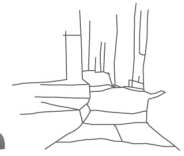


villa
Venire

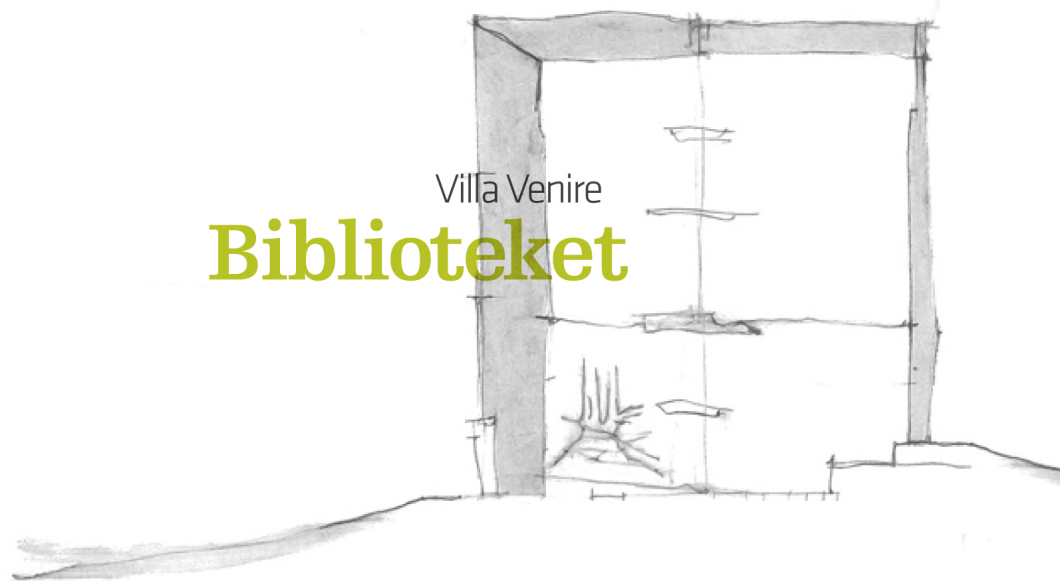


Anerkendelse skal mærkes!

- Når anerkendelsen er på arbejde

Af Klaus Bakdal, Villa Venire A/S - marts 2009

Villa Venire
Biblioteket



Som konsulent i et hus, der blandt sine identitetsmarkører har ordene systemisk, narrativ og anerkendelse, kommer jeg ikke sjældent ud for situationer, hvor jeg i en eller anden form, forventes at kunne sætte anerkendelse på formel. Det kan være en sådan ganske eksplicit forventning til min ekspertise ("*vi vil gerne have dig ud til et foredrag om, hvad anerkendelse er*"), det kan være en mere ko-kreativ forventning ("*vi arbejder med at gøre arbejdspladsen mere anerkendende, og vil gerne have hjælp af dig et par dage*"), og det kan være en mere implicit forventning ("*vi har brug for et mere avanceret blik på vores interne samarbejde, og vi kan se du arbejder med det der anerkendelse*").

Uanset opgavetype og medfølgende forventning, bor der en antagelse i disse henvendelser om, at anerkendelsen kan formuleres. At anerkendelsen har en art væsen, en grad af bestemthed, og dermed også at den kan læres og at den kan gøres. Endda at den kan gøres rigtigt!

Denne artikel vil kredse om, hvilken art materialisering vi skaber, når vi siger "anerkendelse". Eller måske snarere hvilken forventning til materialisering vi har. Om end interessant, kommer artiklen ikke til at handle om myte-myriaden der klæber sig til begrebet anerkendelse, i stil med, at det kun virker når vi er positive. Den kommer ikke til at handle om tysk-engelsk-dansk oversættelser af begrebet. Disse fraværende elementer er nu relevante nok, eftersom de spiller ganske aktivt ind, når anerkendelsen sættes i scene af konsulenten. Med denne parentes er de nævnt, eller rettere: deres fravær er nævnt.

Det kan mærkes - når det ikke er der

Måske anerkendelsen har det ligesom tilliden; vi kan lettest få øje på den, når den ikke er der. Det bliver fraværs-fænomener i den forstand, at vi kan gribe det og sætte ord på vores oplevelser og på virkninger, når det ikke er der. Men så snart vi forsøger at installere det ("*vi vil være en arbejdsplads præget af anerkendelse og tillid*"), så fordrer det, at vi kan finde det, finde ind til det, anerkendelsen og tilliden. Og det er altså svært.

Måske derfor, har jeg vanskeligt ved at skubbe anerkendelsen foran mig i det konkrete møde med arbejdspladser. Jeg tror måske mere på at *gøre noget*, og retrospektivt bedømme på hvilken måde, dette noget kunne være et udtryk for anerkendende arbejde. Per Jensen fra Diakonhjemmet i Oslo har på en workshop i København marts 2009 sagt, at "*metoden er min begrundelse for det jeg gør*".

En meget interessant og kontroversiel udtalelse. Flået ud af kontekst, kan jeg umiddelbart se to overlappende udlægninger af citatet:

- Fra eksternal til internal. Metoden er ikke noget jeg holder i hånden, det er end jeg ikke noget jeg gør. Det er en begrundelse, og det er *min* begrundelse. For det *jeg* gør. Metoden og jeg bliver ikke blot uadskillelige, men flyder umærkeligt sammen.

- *Fra aktiv til retrospektiv. Metoden som en retrospektiv og deskriptiv forholden mig til min erfaring, i stedet for den gængse udlægning, at metoden er et greb på relationen, jeg kan skubbe foran mig selv.*

Sådan bruger vi ordet metode, også om den anerkendende metode. Den anerkendende metode som noget overførbart, som noget realt, som noget. Så snart vi siger "den anerkendende metode" skaber vi en forventning om en faktisk og håndgribelig metode. Hvor er den dog blevet af, jeg vil sværge på jeg lagde den lige her. Og så endda i bestemt for; den anerkendende metode. Den er her, men vogt jer for falske profeter.

Min udlægning af "metode er min begrundelse for det jeg gør" peger i stedet på, at anerkendelse som metode ikke er en selvstændig entitet mellem os, men er noget i os, og at det binder sig til vores forholden os til vore erfaringer, i stedet for at være et kvalitativt aktiv.

Det er måske nok noget juks for os som konsulenter, i forstanden at det er lettere at sælge en håndgribelig metode, end det er at sælge et ord for en erfaring. Men matcher det ikke udmærket det vi hører fra kunder og klienter, og vore egne erfaringer fra den anden side af bordet? Anerkendelse er noget vi mærker og oplever. Det binder sig til vores erfaringer. Og det er lettest at få øje på som et fraværtsfænomen? "Jeg føler mig ikke anerkendt af min kollegaer", "jeg oplever vi mangler anerkendelse i personaleledelsen". Lad os ringe til en konsulent!

En ikke-case

En kold tirsdag morgen i marts 2008 står jeg ved indgangspartiet til en større virksomhed. HR afdelingen har bestilt to dage om "intern kommunikation". Afdelingens leder er min opdragsgiver, og hun har fortalt mig, at overskriften for dagene skal have denne vældig åbne karakter, for ikke at støde nogle fra, allerede inden vi er begyndt(!) Hun har vanskeligt ved at formulere, hvilken overskrift hun ville finde mere dækkende, selvom den ikke blev offentliggjort, men det er i al fald noget med talrige misforståelser medarbejderne imellem, noget med uenigheder om afdelingens rolle i hele virksomheden, noget med (manglende) anerkendelse.

Velkommen, her skal vi være, kaffe, de sidste kommer lige om lidt.

Jeg giver alle hånden i takt med de dukker op, og forsøger med både nysgerrige og let kvikke bemærkninger, at medvirke til en stemning af tilstedeværelse, ro og...tillid(?)

Det første der sker efter at jeg har fået overdraget styrepinden er, at vi tager en snak om, hvad der skal præge disse dage. Ikke en diskussion af hvad vi skal, men hvordan det skal være, at være her. Iscenesat som en kontrakt for dagene, som vi successivt kan vende tilbage til. Masser af ting på tavlen: Alle skal komme til orde, plads til forskellighed, det skal føre til aftaler og ganske meget mere.

Alle disse forhåbninger og forventninger til dagene står på venstre side af planchen. Jeg tillader mig nu, med stor forsigtighed og ydmyghed, at spørge til, på hvilken måde disse udsagn kunne spejle deres udfordringer. Altså, er det modsatte af "alle

skal komme til orde", at "ingen kommer til orde, at "for få kommer til orde" eller "de samme kommer til orde (og siger det samme)"? Vi tager hele striben ned i gennem, og er nidkære med at bibeholde forskellige mulige spejlinger af sætningerne. Vi giver os tid med formuleringerne, og også rimelig tid med at få indkredset, hvilke af udsagnene på højre side af planchen, der bedst indrammer udfordringerne. Dernæst undersøger vi, med et tilbageblik på denne konsultationens første time, hvordan udsagnene var i spil. Hvem sagde mest (og måske det samme som tidligere), var det muligt at tale op imod andre, har vi tiltro til, at dette fører til noget osv.

Ovenstående øvelse havde til hensigt, at gøre afdelingen i stand til at se på dem selv. Få et glimt af, hvordan deres kommunikative handlinger virker ind i helheden. At de gør dem selv som afdeling. Ingen position og ingen handling er gratis. De var der alle sammen, hele afdelingen. Det foregik på deres egen arbejdsplads, endda i afdelingens eget mødelokale. Ikke desto mindre var det samlede set-up langt fra deres vante arbejdslivskontekst. Kontekstmarkører som konsulentens mødeleder, dagsordenen, spændingen, optakten. Derfor en øvelse om at få øje på sig selv, og ikke en anerkendelses-installation til overførsel til egen og sædvanlig kontekst.

Jeg kan retrospektivt kalde øvelsen – eller hensigten med øvelsen? – anerkendende. Men historien viser forhåbentlig, at anerkendelsen ikke lader sig indlejre i selve øvelsen. Anerkendelse er en tilstand, en følelse, en oplevelse, alt så længe anerkendelsen er noget jeg kan mærke. Hvis øvelsen gik efter hensigten, havde en virkning i den tilsligtede retning, kan jeg hæfte ordet anerkendelse på. *Metoden er min begrundelse for det jeg gør.*

Jeg kan gøre øvelsen fordi den kan noget, men jeg kan ikke vide hvad, og slet ikke med præcision. Hvad nu hvis de havde svaret helt anderledes? Hvad nu hvis de havde nægtet at gøre den, ved at insistere på spørgsmål om, hvad den skulle til for? Hvad nu hvis de var kommet op at skændes under øvelsen? Tja, så havde vi gjort noget andet, og det ville sikkert være fint. Eller skidt. Men havde jeg så medbragt øvelsen i denne tekst? Havde øvelsen, scenen, casen så været en relevant historie om anerkendelse? Er det forsvarligt overhovedet at kalde det en case? Er det ikke blot en tekst, der opfylder et bestemt formål i denne artikel? *Metoden blev min begrundelse for det jeg gjorde.* Var der sket noget andet, havde jeg kaldt det noget andet.

Det skal mærkes

"Det skal mærkes at vi lever". Det lyder godt og rart, og er titlen på en samtalebog med Johannes Møllehave og Benny Andersen. Et sted drøfter de et ord fra et Benny Andersen digt, undgængere.

"Vi er en generation, der har meget svært ved at sige jeg, og så almengør vi det vi vil sige – eller kommer med eksempler fra Kierkegaard og H. C. Andersen. Men det ord – undgængere – er genialt" (s. 65).

Skal anerkendelsen på arbejde, må vi også sige jeg. Ellers bliver vi undgængere, med eller uden anerkendende metoder og værktøjer. Undgængere af det væsentlige.

I en formentlig utilsigtet ironi, falder talen i bogen herefter ind på, hvorledes Benny

Andersen er blevet påvirket af læsning af Kierkegaard.

"Da jeg læste "Enten-eller" ændrede mit liv sig, selvom det er store ord. Han skriver om valget. Om at træffe et valg og finde ud af, hvem man er – og det er netop det valg, undgængere undgår" (s. 66).

Denne del af samtalen munder ud i, at Møllehave erindrer sig et andet Benny Andersen udtryk, nemlig "Enhver er sig selv fjernest". En tankevækkende spejling. Vi er vant til, at enhver er sig selv nærmest, men modstykket – at enhver er sig selv fjernest – er mere grusom. Der følger ikke kun grådighed og selvtilstrækkelighed med, når vi er os selv nærmest, men også en ensomhed. Er vi os selv fjernest, kommer ensomheden tæt på en opløsning. Hvis vi er os selv fjernest, er vi med sikkerhed undgængere.

Det oplagt interessante ved begrebet undgænger er, at stammen "undgå" bliver til navneordet "undgænger". Man kan være sådan en, i stedet for udelukkende at være en, der af og til gør det. Hvad er det for noget med undgænger, der på foruroligende vis fjerner ham fra hans identitet, ved ikke at træffe valg? Hvorfor blev han sådan, undgænger?

Ingen ønsker velsagtens at være undgænger, og mon ikke det er lettere at få øje på undgængere i ens omgangskreds, end det er at overveje, om selv til tider er sådan en? Måske vi står med en god mulighed, med begrebet undgænger. Tænk tilbage på spejlingsøvelsen fra HR afdelingen. Hvis vi spejler anerkendelsen, må vi kunne få øje på fraværstilstanden. Og omvendt. Hvad sker der, hvis vi spejler undgænger? Er det en indgænger, en deltager eller noget tredje?

Anerkendelsen skal mærkes, er min påstand, og jeg har fået bevæget mig væk fra anerkendelsen som noget, der kan sættes på formel, væk fra anerkendelsen som noget eksplicit der kan være mellem os, og væk fra anerkendelsen som en aktiv metode, vi kan skubbe foran os. Ikke desto mindre har sætningen "At se den anden som en væsentlig anden" fungeret som et værktøj i mit virke. Sætningen er Immanuel Kants, og som værktøj er det mere lakmuspapir end hammer for mig. En pejling og en retning. Jeg har anvendt sætning til en vurdering af, om jeg i samarbejde med deltagere er i bevægelse fra "se mig selv" over "se den anden" til "se den anden som en væsentlig anden". I lighed har Peter Langs sætning "Bag ethvert problem er en frustreret drøm" været et tilsvarende værktøj. En processuel pejling i min indre dialog, for at finde hastighed og momentum i, hvornår vi kan bevæge os fra problemer, til drømme og disses frustrationer. Det er ting jeg kan gøre noget med, det er sekvenser i konsultation, det er lakmus på virkning. Men det er ikke altid værktøjer, jeg bare kan give videre. Vær så god, her er sætningen "Se den anden som en væsentlig anden", tak for i dag, og held og lykke med det hele.

Det er ikke ordene "se den anden som en væsentlig anden" der gør det. Det er oplevelsen af det. Det vil sige, den oplevelse jeg som konsulent efterfølgende kan benævne som, at de nu så hinanden mere, og ikke udelukkende gennem egne logikker. Eller at de opdagede virkningen af egen kommunikation, hvordan den enkelte ytring er medkonstruerende af det vi kalder kultur, vaner, forventningsopbygninger, relationer.

Der skal handles, reflekteres, tænkes, besluttes. Men vi kan først sige det er der, når vi kan mærke det. Det anerkendende arbejde skal mærkes. Det lader sig ikke reducere til ord, og kan derfor heller ikke samles i en analyserende, reflekterende eller deskriptiv tekst. For anerkendelse er ikke tekst, men tekst indgår i anerkendelse.

Det er en ambivalent øvelse at tale om værktøjer i forbindelse med arbejdet med anerkendelse. Anerkendelse har ikke den håndgribelige karakter, et ord som "værktøj" kalder på. Det er mere en tilstand, en følelse, en oplevelse, alt så længe anerkendelsen er noget jeg kan mærke. Men anerkendelsen bor vel sagtens ikke inde i mig? Der skal nogle relationelle forskydninger til, for at det giver mening. Som i HR eksemplet ovenfor, hvor første øvelse var, overhovedet at få øje på vores kommunikation. Få øje på mig selv, og det spil min kommunikation aktivt indgår i. Jeg kan ikke slippe ud af kommunikationen eller relationen. Det er aldeles meningsløst. Og anerkendelse er altid relationelt, det er lige så oplagt. Men det er mig der mærker om den er der, anerkendelsen.

Min tekst om mit indledende møde med HR afdelingen, er min tekst. I min beskrivelse var det metodiske greb med venstre og højre side af planchen en udslagsgivende faktor for, at kunne noget i en retning, der måske kan beskrives som anerkendende. Hvordan beskriver de det mon? Og hvem ved hvad der var udslagsgivende? Det forhold, at vi kan starte en alvorsdag i en let tone? Det forhold, at kommunikation overhovedet var sat på dagsordenen, og det lykkelige i, at alle i de små uformelle forhandlinger på gangene fastholdt en mulighed for konstruktivt arbejde? Og alt muligt andet, og måske det hele. Så snart ønsket om dissektion indtræder, hvor vi gerne vil sætte ordet "egentlig" på, så smuldrer det hele mellem fingrene på os, eller vi griber os selv i tankespind og hypotesemageri. Lidt som jeg gør i denne tekst.

Denne tekst kan ikke mærkes, eller dens forbindelse til faktiske episoder af anerkendelse er så svag eller spekulativ, at det næsten kun kan gøre episoden uret.

Mine to dage med HR afdelingen var ikke et frirum, forskelligt fra deres arbejde og fra deres kommunikation. Dagene var et konkret og sanseligt udtryk for kommunikation. Eller blot: Det var kommunikation. Måske fik de en oplevelse af anerkendelse, der kunne mærkes. Måske tog de nogle ord, nogle oplevelser, nogle reviderede historier med ud, når konsulenten er gået. Forhåbentlig.

At få øje på sig selv, få øje på den anden, og få øje på kommunikationen mellem os. Få øje på os, i al sin mangfoldighed. Få øje på os som en oplevelse.