

# Anerkendende lederskab

Af Direktør Charlotte Dalsgaard, Harbohus ApS

Yderligere information om Anerkendende ledelse og Anerkendende lederuddannelse kan fås ved henvendelse til forfatteren [cd@harbohus.dk](mailto:cd@harbohus.dk) og 9868 6111

*Opgaven som leder er at forene organisationens styrker  
så dens svagheder bliver irrelevante.*  
Peter Drucker, 2003

I denne artikel har du mulighed for at afprøve principperne for anerkendende ledelse og tænke dem ind i dit hverdagslederskab. Artiklen giver dig eksempler og praktiske øvelser, som kan inspirere dig på din vej til anerkendende ledelse – en lederstil, der inspirerer medarbejderne til at skabe resultater.

## Sprog og resultater

Netop når der tales om ledelse og resultater er det interessant at se på, hvad der foregår i de personalegrupper, der bedst skaber resultater. Og her er det samtaleformen, der springer i øjnene. Der er en tydelig forskel i sproget for henholdsvis højt og lavt ydende arbejdsgrupper. Undersøgelser viser, at de højt ydende grupper har seks gange så meget positiv dialog, som de har negativ dialog. Det betyder, at de højt ydende grupper taler om deres styrker og ressourcer seks gange, for hver gang de taler om deres mangler og problemer. Modsat har lavt ydende grupper tre negative udtalelser for hver positiv udtalelse.

## Dobbelt så mange åbne spørgsmål

De højt ydende grupper stiller samtidig dobbelt så mange åbne spørgsmål i deres gruppe, som de bruger argumenter. De stiller åbne læringsfokuserede spørgsmål, de spørger ind til hinandens ideer og opfattelser. I de lavt ydende grupper foregår det anderledes. Der er der 20 udtalelser, som er baseret på fastholdelse af argumenter, for hver gang der er et åbent spørgsmål.

Højt ydende gruppe	Lavt ydende gruppe
6:1 forhold mellem positiv (styrker og ressourcer) fokuseret dialog og negativ (mangler og problemer) fokuseret dialog.	1:3 forhold mellem positive (styrker og ressource fokuseret) og negative (mangel og problem fokuseret) udtalelser.
2:1 forhold mellem åbne og læringsfokuserede spørgsmål og argumentering (fastholdelse af synspunkt) i dialogen.	1:20 forhold mellem åbne og læringsfokuserede spørgsmål og udtalelser baseret på argumentering.

Marcial Losada (1999)

Det enkelte medlem i en arbejdsgruppe kan godt være opmærksomt på kommunikationen i sin gruppe og forsøge at ændre denne. Men som leder har man

langt større mulighed for at påvirke sproget omkring sig og skabe gode betingelser for højt ydende grupper.

Som leder har man et ansvar for, at personalegruppen på den ene side fungerer godt, og på den anden side yder sit optimale. Disse to sider af arbejdslivet behøver på ingen måde at stå i modsætning til hinanden. Derimod er det oplagt at arbejde aktivt med at skabe en kultur i organisationen, hvor medarbejderne trives, samtidig med at de har redskaberne til at arbejde på den mest optimale måde, og dermed opnå resultater. En måde at gøre det på er gennem Anerkendende ledelse. Anerkendende ledelse tilbyder en tilgang og nogle redskaber til dialog, sparring og inddragelse. Redskaber som har vist sig at være stærke i det daglige ledelsesarbejde.

### Spørge-Jørgen med anerkendende hensigt

Den anerkendende leder er spørgende og værdsættende i sin ledelsesadfærd.

Værdsættelse handler ikke om at manipulere andre gennem falsk ros. Det handler om at lede efter det bedste i en person og tage vare på de ting, der skaber gode betingelser. Når du værdsætter, er det vigtigt, at du er oprigtig og ærlig, og at du betingelsesløst står ved dine ord. Du skal med andre ord ikke diskvalificere din inspiration ved at tilføje en eftersætning med et negativt perspektiv.

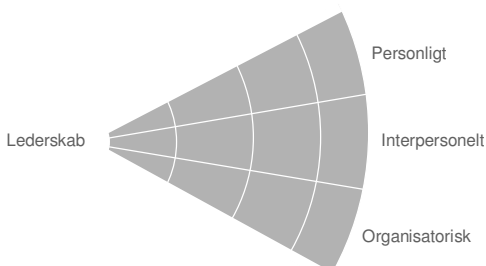
At være spørgende handler om at gå på opdagelse – spørge efter værdierne i mennesker, steder og ting. Når du spørger, så spørg til styrkerne, til det der giver liv og til mulighederne i en situation. Forhold dig gerne uvidende også gerne til gamle bekendte. Det styrker din nysgerrighed og evne til at stille spørgsmål. Alene det at forholde sig spørgende styrker din anerkendelse af andre.

En fundamental opfattelse i Anerkendende ledelse er, at enhver person og ting og ethvert sted har noget af værdi, en ressource, en eller anden uudnyttet mulighed. Man skal simpelthen bare spørge ind til den. Den anerkendende leder kan derfor siges at være en Spørge-Jørgen med en anerkendende hensigt.

### På vej mod anerkendende lederskab

At bevæge sig mod anerkendende ledelse handler om at opdage dine nuværende tænke- og handlevaner og – med stigende bevidsthed – at lære at indgå i relationer med en positiv indstilling. At bevæge sig imod anerkendende ledelse er en gradvis proces, fordi det simpelthen kræver, at du ændrer dine gamle adfærdsvaner, attituder og handlemåder.

Det er i den enkelte handling, rutine og struktur du vil kunne se fremskridtene og de vil findes såvel på et personligt, interpersonelt som et organisatorisk plan.



Når du omsætter Anerkendende ledelse i dagligdagen bliver det vigtigt at overveje:

- Hvordan kan du udvikle dit personlige lederskab ved fx at udvikle din forståelse af en situation, så du får øje for styrkerne frem for manglerne?
- Hvordan kan du udvikle dit interpersonelle lederskab ved fx i det daglige arbejde at stille spørgsmål, så du engagerer og inspirerer medarbejderen frem for at svare og instruere?
- Hvordan kan du udvikle dit organisatoriske lederskab ved fx at undersøge succesfulde opgaveløsninger på personalemøderne frem for at gennemføre fejlfinding?

## 6 ledetråde

Anerkendende ledelse bygger på David Cooperriders og hans kollegers arbejde inden for det, der er blevet kendt som Værdsættende samtale og på amerikansk Appreciative Inquiry.

Ud fra Værdsættende samtales teori former der sig 6 ledetråde for det anerkendende lederskab. Som anerkendende leder handler det således om:

- At være opmærksom på at sproget skaber virkeligheden
- At skabe forandringer ved at spørge værdsættende
- At vælge perspektiv med omhu
- At arbejde strategisk med forventninger og fremtidsbilleder
- At finde de positive kræfter
- At inddrage helheden

Jeg vil i det følgende folde disse ledetråde ud og gennem øvelser invitere dig til at praktisere dem i din daglige ledelsespraksis.

# 1

## At være opmærksom på at sproget skaber virkeligheden

Forestil dig, at en medarbejder kommer til dig og i et hvad du opfatter som irriteret tonefald, og fortæller dig, at nu er der igen ikke styr på tingene, og at det er helt umuligt at lave sit arbejde inden for rammerne. Din respons afhænger af, hvordan du forstår din medarbejders sprog. Du kan for eksempel fortolke ordene og kropssproget som et uberettiget angreb på dig som leder, og reagerer sådan at du lader de negative følelser gribe om sig og skade jeres forhold. På den anden side kan du også fortolke bemærkningen ud fra den antagelse, at der måske er brug for klarhed over rammerne og prioriteterne, og at det ikke nødvendigvis er dig der er noget galt med. Med dette som din forståelse kan du udvise imødekommenhed og se det som en kærkommen lejlighed til at udforske, hvad der skal til for at arbejdsopgavens rammer bliver klare for medarbejdere og derved forbedre jeres forhold.

Ord og handlinger og den betydning vi tillægger dem skaber, som eksemplet viser, vores verden. Vores verden skabes altså gennem vores sprog, samtaler og samspil med andre. Den måde vi forstår vore oplevelser og får dem til at give mening på, har en indvirkning på vores beslutninger og vore handlinger. Hvis vi for eksempel tror at

mennesker er nedladende over for os, reagerer vi anderledes over for dem, end hvis vi opfatter dem som mennesker, der tilbyder os omsorg. Vores måde at forstå samspil på skaber positive eller negative historier i vores organisationer. Ganske små ændringer i adfærd, som kropssprog og ordvalg forandrer vores relationer. Det vil også sige at vores relationer er åbne for nye udviklinger og muligheder. Det er i dialogen og samtalerne – udvekslingen af vores ord og perspektiver, at vi skaber nutiden og fremtiden.

### **Øvelse: På vej mod resourcesproget**

Du inviteres her til at blive endnu mere bevidst om dit sprogbrug. Det handler i første omgang om, at erkende dine mange valgmuligheder med hensyn til sprogbrug og handling. Hvad vælger du? At tale om det vi nemt kommer til – nemlig at tale i et mangelsprog? Eller vælger du at tale og invitere til et resourcesprog?

Du ønsker måske at gøre op med det mange kalder brokkeri på din arbejdsplads. Du synes måske at det tærer rigtig meget på jeres energi og kreativitet. Første skridt kan så være at (re)fokuserer udfordringen på en positiv måde. Det kunne i denne sammenhæng være, at du ønsker at udvikle et værdsættende sprogbrug.

Beslut dig derefter til at træne hver dag. Udvælg dig hver dag en situation, hvor du virkelig koncentrerer dig om at øve resourcesproget.

Forbered dig gerne på hvilke ord du kan sætte på de ting som du typisk ville udtrykke negativt. Udryd alle negationer – altså ord som ikke, ingen, umuligt – også dobbeltnegationer som ”det er ikke så ringe”. Se på hvilke ladning der ligger i de enkelte ord. Hvordan kan du fx tale om arbejdsmængde frem for fx arbejdspress? Oftest oplever vi at det er nyttigt at hente ord fra andre sfærer for at berige ordforrådet så det bliver muligt at tale om fx blomstrende samarbejde. Det giver andre associationer end fx godt samarbejde. Mens du øver dig, læg så samtidig mærke til, hvilken effekt det har på dine samtalepartnere.

Saml op på dine erfaringer hver dag. Hvilken effekt havde dit resourcesprog på andre? Hvordan kunne du se virkningen i deres respons, sprogbrug og udbytte? Hvilke ord berigede dit ordforråd? Hvad har du lyst til at afprøve i morgen? Tænk også over, hvordan balancen er mellem mangelsproget og resourcesproget? Hvor mange positive for hver negativ? Brug gerne nedenstående oversigt til at undersøge denne balance.

#### **Vi kommer nemt til at**

- Tale om det, vi ikke vil have
- Tale om det, der ikke virker
- Tale om det vi vil undgå
- Tale i et mangelsprog: ’vi kan ikke...’
- Lære alene af vores fejl

#### **I Værdsættende samtaler vælger vi at**

- Tale om det, vi gerne vil have
- Tale om det, der virker godt
- Tale om den fremtid, vi ønsker os
- Tale i et resourcesprog: ’vi kan...’
- Lære af vores succeser

## 2

### **At skabe forandringer ved at spørge værdsættende**

Vi har nok alle oplevet at befinde os i en negativ samtale af den slags, hvor den anden person beklager sig over noget eller nogen. En samtale hvor vi begge er optaget af

spørgsmål som "Jamen er det da ikke for dårligt?", "hvad skete der så?" og "hvordan kunne hun også gøre det?" Forestil dig, at du prøver noget nyt næste gang du er i sådan en situation. I løbet af samtalen kan du sige noget i retning af: "Hvad gør hun når det går godt?" Eller: "Hvad ville du gerne have, der skulle ske i stedet?"

At ændre den måde, du stiller spørgsmål på, kan ændre den måde, du ser og lever dit liv med andre på. Ifølge de antagelser der ligger til grund for Værdsættende samtale, findes der ingen neutrale spørgsmål eller kommentarer. Hvert eneste spørgsmål og hver eneste kommentar bevæger en samtale i den ene eller den anden retning. Din kommentar opfattes af andre og fortolkes ud fra deres referenceramme, og derefter svarer de og flytter dermed samtalen. En måde at bruge dette i dit lederskab er, at være bevidst om det, der skabes af dine spørgsmål og kommentarer. Du kan som leder skabe forandringer ved at stille Værdsættende spørgsmål.

Værdsættende spørgsmål er spørgsmål, som inviterer folk til at fortælle os om deres bedste øjeblikke, om de ting, der går godt, og om muligheder, som kan ligge gemt i udfordringer og vanskeligheder. Det er spørgsmål og kommentarer, der løfter organisationen og det arbejde som den varetager.

### ***Øvelse: Spørgsmål der forandrer***

Du tilskyndes her til at arbejde med din evne til at formulere stærke, positive spørgsmål, der sigter mod at løfte personen eller gruppen og forøge dens værdi for organisationen.

Øv dig i at stille spørgsmål frem for at svare. Øv dig når du mødes med en medarbejder om en opgave, øv dig når du afholder teammøder eller personalemøder. Og øv dig når du er til strategimøder med dine overordnede.

En start kan være at lave en liste over de tidspunkter, hvor du i næste uge mødes om fx personalesager, opgaver, procedurer eller strategier.

Når du har lavet denne liste, kan du ud for hvert møde formulere værdsættende spørgsmål til det, du gerne vil skærpe opmærksomheden om og fremme på det enkelte møde. Det kan fx være spørgsmål som "Hvad er lykket i den sidste uge?" "Hvad gjorde det muligt?" Og på et andet møde "Jeg oplever, at du den sidste uge har bidraget med stor viden og entusiasme, da du løste din opgave. – Hvad kan vi gøre for at give endnu mere rum for det i denne uge?"

Når du stiller spørgsmål, vil vi foreslå dig, at du bruger et øjeblik til at tænke over, hvordan du mest effektivt kan udforme dem; overvej, hvordan du kan formulere dem, så de indbyder til deltagelse.

Når ugen er omme, vil vi tilskynde dig til at drage læring af dine erfaringer. Overvej her, hvilke spørgsmål, der gjorde en positiv forskel. Hvad faldt dig let og hvad vil du gerne øve dig mere på? Hvad er dine mest betydningsfulde erfaringer, som du vil tage med dig i din planlægning og forberedelse til næste uges spørgeren?

# 3

## At vælge perspektiv med omhu

Tænk på en situation, hvor du sammen med andre diskuterer en tekst, som I har læst eller en situation, som I har oplevet sammen. Så har du sikkert oplevet, at I forklarer teksten og situationen forskelligt. Jeres forklaring afhænger af hvem I er, hvilken position I har, hvad I har følt og jeres livserfaringer. Dertil kommer, at en tekst og en situation kan indeholde flere perspektiver.

Vores historier om os selv og vores organisation bliver hele tiden fortalt og hørt, skrevet og læst af os selv og andre. Enhver situation eller historie indeholder forskellige perspektiver. Du vælger selv perspektivet, som du retter dit fokus mod. Du kan finde nye perspektiver i gamle historier, når du stiller andre spørgsmål, ser på dem med andre øjne eller får nye informationer.

I værdsættende samtale anerkender vi, at den mening, der skabes i vores samtaler afhænger af vores fokus for vores samtaler og vores historier om os selv og organisationen. Vi er bevidste om, at fokusere på de perspektiver, der vil forstærke og løfte vores arbejde og relationer.

### *Øvelse: (Re)fokusering*

Du indbydes her til at udvikle din evne til at fokusere din opmærksomhed på de ting, der er af værdi, en ressource eller en uudnyttet mulighed.

Se på det der foregår på din arbejdsplads, der bliver beskrevet som et ”problem”. Vælg et helt konkret eksempel og se på, hvad du og andre fokuserer på, når I er optaget af det. Se derefter på det med nye øjne og (re)fokuser ved at undersøge de ting som er positive, fungerer og er en ressource. Som nævnt er det en fundamental opfattelse i værdsættende samtale, at der i en hver situation og en hver person er noget værdifuldt. Så der må være mindst én værdifuld ting. Hvordan kan disse ting hjælpe jer til at komme videre? Hvordan kan du i kommende samtaler italesætte ”problemet” på en fremadrettet og ressourceorienteret måde? Hvilke spørgsmål kan du stille?

Når du har arbejdet med denne opgave tag så et helikopterperspektiv og overvej, hvilken betydning (re)fokusering har haft, og hvordan du vil arbejde videre med det.

# 4

## At arbejde strategisk med forventninger og fremtidsbilleder

Hvad enten du har dyrket sport eller har oplevelser fra dit arbejde, så kender du sikkert det, at din indre dialog, som du har kørende med dig selv, går i opfyldelse. Du kan tænke på, at ”nu må jeg ikke slå bolden i nettet” eller ”Nu må jeg ikke lave den samme fejl som sidst”. Hvorefter du slår bolden i nettet eller begår den sammen fejl igen.

Ved at fokusere dine forestillinger om, hvad du gør rigtigt, er stolt af, eller hvad du håber, vil ske. Så kan disse forestillinger påvirke dine nuværende og kommende handlinger. Den historie, som du fortæller om dig selv og dine kompetencer, har indflydelse på, hvordan og hvor meget du vil arbejde for at nå dine mål. Ligeledes har dine forestillinger om andre også indvirkning på, hvordan du handler overfor dem, hvilket igen præger deres opfattelse af sig selv. Hvis du opfatter dine medmennesker, som nogle der tror på dig, så vil du være mere tilbøjelig til at fortolke og støtte deres handlinger og ord inden for denne kontekst, uanset om det er sandt eller ej.

Vi arbejder strategisk med fremtiden ved at medarbejdere og ledere undersøger og skaber positive billeder af deres fælles arbejdsplads. Dermed kan arbejdspladsen skabe fælles forestillinger, der viser den fremtid, som svarer til medarbejdernes og ledernes største visioner. Fælles forestillinger påvirker den retning, i hvilken en organisation bevæger sig. Når vi i fællesskab skaber forestillinger om et fælles mål eller vision, er vi inspireret til at gøre os umage for at opnå dette mål.

### ***Øvelse: Fælles forventninger***

Du bydes her på en aktivitet, som handler om at koordinere forventninger og skabe fælles forestillinger.

Vælg en opgave, en aktivitet eller et møde du har sammen med andre. Før I går i gang vil vi foreslå dig, at du starter med at spørge alle deltagerne om, hvad deres forventninger er. Hvad er det bedste resultat hver enkelt ønsker? Inviter derefter gruppen til at koble sig på hinandens forventninger, så de får skabt et fælles billede af det ønskede resultat.

Når en gruppe har koordineret deres forventninger kan de bedre arbejde mod sammen mål og når en gruppe forventer, at noget går i opfyldelse i fremtiden, er de mere tilbøjelige til at nå det hurtigt og effektivt. Så vi vil foreslå dig at tilskynd gruppen til at regne med, at de når de ønskede resultater.

Når mødet er overstået, opgaven løst eller aktiviteten overstået, vil vi foreslå dig at du samler op på dine erfaringer. Hvilken virkning havde de fælles forventninger? Hvordan vil du arbejde med fremtidsbilleder fremover?

# 5

## **At finde de positive kræfter**

I har måske lavet en kundetilfredshedsundersøgelse, der viser, at 25 % er meget tilfredse, 60 % er tilfredse og 15 % er mindre tilfredse. Herefter bliver der almindeligvis spurgt om, hvorfor de 15 % er mindre tilfredse og hvilke problemer er der, siden de ikke er tilfredse? Det giver svar på, hvad I ikke må og hvilke problemer, der er i forhold til kunderne.

Hvis I derimod undersøger, hvorfor 85 % af kunderne er tilfredse eller meget tilfredse, så får I at vide, hvad I har gjort godt og hvad kunderne sætter pris på ved at handle hos jer.

Ved bevidst at fokusere på og udforske de positive erfaringer frem for mangler finder vores succesfulde handlemønstre. Vi tager udgangspunkt i, at der bag ved ethvert problem ligger en frustreret drøm. Frem for at spørge: 'hvad er problemet?', spørger vi ind til den 'frustrerede drøm', som ligger bagved. Det man havde håbet på, men som ikke gik i opfyldelse. Derved er samtaler sporet ind på at undersøge håb, de ting man gerne vil opnå, frem for de ting man helst vil undgå.

Vi vælger at undersøge de positive kræfter i organisationen, der giver energi til positive handlinger for den enkelte og organisationen, gennem positive spørgsmål. Positive spørgsmål, giver mulighed for at snakke om vores mest positive erfaringer, det som er bedst ved det bestående og vores største håb for fremtiden.

### ***Øvelse: På opdagelse i de gode historier***

Du opfordres her til at gå på opdagelse efter de positive kræfter i din organisation. Det handler i første omgang om at skærpe sansen for organisations, medarbejdernes og dine egne styrker, og at udvikle resourcesprog ved at sætte ord på dem.

Vælg et gruppe- eller personalemøde. Tænk på gruppen du skal mødes med og vælg en oplevelse, som du har haft med gruppen, hvor der er en kompetence eller ressource, du vil fremhæve. Forbered og indled mødet med at fortælle en anerkendende historie om den konkrete oplevelse. Inviter derefter medarbejderne til at reflekterer over hvilken læring der kan drages af denne historie. Hvad virkede? Hvad gjorde det muligt?

Overvej gerne efter mødet, hvilken effekt den anerkendende historie havde på mødet? Hvilken betydning havde medarbejdernes refleksion? Hvordan kan du i fremtiden bruge positiv historiefortælling på jeres møder? Hvordan kan du invitere medarbejderne til at fortælle gode historier og anerkende deres kolleger?

# 6

## **At inddrage helheden**

Du har sikkert oplevet i gruppesammenhænge, at det gør en forskel om hele gruppen er til stede eller ej. Når alle er samlet, så kan alle deltage i beslutningerne og diskutere emnerne. Dermed opstår der ikke situationer, hvor I bliver nødt til at vende tilbage til gamle beslutninger eller diskussioner, fordi nogen ikke var til stede første gang. Der opstår en særlig fortrolighed og energi i en gruppe, når helheden er repræsenteret.

I Værdsættende samtale er vi på udkig efter, hvordan vi kan inddrage helheden i forhold til den enkelte, gruppen, organisationen og historien. Vi arbejder på at skabe fælles billeder og klarhed. Vi udforsker de forskellige delperspektiver og deres indvirken på det større system, samtidig med at helheden inddrages. Og vi bliver ikke bare ved hele gruppen eller hele organisationen vi inddrager også dem der er berørt af det gruppen eller organisationen laver fx samarbejdspartnere og kunder/borgere.

### ***Øvelse: Øje for helheden***

Du tilskyndes her til at udvide din forestilling af, hvordan du kan inddrage helheden.

Vælg en opgave du skal i gang med. Det kan være en stor eller lille ting, fx en opgave du er kørt fast med. Lav en liste over alle dem, der er berørte af den pågældende

opgave – det kan være medarbejdere, borgere, leverandører og samarbejdspartnere. Overvej derefter hvem af disse berørte, du kan inddrage for at udvide dit perspektiv og få andre vinkler på sagen. Og hvem der kunne være nyttige at inddrage, så de dermed bliver bærer af opgavens løsning? Formuler de spørgsmål du vil stille dem. Spørgsmål som: Hvilke ressourcer og muligheder ser du? Hvordan kan disse ressourcer og muligheder sættes i spil? Hvilke gode erfaringer og ideer har du, som jeg kan drage nytte af i denne situation?

Når du på denne måde har inddraget andre, vil vi foreslå dig at samle op på, hvad der er dine bedste erfaringer. Hvilke nye ideer har du fået til at have øje for helheden?

### **Organisationens styrker forenes**

Den leder, der leder gennem Værdsættende samtale, kan således betragtes som en person, som hele tiden evner at stille værdsættende, udfordrende og provokende spørgsmål, som kan inspirere medarbejderne til at tage initiativ og tage del i fællesskabet. Lederen får dermed ansvar for at skabe gode relationer mellem sine medarbejdere, så de evner at lytte til og lade sig inspirere af hinandens bidrag.

Den anerkendende leder holder fokus på det værdifulde for organisationen og den enkelte, går på opdagelse bagom problemer og anerkender værdien af ikke at følge de faste måder at gøre tingene på. Først derved vil lederen formå at forene organisationens styrker, således at dens svagheder bliver irrelevante.