltrædelse, så er det en god skik at ringe kandidaten op og give vedkommende besked. Som udgangspunkt er det den ansættende leder, der har denne opgave.

I mange virksomheder opslås alle stillinger internt. Det skaber mulighed for at fastholde medarbejdere, som ellers ville søge nye udfordringer i andre virksomheder. Husk i den forbindelse, at når man tiltræder en ny stilling, så indgår man i nye relationer og nye kontekster - og derfor vil man handle anderledes og vise sig kompetent i andre retninger, end tidligere. Det kræver en særlig opmærksomhed, når man rekrutterer internt.

## 6: LEDELSES- OG RELATIONSUDVIKLING OG FASTHOLDELSE

Indimellem glemmer organisationsmedlemmer, hvad de er her for, og hvad de skal med hinanden. Det nationale forskningsmiljø for arbejdsmiljø har gennemført en undersøgelse, som bl.a. har vist følgende resultat: "Nej til kærlighed - ja til anerkendelse og respekt". Det er fællesskab omkring arbejdets udførelse, der skaber trivsel - ikke følelsesmæssig omklamring. Det er fagligheden, der skal anerkendes på arbejdet. Personligheden skal respekteres.

I den anerkendende tilgang vælger vi at antage, at alle ønsker at bidrage og netop bidrager bedst, når de inviteres på inspirerende måder.

Klare forventninger og krav er en vigtig del af den anerkendende tilgang. Tvang duer ikke.

I den anerkendende tilgang skaber vi altid opmærksomhed på,, hvordan enhver bidrager til den fælles sociale virkelighed.

I stedet for at spørge, om nogen eller noget duer, så spørger den anerkendende konsulent om, hvordan vi får det til at give mening.

Det traditionelle focus på eneansvar og individuelle kompetencer erstattes i den anerkendende tilgang af et focus på relationelt ansvar og relationelle kompetencer: Hvordan vi samarbejder om og samskaber gode resultater, hvordan vi lykkes med følgeskab og medskabelse af god ledelse?

I den anerkendende tilgang vil coaching aldrig handle om, hvad man gør galt, skal holde op med, skal lave om på ved sig selv eller andre selvtilidsundergravende emner. Mennesker lærer bedst ved at udforske, hvad de med fordel kan gøre mere af.

HR- og organisationsudvikling handler i høj grad om leder- og ledelsesudvikling. I lederudvikling er der focus på lederens personlighed. Argumentet er, at det er lederens og ikke medarbejderens ansvar at sørge for god ledelse. I den anerkendende tilgang arbejder vi med ledelsesudvikling. Vi ser ledelse som et fat, der bør stå på lige fod med lederens oprindelige fag.

God ledelse udøves i velfungerende relationer mellem ledere og medarbejdere og lederkolleger imellem. Når ledelse er et relationelt fænomen, kan der ikke være tale om gode eller dårlige egenskaber hos lederen, men om et mere eller mindre velfungerende samspil og samarbejde leder og medarbejdere imellem.

En spørgeguide til ledelsesudvikling kan fx se sådan ud:

"Tænk på en situation, hvor du oplevede, at vi lykkedes med at skabe god ledelse"

- Hvad var du særlig begejstret for ved denne situation?
- Hvad muliggjorde det for dig?
- Hvad gjorde jeg/du/andre, som fik det til at fungere godt?
- Hvad muliggør sådanne situationer for teamet og for organisationen som helhed?
- Hvad drømmer du om, at jeg fortsætter med som din og teamets leder?
- Hvad drømmer du om, at jeg gør endnu mere af som din og teamets leder?
- Hvad drømmer du om, at jeg gør anderledes som din og teamets leder?
- Hvad kan og vil du gøre for at bidrage til dette?

Ledelses- og relationsudvikling er en proces for alle med deltagelse af alle. Der skal skabes tid, rum og rammer for en løbende dialog om, hvordan ledere og medarbejdere samarbejder, når det lykkes dem at skabe gode resultater og muliggøre hinandens succes.

I den anerkendende tilgang til HR og organisationsudvikling er følgeskab lige så vigtigt som ledelse. Der skal to til en tango. Og det er også sådan, at trivsel, godt samarbejde og et tillidsfuldt miljø ikke er noget, ledere kan skaffe eller sikre.

Den anerkendende tilgangs focus på relationer frem for enkeltpersoner betyder, at vi skifter MUS ud med RUS (relationsudviklingssamtaler).

Relationsudvikling handler i høj grad om afstemning af gensidige forventninger mellem leder og medarbejdere, mellem kolleger m.m. Forventningsafstemning handler om, hvad vi har brug for fra hinanden for at kunne lykkes med vore arbejdsopgaver. Det handler ikke om, hvad vi synes, at den anden skal gøre, fordi det vil være rart. Focus er på, hvad vi sammen skal udrette som organisationsmedlemmer.

Når ledere og medarbejdere ved, hvilke forventninger der er til dem, og mødes af en anerkendende tilgang, er meget af arbejdet i forhold til at skabe fastholdelse udført. Når HR og ledelsen ikke aner, hvad medarbejderne håber på, savner eller har brug for, så har fastholdelse ringe vilkår.

Mange ledere og konsulenter ser medarbejdernes brok og sladder som et vældigt irritationsmoment, der skal bekæmpes. I den anerkendende tilgang vælger vi at forstå brok og sladder som et udtryk for, at den direkte dialog mangler.

I forbindelse med udfordringer omkring fastholdelse er det almindelig praksis i mange organisationer at afholde fratrædelsessamtaler. I stedet for at interviewe fratrædende organisationsmedlemmer om deres utilfredshed vil den anerkendende tilgang hellere spørge de organisationsmedlemmer, som vælger at blive i virksomheden, om deres engagement og arbejdsglæde: Hvad gør, at du stadig er her?

## 7: FRA STRESS OG SYGEFRAVÆR TIL TRIVSEL M.M.

At arbejde med den anerkendende tilgang til HR handler om at lære, tænke, sige og spørge til og sætte focus på en masse nyt. Det handler om tilegnelse af viden og kompetencer og om vedvarende og ihærdig træning. Og det er ikke det eneste. Mange oplever, at en af de helt store udfordringer ved at arbejde med den anerkendende tilgang er aflæring af alt det, man hidtil har troet, at man vidste. Man har nemlig fået en lang række antagelser, som over tid har fået karakter af sandfærdig viden og fakta.

I den anerkendende tilgang stiller man socialkonstruktivistiske spørgsmål som lakmusprøve på sine antagelser, mens man i den problemfokuserede tilgang baseret på realismen stiller forskningsinspirerede spørgsmål.

I Danmark er mange i disse år meget optaget af problematikker omkring stress, mobning, sygefravær, konflikter og dårlig eller endda destruktiv ledelse.

I organisationer holder mange et skarpt øje med tegn på disse problematikker, der måls og vejes på dem, og der udformes en endeløs række af politikker. Den anerkendende tilgangs version er snarere et opmærksomhedsskift hen imod det, vi ønsker at skabe mere af, i stedet for det, vi ønsker at undgå. Det, vi sætter på dagsordenen og i system tiltrækker sig opmærksomhed. Og opmærksomheden er grobund for handlinger, med hvilke vi skaber det, vi drømmer om.

Efter vores erfaring som ledelseskonsulenter er det afgørende at arbejde for arbejdsglæde, at man er fagligt stolt af det stykke arbejde, man udfører. Er man ikke stolt af sit job, så trives man generelt heller ikke i det. Trives man ikke, så arbejder man mindre effektivt eller omhyggeligt, end man kan. Og omvendt: Udvidelse af stolthed kan være et afgørende skridt på vejen mod arbejdsglæde og de helt gode resultater.

I mange virksomheder forestiller man sig, at tillid er en forudsætning for stort set al udvikling. Men i den anerkendende tilgang tror vi i stedet på, at tillid skabes gennem og i kraft af anerkendelse, erfaringer med vellykket samarbejde og konstruktiv dialog om arbejdsmæssigt relevante emner.

Den mest frugtbare vej til mere tillid på arbejdspladsen er styrede dialog- og samarbejdsprocesser om tidligere gode erfaringer med at skabe og opleve tillid, om den ønskværdige fremtid med endnu mere tillid og om konkrete handlinger, som kan medvirke til at realisere denne ønskværdige fremtid.

Erfaringer viser i dag, at motivation gennem behovstilfredsstillelse ikke altid fører til produktivitet. Tværtimod bliver en kultur, der lykkes godt med at tilfredsstille alles individuelle behov ofte til en hygekultur, hvor den enkelte tilfreds og forkælet læner sig tilbage og venter på mere af det gode!

Engagement handler ikke om tilfredshed eller behovstilfredsstillelse, men derimod om at kunne se en mening med det, man laver; være faglig stolt af sit arbejde; se sig selv om en vigtig del af et arbejdsfællesskab og indgå i gensidigt anerkendende relationer. Gør man det, bidrager man med begejstring til den fælles resultatskabelse.

At skabe bevægelse fra stress og sygefravær til trivsel, stolthed og arbejdsglæde handler om at skifte erkendelsesteori i praksis. Det vil blandt andet sige at udskifte det overordnede spørgsmål: "Er det sandt?" med spørgsmålet: "Hvordan er dette nyttigt i forhold til det, i sammen skal og vil skabe?"

Når videndeling fungerer, er vægten lagt på dialog i stedet for på monolog. Kollegerne er aktive medspillere i stedet for passive tilskuere. Focuspersonen deler ikke ud af sin viden, men indgår i en aktiv, udforskende samskabelse med kollegerne.

Feed-back kan være nyttigt, hvis det er eksplicit efterspurgt og relevant. Ikke-efterspurgt eller irrelevant feed-back er sjældent nyttigt, men derimod ofte en krænkelse og beskadigelse af relationen.

Ligesom feed-back så handler evaluering om det, der kronologisk allerede er sket eller ikke sket. Vi retter vores opmærksomhed bagud i tid. Valuering - derimod - handler om at vi kvalitativt sætter spot på det, vi har samskabt og som vi tager med os ind i fremtiden.

#### Valuering

- Handler om meningstilskrivning
- Er en metode til udvælgelse af det bedste af det nuværende, som skal med fremover
- Muliggør dialog om fremtidigt samarbejde
- Sætter focus på samskabelse og relationelt ansvar.

Organisationsmedlemmer samarbejder bedst, når de deler en vision eller forestillinger om en fælles, ønskværdig fremtid. Fælles tanker om fremtiden skaber fælles bevægelse i nutiden. Når samarbejdet og arbejdsfællesskabet skal styrkes, kan du med fordel lade aktørerne interviewe hinanden om fremtidsdrømmene. Når vi er den allerbedste version af os selv som organisation om ½ år, hvad kan vi så? Hvad gør vi? Hvad siger vi? Hvordan er det at komme på arbejde om morgenen?

## 8: ANERKENDEDE AFVIKLING

Afvikling ses af mange HR- og organisationskonsulenter som et område, de hverken har interesse for eller kompetencer til at beskæftige sig med. Vi ser anderledes på det: Det eneste, som alle parter kan være 99% sikre på, når de indgår en samarbejdsaftale, det er, at samarbejdsrelationen ophører en dag.

Når samarbejdsrelationer ophører, lægges der i mange organisationer hovedvægt på de juridiske overvejelser.

At vi ikke længere ønsker at dele fremtid med hinanden som de primære aktører er dog ikke ensbetydende med, at respekt og anstændighed skal ophøre. Adskillige års velfungerende samarbejde kan ugyldiggøres af et uværdigt afskedigelses- eller opsigelsesforløb.

Afvikling, der begrundes med samarbejdsvanskeligheder eller manglende performance, ses inden for den anerkendende tilgang som udtryk for uklare krav og forventninger parterne imellem.

Når den ene part ikke længere ønsker en fælles fremtid, er der stort set ingen muligheder for en ønskværdig fælles fremtid. Afvikling kan således være en befrielse og en lise for begge parter og bør ikke altid ses som t onde.

Uanset hvem, der træffer beslutningen, og hvordan den håndteres, så bør der lægges stor vægt på at sige farvel og på gensyn på ordentlige måder.

Når båden gynger og samarbejdet knager, bliver det kun endnu vigtigere at holde os selv og hinanden op på at arbejde videre med anerkendelse og udforskning.

## 9: ET ETISK OG FAGLIGT UDGANGSPUNKT FOR AI-KONSULENTEN

At sikre god etik udgør en væsentlig del af mange HR- og organisationskonsulenters formålserklæring. Vi spørger hellere: Hvordan handler vi helt konkret, når vi skaber den fælles ønskværdige fremtid? At skabe og bevare focus på den fælles ønskværdige fremtid betyder også, at konsulenterne aldrig kan "tage fri" fra deres moralske ansvar.

Når organisationsmedlemmer forsøger at finde frem til, hvad der er rigtigt at gøre i moralske dilemmaer, trækker de som regel på 2.500 års europæisk filosofi om (1) dydsetik, (2) pligtetik og (3) nytteetik. At handle ud fra dydsetikken vil sige at gøre, som et ordentligt menneske vil gøre. Pligtetik handler om vore forpligtelser over for andre - hvad skylder vi dem at gøre. I nytte-etikken, derimod, er hensigterne underordnet. Her gælder det om at skabe mest mulig lykke for flest mulige mennesker.

At sætte de tre etikforståelser på dagsordenen og skabe refleksion og dialog om, hvordan de skal vejlede vore handlinger i det pågældende arbejdsfællesskab, kan være et nyttigt bidrag fra HR. Men mange organisationsmedlemmer tyr i stedet til egne mavefølelser og intuition.

I den anerkendende tilgang læner vi os i dagligdagens praksis i organisationer op ad nyttighed og hensigtsmæssighed. Vi overvejer ikke, om noget er sandt eller løgn; godt eller skidt. I stedet sætter vi focus på graden af nytte og hensigtsmæssighed i forhold til det, vi sammen skal udrette.

Relationel etik handler om at se moralske dilemmaer og etiske udfordringer som et fælles anliggende. I relationel etik flytter vi focus fra den enkeltes private overvejelser til en opmærksomhed i fortløbende fælles dialog mellem samtlige organisationsmedlemmer.

I den relationelle etik går vi fra fem centrale socialkonstruktivistiske begreber til fem moralske holdepunkter:

1. Fra kontekst til moralske holdepunkt: Social ansvarlighed
2. Fra relationer til det moralske holdepunkt: Dialog
3. Fra diskurser til det moralske holdepunkt: Positionering - altså hvilke positioner fortællingen stiller til rådighed for de forskellige aktører
4. Fra anerkendelse til det moralske holdepunkt: Social refleksivitet
5. Fra magt som retten til at bestemme sandheden til forpligtelsen: At definere et mulighedsrum, hvor alle kan mødes som moralske aktører.

Relationel etik består af en række forpligtelser og rettigheder:

- At udforske, hvordan egne antagelser, valg af begreber og sprog er med til at skabe den virkelighed, vi indgår i
- At se organisationsmedlemmer med et anerkendende blik, og lytte på en udforskende måde
- At give plads til en mangfoldighed af versioner af virkeligheden - også de sjældne
- At bruge et anerkendende sprog, der styrker den indbyrdes forbundethed og øger lysten til at kommunikere med og lære af hinanden
- At bevare og styrke den fælles opmærksomhed på, hvad vi er sammen for at udrette, og hvordan vi kan gøre dette på så løfterige, meningsfulde og engagerende måder som muligt.

Når vi beskæftiger os med moral, etik og menneskelig udvikling og læring gennem andre tilgange end den anerkendende, er følelser som regel et vigtigt emne. Med udgangspunkt i socialkonstruktivismen tilskriver vi ikke følelser nogen sandhedsværdi.

Den indfølelse eller medfølelse konsulent går ofte galt i byen eller medskaber en uønskværdig følelse.

Generelt fokuserer den anerkendende konsulent snarere på tanker og overvejelser end på følelser. Den anerkendende konsulent møder udsagn om følelser med udforskning og anerkendelse frem for med- eller mod-følelse.

Vi kan, skal og vil skabe fælles bevægelse hen mod den fælles ønskværdige fremtid for organisationen. Det kræver, at vi får alle med på den socialkonstruktivistiske erkendelses- og skabelsesrejse.

I løbet af enhver arbejdsdag med eller uden særlige udviklingsaktiviteter byder der sig ofte en lejlighed til at træne socialkonstruktivismen og den anerkendende tilgang. Hvor ofte kan man ikke stille spørgsmålet: "Hvilke ønsker ligger der mon bag denne problemforståelse?"

I enhver organisation er der brug for læring, udvikling og ny viden. Noget af det mest virkningsfulde og elegante er at få opdagelserne, engagementet og handlingerne til at sprede sig som ringe i vandet.

Et etisk og fagligt udgangspunkt for den anerkendende konsulent handler om at se det som sine primære arbejdsopgaver at:

- Skabe mening, handlekraft og bedre resultater
- Øge fælles opmærksomhed på samskabelse af hinanden og den sociale virkelighed
- Sætte focus på ønsker og positive forhåbninger
- Integrere og synliggøre teori og etik i sin professionelle praksis
- Skabe og guide bevægelse hen imod den fælles, ønskværdige fremtid.

Aflæring af uhensigtsmæssige antagelser og tillæring af nye og mere nyttige antagelser kræver refleksion, dialog og tid. Den anerkendende tilgang kan med fordel slentres ind i organisationen - skridt for skridt.

☺