



Personalemødet

Anerkendende tilgang i institutionens praksishverdag

Forfattet af: Rikke og Jan have Odgaard

”Tak! Hvor er jeg glad for at du blev så rasende på mig, da vi skulle holde det møde sammen!”. Hvor mange af os har, hånden på hjertet, nogensinde ytret en sætning, der ligner? Og hvorfor har vi dog i grunden ikke gjort det?

”Det er klart”, tænker du måske nu, ”det er der da ingen der gør: takker nogen for at de bliver rasende”. Nej, det er der nok ingen der gør, helt naturligt. Men tænk hvis vi gjorde. Tænk hvis vi sagde sådan til vores kollega, vores leder, vores medarbejder: ”tak fordi du blev så rasende på mig, nu kan jeg virkelig se, at det her er vigtigt for dig. Det forstod jeg ikke før. Vil du ikke nok fortælle mig noget mere om det, for jeg er sikker på, at der er en god grund til at det betyder så meget for dig...”. Tænk hvis vi reagerede sådan på hinanden, tænk hvilke muligheder for at forstå hinanden, for at få mere viden og for i sidste instans at arbejde langt bedre og mere frit sammen med hinanden. Tænk hvor dejligt det ville være, hvis andre reagerede sådan på os selv, når vi blev pressede, og agerede følelsesmæssigt ud i omgivelserne.

Med den anerkendende tilgang i hånden bliver det muligt for os, netop at reagere værdsættende i mødet med det, vi i vores tænkning umiddelbart har svært ved at rumme. Denne artikel vil vise nogle simple praksisnære eksempler på, hvordan anerkendende tilgang anvendes i praksis i en organisations hverdag. Artiklen vil tage udgangspunkt i en case, og vil derefter analysere udvalgte elementer fra denne case, med henblik på at beskrive hvordan og med hvilken grund den anerkendende tilgang anvendes. Det er således artiklens eneste fokus at belyse et simpelt praksiseksempel på anvendt anerkendende tilgang, og der vil derfor ikke blive opstillet teoretisk referenceramme, diskussion, eller alternativ analyse.

Case

Vi er til stede ved det ugentlige personalemøde. Institutionen er en behandlingsintegrerende heldagsskole, med undervisning frem til kl. 14, og endvidere med specialpædagogiske fritidstilbud fra kl. 14-16.30. Skole og fritidstilbud deler lokaliteter, samt materialer etc. Til stede er 6 lærere, 4 pædagoger og desuden leder, der på skolen også varetager behandling og supervision, samt souschef, der på skolen varetager diverse administrative opgaver, og endvidere også har almene pædagogtimer.

Skolen arbejder indenfor rammen af den anerkendende tilgang. Medarbejdere modtager løbende supervision, såvel i forbindelse med den praktiske konkrete varetagelse af de daglige opgaver, som ved de ugentlige personalemøder, og endvidere individuelt i det omfang den enkelte eller ledelsen skønner at der er behov for det.



Under det faste punkt "meddelelser" gør Edith, der er primær pædagog i skolens fritidstilbud, opmærksom på at hun har opdaget en udfordring på skolen: "Vi er nødt til at stramme op omkring den gamle aftale med oprydning på arbejdsbordene igen. Eleverne er igen begyndt at gemme legoklodser og halvbyggede projekter på deres borde. Det betyder at der også står andre ting på bordene og at de ikke får ryddet op. Det giver også konflikter børnene i mellem, fordi...". Her afbrydes hun af Morten, der er lærer på skolen, og ikke har timer i skolens fritidstilbud: "Det er altså ikke rigtigt hvad du siger" siger han, "eleverne kan sagtens finde ud af det, og de er jo alle samme i gang med...". Her bryder lederen ind: "Morten, Edith var ved at fortælle os noget, er det ok at vi hører hende færdig?". Edith læner sig frem og vil igen til at fortælle, men Morten svarer: "Det er altså ikke rigtigt hvad hun siger, det er noget vrøvl. De er rigtig gode til det her, og det er noget de går rigtig højt op i, og de går alle sammen og...". Igen stopper lederen Morten: "Morten, jeg er helt sikker på, at det du fortæller om er væsentligt i den her sammenhæng, og det skal vi også have undersøgt og forstået, for det kan jeg høre at du kender meget til. Men lige nu fortæller Edith os om noget som vi ikke kender til, og det har vi brug for at høre, så vi kan sikre, at vi er i gang med at gøre det rigtige i forholdet til skolens og elevernes helhed, derfor...". Her bryder Morten ind igen, han virker irriteret, taler hurtigt og kigger ikke på hverken lederen eller Edith, han gentager "men der er ikke noget problem, eleverne kan sagtens finde ud af det, vi har slet ikke nogen problemer med det. Jeg har ikke oplevet nogen konflikter overhovedet".

Nu tager lederen igen ordet, hun kigger på Morten og siger: "Jeg hører godt hvad du siger, og er slet ikke i tvivl om, at det er meget væsentligt for os alle sammen også at høre dig i det her, men ..." hun vender sig nu lidt og taler til hele personalet, "lige nu bliver det ligeså væsentligt at vi sammen husker at anvende de værdier, som vi arbejder ud fra her på skolen: Vi har på skolen en fastsat ufravigelig ramme som vi alle sammen skal arbejde indenfor. Vi arbejder anerkendende, og for at det har betydning for os, så er det også nødvendigt at vi hele tiden husker at hjælpe hinanden med at virke indenfor den anerkendende tænkning. Det vil sige, at vi åbner os for at andre hjælper os i vores arbejde, vores tænkning, og vi vores samtaler her på skolen, med at huske at være anerkendende, når vi selv glemmer det. Det er naturligt at vi glemmer det, for det er en "kunstig" form at anvende. Det der falder os naturligt er jo at anerkende det vi helt af os selv uden besvær kan rumme, og at forkaste resten. Det er bare ikke acceptabelt indenfor den ramme vi har her på skolen. Den ramme er den anerkendende tænkning. Det stiller krav om, at vi også åbner os for at anerkende det, vi ikke umiddelbart kan rumme, eller finder rigtigt eller meningsgivende. Og her har vi brug for hinandens hjælp, for det er naturligt at man falder udenfor rammen, og skal hjælpes ind igen. Når Morten f.eks. ikke umiddelbart kan genkende det Edith fortæller ham, kan han med brug af...". Her bryder Morten ind, han virker nu mere irriteret og taler meget højt og hurtigt: "Det har ikke noget med det at gøre" han vender sig og ser direkte på Edith "det er helt forkert hvad du siger, du har simpelthen ikke...". Nu afbrydes han af lederen "Morten, nu er jeg nødt til at stoppe dig direkte, og jeg er også nødt til at hjælpe dig med at være anerkendende overfor din kollega. Hvad tænker du, der er godt ved at høre det din kollega fortæller os?". Morten virker meget vred nu "det er jo det siger, det er noget vrøvl, det er ikke rigtigt..." Han afbrydes igen af lederen, "Morten du ved jo godt hvordan vi her på skolen arbejder indenfor denne ramme, som jeg lige har beskrevet. Jeg kan simpelthen ikke få øje på, hvor det er du lige nu er anerkendende. Vil du fortælle mig hvordan eller hvor, jeg lige nu kan forstå dig som anerkendende?". Morten virker nu mere usikker: "jeg ved ikke, det er ikke det jeg taler om. Jeg mener, at det ikke er rigtigt...". Lederen stopper ham igen: "Ved at beskrive det din kollega fortæller om, som dels forkert, noget



vrøvl osv. osv., så bevæger du dig langt væk fra den anerkendende ramme vi arbejder indenfor. Der er ingen tvivl om, at det du ønsker med det, er noget godt og positivt. Du har oplevet og set noget med eleverne, der er så godt, at du lige nu tydeligt viser, at du slet ikke kan rumme, at Edith beskriver noget der ligger udenfor den gode oplevelse du har haft med eleverne. Men det Edith har observeret er vigtigt for os alle sammen, at høre og forstå, og det hører også til indenfor den gode oplevelse du har med eleverne her. Så nu spørger jeg dig igen, Morten, hvad er det gode ved at Edith har erfaret noget andet her end du har, og hvad er godt for dig, personligt ved at høre det?”. Morten virker modvillig, men svarer: ”det er vel godt, at hun... jeg kan vel ..., nej, det ved jeg simpelthen ikke...”.

Lederen spørger: ”må jeg godt hjælpe dig lidt?”, Morten nikker, og lederen fortsætter: ”Er det rigtig forstået, at du under ingen omstændigheder har observeret, at eleverne har haft svært ved at håndtere det at have Lego på en ny måde på bordene?” Morten nikker energisk og understreger dette ved at kigge rundt på sine kollegaer, men undgår dog at se på Edith. ”Ok”, fortsætter lederen ”det vil sige, at du naturligvis heller ikke har haft hjulpet dem med at løse nogle udfordringer, der er dukket op, fordi du har haft den oplevelse at der ikke var nogen udfordringer for eleverne i dette?”. Nu er Morten mere tøvende og svarer ”ja... men...” her siger lederen: ”Lige nu er jeg nødt til at holde fast i at hjælpe dig med at anerkende det her, så du skal nok få lov at beskrive nærmere senere, hvis det fortsat giver mening, men jeg er nødt til at få lov at fastholde fokus lige her, er det ok Morten?”. Morten nikker igen. ”Godt” siger lederen, ” det vil sige at det er korrekt at eleverne ikke har fået hjælp til at løse de her problemer, fordi vi faktisk slet ikke har opdaget at de havde de problemer. Hvis nu det var et helt andet område det her var opstået på, f.eks. da vi fik det nye gyngestativ og det gav konflikter i pauserne, der bredte sig til timerne før og efter, fordi alle ville prøve samtidigt, hvordan valgte du dengang at håndtere det?” Morten svarer: ”dengang holdt jeg et møde med eleverne, hvor de beskrev hvad der var vigtigt for dem, og hvor de fik hørt hvad der var vigtigt for de andre elever, og så hjalp jeg dem med at lave nogle ”frikvartersregler”..., nårh ja, og de lavede også nogle regler for, hvordan de ville løse konflikter, hvis der alligevel opstod nogen”. Flere i personalet der også husker dette, nikker nu med i genkendelsen, og lederen spørger: ”hvordan virkede det for eleverne, forandrede det noget?”. ”Ja” Svarer Morten, der nu virker sikker og energisk, ”de holdt op med at være forstyrrede før og efter pauserne, og de havde kun få konflikter, som de selv evnede at løse...”.

”Er det ok, at jeg bruger den erfaring til den problemstilling vi har lige nu?” spørger lederen og kigger på Morten, der nikker, ligesom resten af personalet. ”Nu ved jeg godt, at du stadig ikke har anerkendt, at der er noget i forholdet til det her med Lego, som du ikke har opdaget, men er det ok, at jeg lige nu antager at der bare ER noget i det her med Lego, der giver konflikter blandt eleverne?” Morten nikker, og hun fortsætter: ”godt, tak, ... hvis du vidste at der var et problem, hvad ville du så gøre?”. Morten ser lidt usikker ud, ”jeg kan godt se det” siger han, ”... så ville jeg jo gøre noget i samme stil, men...”. ”det er ok” siger lederen, ”det kunne du jo ikke gøre, når du ikke vidste det. Men hvad mangler du at takke din kollega for lige nu?”. Morten kigger på Edith og siger: ”du må undskylde at jeg ikke ville tro på dig, jeg ved ikke helt hvad der gik af mig. Jeg tror jeg bare slet ikke kunne rumme, at der kunne være noget som helst galt med det jeg havde aftalt med eleverne”. Edith svarer: ”det er ok, jeg kender det godt. Men det er virkelig et problem, og de får mange konflikter med det. Kan vi finde en anden måde at gøre det på, jeg forstår heller ikke helt hvordan det er opstået, vi havde da en regel om at det skulle pakkes væk og...”. Morten virker lidt sårbar og bryder ind med en forklaring: ”det er fordi vi laver sådan nogle film... stop motion... de skal lave figurer og tage billeder, og så ændre lidt på figurene og så tage billeder igen... og”.



Herefter følger en samtale hvor Edith og Morten forklarer og forstår hinandens erfaringer og positioner i forholdet til dilemmaet, da begge er forståede af hinanden og i personalegruppen, tager lederen igen ordet: "før vi går videre med mødet, og også finder en måde at håndtere den her udfordring på, så har jeg brug for at vi lige tager en runde hvor hver især fortæller, hvad de tænker, der har været godt ved den konflikt vi lige har arbejdet med, og hvis I har fået øje på nye udfordringer som følge af dette, eller nogle vi ikke har håndteret, så vil jeg også gerne bede jer om at beskrive dem i runden.

Under runden kommer der forskellige bud på hvordan den enkelte har oplevet at konflikten var befordrende: En lærer er blevet mindet om at det stiller krav om at man husker, at eleverne også har fritid i undervisningslokalerne, og vil fremadrettet være mere opmærksom på dette, når han bruger elementer i lokalerne i forholdet til projekter der foregår over flere dage. En anden er blevet mindet om, at det er vigtigt at lytte til netop det, man ikke selv har forstået, for det mangler man jo netop at forstå, her spørger lederen: "hvad er godt ved at du har set det nu?", og læreren svarer: "Nu ved jeg fremover, at det jeg ikke har hørt, det kan jeg ikke tage stilling til, før jeg har forstået det. Når jeg hører noget jeg ikke selv har set, så er jeg nødt til at lytte meget mere, før jeg bestemmer mig for noget omkring det." Personen der spørges lige efter siger: "det synes jeg nok også var det bedste". Her går lederen igen ind og spørger uddybende ind til dette: "Du tænker også at det er godt at du er blevet mindet om, at lokalerne bruges hele dagen, i mange forskellige sammenhænge?". "Nej" svares der, "jeg synes det er vigtigt at jeg lytter mere, før jeg bestemmer mig for hvad jeg tænker om noget". "ok – må jeg spørge hvad der er godt for dig, ved at du har opdaget det?". Her svares: "Fordi jeg har gået og været sådan lidt småsur over at tingene stod fremme, og jeg har ikke ærligt talt ikke rigtig opdaget det, før nu her... og nu tænker jeg at jeg godt kunne have spurgt hvorfor de her ting egentlig stod på bordene. Så det er rart at opdage, at det ville have gjort det lettere for mig at være her." En pædagog beskriver sin oplevelse sådan her: "jeg er meget glad for Edith tog det op, for jeg har egentlig også oplevet at der har været nogle konflikter om det, men jeg har nok ikke lagt nok vægt på det, og når hun så tog det op, så var det jo rigtig nok at der var problemer omkring det..." Lederen går her ind og spørger: "Så du har oplevet at det du har haft på fornemmelsen var rigtigt nok?" medarbejderen nikker, og lederen spørger så: "hvad var så godt ved den position Morten havde, hvordan var det godt at han ikke mente at der var nogen udfordring overhovedet?". Pædagogen nikker og smiler: "nåh ja, ejjj hvor kan det være svært at anerkende det man ikke lige selv har tænkt..." hun pauser og fortsætter så: "... kan man sige, at det var rigtig godt, fordi det viser mig, at han har været helt fordybet i det samarbejde han har haft med eleverne om det filmprojekt, og derfor har de slet ikke haft konflikter, når de har været i det fællesskab sammen med ham?". Lederen: "hvad ville være godt ved at tænke sådan?" Pædagogen: "jamen, så har de jo haft en enormt god oplevelse sammen, og det har jo også medført at eleverne har været meget grebet af den undervisning, de har modtaget. Altså så ved jeg jo at Morten slet ikke er ligeglad, men faktisk at han er det modsatte - altså enormt glad og grebet...". Et nyt medlem af personalegruppen beskriver bl.a. det bedste ved konflikten på følgende måde: "Jamen, det bedste, det er nok at blive spurgt hvad det bedste er... altså ved en konflikt. Det har jeg godt nok aldrig prøvet før. Altså, det er en helt ny måde at tænke på, det er ligesom helt enormt, hvad man kan komme på at tænke af gode ting omkring det, når man sådan bliver spurgt..."



I denne runde er de to sidste der spørges ud over leder selv, Edith og Morten. Edith beskriver det bedste ved konflikten, som: "det at vi altid ender med faktisk at forstå hinanden bedre, og så ved jeg at det altid bliver nemmere at arbejde sammen med hinanden fremover. Jeg er også glad for at jeg fik at vide, hvad der foregår i skoledelen, for det er tit der er noget jeg ikke ved, når jeg altid er her efter skole." Morten beskriver at: "ja, det bedste er nok at jeg forstod om mig selv, at det var fordi jeg slet ikke kunne bære, at jeg ikke havde hjulpet eleverne. Så derfor kunne jeg ikke holde til at høre at der var et problem", og her spørger lederen: "Morten, må jeg ikke godt spørge dig, hvad der er godt ved at du tænker sådan?". Morten svarer: "jamen, det er jo fordi det er et udtryk for at jeg gerne vil gøre det godt ... gøre det rigtige for mine elever".

Lederen slutter af med at sige hvad hun tænker der har været bedste ved den konflikt der netop har været: "Jeg er simpelthen så taknemmelig over, at du blev så presset Morten. Jeg er godt klar at det var hårdt for dig, Edith, og også for dig Morten, at jeg holdt fast i dig. Men uden jer, havde jeg jo i realiteten ikke fået øje på den daglige udfordring vi har her: at finde den gode balance mellem den fælles givne ramme, og den enkeltes autonomi. Det er naturligt at det har medført det, der i dag blev eksponeret som en konflikt imellem to af jer, men som i realiteten er et område jeg i alt for lille grad har givet opmærksomhed. Det er noget jeg fremadrettet vil have fokus på, og som vi fremadrettet i en periode vil arbejde med konkret ved hvert enkelt personalemøde. Ud over det, så vil jeg gerne også tilføje, at jeg er glad for at I lod mig hjælpe og på den måde, at vi igen kom tilbage til den anerkendende tænkning, der sikrede at vi fik den gode samtale åbnet igen, ...".

Belysning

En case som denne åbner for mange forskellige analyse- og forståelsesvinkler, da denne artikel dog kun har til hensigt at beskæftige sig med at vise hvordan man sin organisations hverdag kan anvende den anerkendende tilgang i praksis, vil der i det følgende blive fokuseret på to centrale elementer i casens forløb, der begge medvirker til at sikre den anerkendende tænkning i organisationen. Det ene er lederens motiver og metoder, da hun vælger at træde ind i konflikten. Det andet element der vil blive gennemgået nærmere i det følgende, er betydningen af den anerkendende runde i personalegruppen, i forholdet til medarbejdere, og til lederen, og dermed i forholdet til organisationens sammenhængskraft.

Når vi angiver at artiklen skal vise anerkendende tilgang i praksis på arbejdspladsen, kan man med god grund spørge sig selv, hvorfor lederen i denne case, ikke giver Morten lidt mere frirum at spille på, således han roligt kan forklare sin sag. Det er jo tydeligt at han er meget berørt, og endvidere at han har haft gode intentioner og gode oplevelser med det arbejde han oplever sig selv udfordret i forholdet til. Man kunne let antage, at lederen ved kontinuerligt at stoppe Morten og fastholde kravet om, at han forbliver indenfor den anerkendende ramme, optrapper konflikten yderligere, og dette får betydning for alle på personalemødet. Man kunne evt. som leder tænke, at man hellere havde taget denne samtale med Morten på tomandshånd, og derved sikret såvel personalet, som Morten mod oplevelsen af en bevæget konflikt midt på personalemødet. Nogle ledere ville også have foretrukket dette for at undgå at skulle håndtere en potentielt uhåndterlig konflikt, i en sårbar situation, med tilstedeværelsen af flere af sine medarbejdere.



Det er denne artikels påstand, at lederen i denne case ikke optrapper konflikten. Lederen forskyder konflikten fokus ved at tage ledelse i situationen, og varetage den anerkendende samtale. I kraft af dette får hun eksponeret såvel den aktuelle og konkrete konflikt, som den mere væsentlige og underliggende konflikt i organisationen. Ved også at tilse at denne eksponering foregår på et personalemøde, hvor de fleste er til stede, sikrer hun også at hun allerede der, kan begynde at håndtere konflikten før den bliver uhåndterlig, og dermed skadelig for organisationen.

Medarbejderen, der kommer med det første indlæg, refererer til skolens normale ramme for oprydning. Det er tydeligt at hun ikke er blevet informeret om at der foregår et midlertidigt projekt i skoledelen, der har ført til at den fælles regel i et eller andet omfang, er blevet ophævet. Denne medarbejder har observeret nogle problemstillinger og nogle konflikter forårsaget af dette, og bidrager til personalemødet med sin viden. Før hun får beskrevet hvad det konkret er hun har bemærket, afbrydes af en kollega, Morten, der afviser hendes observationer. Her går lederen første gang ind i konflikten, idet hun spørger Morten om det ikke er i orden at de lige hører hvad Edith har at sige. Ved at lederen spørger om Mortens godkendelse af dette, ansvarliggøres han, og allerede her gives han første gang muligheden for at anerkende sin kollega, ved at indvillige i, at høre sin kollegas indlæg færdig i stedet for at afvise, uden at lytte. Da Morten ikke tager imod denne hjælp, men virker ophidset, bliver det også tydeligt for lederen, at der er tale om en større og underliggende konflikt, som hun nu har muligheden for at få kendskab til. I første omgang indgår lederen dog ikke direkte undersøgende i forholdet til dette, men forbliver blot i sin position og bliver ved med at fastholde sit krav til Morten om at han indgår anerkendende i samtalen.

For rigtigt at kunne forstå, hvorfor det netop her er væsentligt at lederen fortsat og vedvarende fastholder denne position er vi nødt til at kigge lidt på, hvad hun egentlig som leder stiltiende ville have godkendt, om hun ikke netop her var gået ind og havde varetaget samtalefundamentet. Morten hører sin kollega indledende beskrive sine observationer, og dette påvirker ham til at afbryde kollegaens indlæg og afvise det. At dette ikke er anerkendende, står vel klart for de fleste, men at det også er voldsomt krænkende er måske lidt mindre klart. Ved simpelthen at afvise kollegaen, fordi han selv af årsager han også i casen beskriver, ikke kan rumme virkeligheden, tager han sig retten til at krænke sin kollega, ved at tilsidesætte og forkaste hendes observationer. Dermed giver en leder der overhører dette, altså en medarbejder lov til at krænke en anden medarbejder. Det giver sig selv at dette ikke er gavnligt for nogen af de to medarbejdere, endside for resten af personalegruppen: Det er vigtigt at alle kan føle sig trygge, således de åbent tilkendegiver deres position i forholdet til aktuelle emner i en organisation.

Et andet og væsentligt aspekt, der nødvendiggør at lederen i situationen går ind, og sikrer den åbne og anerkendende samtale, er også at det ikke er medarbejderne der skal lede organisationen. Ved at Morten gives positionen, hvor det er ham der kan forkaste eller inddrage væsentlige elementer i personalemøderne, er det jo ham der har en lederposition. Det er lederen der i sidste instans skal kunne godkende tiltag og håndteringer på skolen, hvorfor lederen også er nødt til at sikre sig, at have den relevante information om det der foregår. Det er vel udenfor diskussion om det er relevant information at eleverne på skolen opleves så forskelligt, alt efter hvilken voksen de er op af. Det giver god mening for en skoleleder et være interesseret i at eksponere og undersøge årsagerne til noget sådant, og for at lederen kan forvente at få adgang til den slags oplysninger, er det nødvendigt at skabe en tryk ramme for dialog, hvor i medarbejdere er sikrede respekt og anerkendelse for deres individuelle og forskelligartede



positioner. Dermed er der altså alene i disse to uddybede aspekter gode grunde, til at lederen i den aktuelle situation, går ind og stiller krav om, at samtalen foregår indenfor den anerkendende tilgang, idet hun derved sikrer såvel medarbejderes, som eget arbejdsmiljø.

Lederens italesatte motiv i casen er at sikre den anerkendende samtale i organisationen. Hun arbejder vedvarende for dette, og forsøger dels at hjælpe Morten indledningsvist med påmindelser og opfordringer, og senere i forløbet ved at hjælpe med direkte spørgsmål, der kan hjælpe ham til at tænke og tale anerkendende. Hun forklarer hele tiden dette motiv, såvel direkte til Morten, som generelt til hele personalegruppen. Ydermere sikrer hun hele tiden den fælles forståelse og dagsorden, ved også løbende at undervise i den anerkendende tilgang, indenfor rammen af organisationens selvforståelse. Disse tiltag medvirker alle til at det bliver tydeligt for Morten, og for resten af personalegruppen, at lederen ikke har positioneret sig forholdet til den konflikt han konkret er del af, og dermed får lederen også en position hvor hun får lov at hjælpe ham. Lederen er på ingen måder neutral i sin adfærd overfor Morten, hendes krav om at han indgår i den acceptable ramme i organisationen er meget markante, men lederen forholder sig dog neutralt i forholdet til indholdet i såvel Mortens, som Ediths indlæg. Da dette også er tydeligt for Morten, giver det ham tillid til at kunne modtage lederens hjælp, da han endeligt meget ærligt erkender, at han faktisk ikke kan se noget som helst godt ved det hans kollega fortæller.

Det er naturligt, som lederen også beskriver for sit personale, at det er vanskeligt at se det berigende ved et vi ikke umiddelbart kan rumme. Det er netop i de sammenhænge, at tænkning indenfor rammen af det anerkendende kan hjælpe os. For lederen er det fint at hendes medarbejder indrømmer at han ikke kan, for først nu får hun reelt muligheden for at hjælpe ham. Hun hjælper ham ved at han ser hvordan han har anvendt en lignende viden tidligere, således han selv opdager, hvordan denne viden i den konkrete situation kan være hjælpsom for ham. Dette giver også lederen, såvel som de andre i personalegruppen, et indblik i Mortens tænkning, idet hans udtalelser antyder, at han som medarbejder er en person, der har behov for stor sikkerhed, for at kunne indgå i løsningen af en opgave. Morten giver såvel før som under runden udtryk for at det er meget vigtigt for ham at gøre det helt rigtige, og endvidere viser han også at han først kan anerkende udfordringen, når han har sikkerhed for egne evner til at håndtere den. Så såre Morten opdager en løsning på det beskrevne, har han ikke længere svært ved at anerkende sin kollega, og han kan også direkte overfor kollegaen tage ansvar for sin adfærd, og undskylde. Dermed er der mellem de to kollegaer rettet op, idet de nu går videre i en almindelig samtale, for at forstå hinanden. Det var altså trods alt ikke løsningen medarbejderne havde behov for hjælp til, der var udelukkende behov for ledelse i forholdet til at skabe rum for selve samtalen.

Selvom konfliktens direkte involverede parter nu frit kan være i dialog med hinanden igen, fastholder lederen ansvaret for situationen, og iværksætter en anerkendende runde, hvor medarbejderne skal beskrive hvad de hver især tænker der har været godt ved den konflikt de netop har overværet, og endvidere skal beskrive hvad de evt. har fået øje på af udfordringer i denne forbindelse. Dette kræver at hver enkelt medarbejder forholder sig til forløbet og konstruktivt tager stilling til den betydning, der har for dem hver især. Som Casen viste hjælper lederen også under runden den enkelte medarbejder med ikke blot at tænke "mekanisk anerkendende", i stedet spørger hun yderligere ind, hvor der umiddelbart ikke er rodfæstet eller underbygget nogle tanker, og sikrer dermed den personlige stillingtagen. Eksempelvis angav en medarbejder, at synes det samme som sin kollega, gennem lederens spørgsmål bliver det dog synligt at



de to kollegaer i realiteten ikke "synes det samme som hinanden", da de har forskellig motivation i forholdet til deres udtalelser.

Det er vigtigt at lederen får belyst dette, da misforståelser og antagelser indenfor organisationens rammer, let medfører et forøget konfliktniveau, og dermed til vanskeligheder i samarbejdet i personalegruppen. Ved at eksponere forskellighederne, kan lederen sikre, at hun kan skabe den reelle rummelighed, der skal være til den enkelte i rammen af organisationen. Når der har været en konflikt i en personalegruppe, vil alle forholde sig til den bevidst eller ubevidst, dette uagtet om konflikten som her opstår i nuet og eksponeres på et møde, eller om den foregår løbende og uden at blive italesat. Ved hjælp af runden sikrer lederen at såvel den enkelte som personalegruppen som helhed, får kendskab til hinandens positioner i forholdet til konflikten. Ved at synliggøre og anerkende såvel de forskellige positioner, som de forskelligartede og forståelige gode motiver, der ligger bagom dem, skaber lederen rummelighed for den enkelte i organisationens tænkning og selvforståelse, og sikrer dermed personalegruppens samarbejdskraft.

Endvidere opfordrer lederen til at man deler sine tanker om tilbageværende udfordringer. På den vis anerkender lederen sine medarbejders faglige og personlige kompetencer, ved at inddrage deres vurderinger i forholdet til fremadrettede behov i personalegruppen. Såvel den individuelle stillingtagen, som opfordringen til at dele tanker vedrørende tilbageværende udfordringer, giver også lederen indblik i hvilke positioner, tanker, ideer, antagelser ol., der er i organisationen, og hun får dermed mulighed for at lede proaktivt i forholdet til dette indblik.

Et af de steder hvor lederen allerede i forbindelse med runden proaktivt kan konflikthåndtere i sin organisation, er hvor en pædagog havde taget stilling for det ene synspunkt, og dermed mod det andet. Her blev denne pædagog hjulpet med åbent at anerkende den modsatte synspunkt, og endvidere til at anerkende dette modsatte synspunkt inden i sig selv, ved personligt og indenfor den anerkendende ramme at tage stilling. Uden runden og denne aktivt skabte rummelighed i pædagogen, er en sådan stillingtagen for og imod synspunkter indenfor organisationen, grobund for kommende konflikt. Dels inden i pædagogen, hvor hun kun rummede et synspunkt, og dels i organisationen, idet de steder vi inden i os selv har taget bevidst, eller ubevidst stilling, naturligvis vil betyde noget for vores position i samarbejdet med andre. Idet pædagogen nu er hjulpet til at rumme begge synspunkter, vil hun i andre lignende situationer antage at hendes kollegaer har gode grunde til at overse det, der for hende har betydning, frem for at antage at de er "lige glade".

Ved at de to parter i konflikten får lov at slutte runden af, beskytter hun deres sårbare positioner, ved at give dem mulighed dels for at høre deres kollegaers anerkende dem og den tænkning de har eksponeret, og dels ved at de oplever at de selv får lov at sætte punktummet i beskrivelsen af deres egen eksponering.

Naturligvis skal lederen selv være den der kommer med det sidste indlæg i alle runder, fordi hun som organisationens leder hele tiden skal tilse helheden og rammen. I casen beskriver leder glæden ved at få indsigt i en konflikt, der naturligt vil skulle håndteres i organisationen, og anerkender at hun ikke har haft nok fokus på dette. Ved at påtage sig dette ansvar anerkender hun igen de to medarbejders naturlige reaktion, på at have haft forskelligartet tilgang til opgaveløsningen i hverdagen, og sikrer endvidere at personalegruppen opnår en tryghed for at i kraft af det nye kendskab til dette, vil det også på sigt blive håndteret, således det ikke fremadrettet skal være en belastning for den enkelte.



Som fremhævet tidligere indtager lederen udelukkende markante og tydelige holdninger, hvor hun fastholder krav om, at samtalen holdes indenfor det fastsætte sæt af værdier, der er i organisationen. Her fastholder hun vedvarende krav om at der skal konflikthåndteres indenfor den anerkendende tilgang, og hun indtager i forholdet til beskrevne oplevelser og holdninger en åben og undersøgende tilgang. Lederens position i denne organisation er tydeligvis at sikre at medarbejderne har en tydelig og klar ramme, som der er taget ansvar for, og endvidere at enhver kan blive hjulpet til at finde en vej indenfor denne klart udstukne ramme. Ved at lederen undgår at positionere sig i forholdet til hverken årsag, eller eventuelle løsningsmodeller, kan hun også opnå den tillid, der bevirker at hun får lov at hjælpe de enkelte i personalegruppen med at anerkende såvel egne, som andres positioner.

Når alle har forstået og anerkendt hinandens oplevelser og erfaringer, er der ikke længere nogen udfordring for at personalegruppen fælles kan finde løsninger på den konkrete problemstilling, der udløste denne konflikt. En af udfordringerne i denne organisation var, som det fremgik af casen, ikke en manglende evne til at håndtere den beskrevne udfordring, men en manglende fælles oplevelse af at der var behov for at forholde sig den beskrevne udfordring. Endvidere var det en udfordring at sikre, at organisationens rummelighed passede til dens virkelighed, altså at den kunne rumme den medarbejdergruppe, den skulle rumme, sådan som den medarbejdergruppe nu engang var. Dette sikrede lederen i begge af de to fokusområder, der har været belyst i denne gennemgang. Efter denne supervision var personalegruppen nu fri til i fællesskab at finde metoder til at håndtere den beskrevne problemstilling, og endvidere var der skabt klarhed over et hidtil ukendt behov i organisationen, vedrørende behovet for på sigt at finde metoder til at håndtere forskellige tilgange til skolens rammer og regler.

Perspektiv

Anerkendende tænkning er alt for ofte blevet til en ramme for noget der ikke kan italesættes: vi skal tale om ressourcer og ikke om begrænsninger. Eller vi har ikke problemer, men blot opgaver, der skal løses.

Det er bestemt ærgerligt, når forcen ved den anerkendende tænkning jo netop er at den i stedet for beriger os med rammen til at tage de følgende samtaler: Hvad er godt ved at tale om ressourcer, og hvad er godt ved at tale om begrænsninger? Hvad er godt ved at have problemer, og hvad er godt ved at have opgaver?

Når vi i vores daglige praksis vænner os til at tænke "hvad er godt ved det", eller i dets variationer "hvad er godt ved at jeg har set eller forstået det", så får vi en mere naturlig tilgang til den anerkendende tænkning, fordi det giver os en mening, med at opdage og undersøge, det vi endnu ikke har forstået. Når noget byder os imod er det de færreste af os der siger: "hvor var det dog fantastisk at jeg opdagede at jeg slet ikke holde til det her", hvilket er en skam, fordi det også giver os muligheden for at sige dette til os selv: "det var godt jeg opdagede det, for nu kan jeg begynde at gøre noget helt nyt". Som i denne artikels provokerende indledning, giver det os muligheden for at værdsætte vores omgivelser især der, hvor vi tidligere og uden den anerkendende tilgang, ikke havde nogen metode til det.

Når man på en arbejdsplads skal implementere, eller vedligeholde den anerkendende tænkning indenfor organisationen, er det nødvendigt at man anerkender, at vi altid i vores naturlige tænkning er på vej væk



fra den anerkende tænkning. Det er væsentligt at huske, at vores naturlige tænkning vil være at spotte problemer, at forholde os afvisende overfor dem. At virke anerkendende er et kunstgreb, og kræver ud over undervisning og træning, også løbende supervision og fælles ansvarlighed i organisationen, hvor man skal arbejde hen mod, at alle i en personalegruppe kan hjælpe hinanden. Eksempelvis ved at spørge: "undskyld jeg spørger, men jeg har simpelthen så svært ved at følge det du siger, vil du ikke godt fortælle mig, hvad der er det gode du vil med det du siger"... og at man har frihed til at sige til hinanden: "jeg ved godt at det bare er mig der er presset, men jeg har så svært ved at se hvor det er du anerkender mig, vil du ikke godt fortælle mig, hvor jeg kan se, at det i virkeligheden er det du gør?".

I den beskrevne case fik vi indblik i, hvorledes lederen fastholdt den anerkendende tilgang ved et personalemøde. Det er klart at denne organisation har fremadrettede udfordringer hvor det vil være hensigtsmæssigt, at anvende denne tilgang proaktivt. En væsentligt fremtidig samtale i den beskrevne organisation, kunne f.eks. være: "hvad er godt ved at lede synligt i nuet i forholdet til sine elever, og hvad er godt ved at lede, ved løbende at forholde eleverne til den givne ramme". Endvidere er det synligt at såfremt lederen ikke fremadrettet arbejder med den medarbejder der let føler sig angst i forholdet til sin egen kompetence, så vil der også opstå mange løbende konflikter i kraft af dette. Der kan også ofte forventes at være kollegaer og medarbejdere, der selv om de løbende opfordres og hjælpes til at give udtryk for holdninger og tanker, nærmere går og lurepasser, og derfor virker som ubekendte faktorer for ledelsen i organisationen, hvorfor de kan være bærere af mange konflikter uden at det er synligt. Alle disse beskrevne udfordringer, såvel som mange andre læseren evt. kan have forudset i forlængelse af casen, er naturlige, og forventelige.

At skabe og fastholde denne form for dialog i organisationen fjerner altså ikke organisationens udfordringer, ligesom det naturligvis også skaber mange nye udfordringer, det er blot denne artikels hensigt, at vise, at også disse kan blive håndteret hensigtsmæssigt og udviklende med den anerkendende tilgang, til gavn for organisationen. Det at lede, og det at værne om hinanden som kollegaer, er en vedvarende foranderlig proces, hvor det at anvende den anerkendende tilgang, ikke fjerner udfordringerne, nærmere er tilgangen en metode, der giver os adgang til den væsentlige information om organisationens udfordringer, og dermed også om, hvordan vi håndterer disse.