

Ledelse & anerkendelse i skolen.

Af Ole Løw

Der synes gennem de seneste år at være kommet et stigende fokus på ledelse i skolen. Skoleinspektøren er blevet skoleleder og skolelæreren er blevet klasseleder. Ja, nogen taler ligefrem om forældrene som ledere i forhold til børnene. Men ledelse er et vanskeligt og flertydigt begreb, hvilket jeg indledningsvis vil tematisere. Dernæst vil jeg redegøre for anerkendelse, som en forudsætning for en troværdig relation mellem leder og medarbejder.

Ledelse – hvor skal vi hen (du)?

“Nok er vi faret vild, men vi skyder god fart”
(Jern-Henrik)

Ledelse har etymologisk betydning i retning af navigation, kursvalg og styring mod målet. Hvis ikke lederen skal ende som Jern-Henrik i citatet overfor, må begge disse koordinater for ledelse (mål & kurs) være inddraget. Men ledelse kan ikke reduceres til denne samtidighed af målformulering og retningsangivelse eller til lister over ledelsesopgaver som planlægning, organisering, koordinering og kontrol. Ledelse handler måske først og fremmest om kommunikation mellem leder og medarbejder, men også om kultur, mening, sprog, etik, forandring, stabilitet, motivation, fleksibilitet og trivsel. Jeg har ved at fremhæve lederopgaver og ledelsesområder måske nok fået nuanceret ledelsesbegrebet, men er ikke kommet en definition meget nærmere. En anden vej at gå er at anlægge *forskellige perspektiver på ledelse* (Aadland: 2006, side 43 ff.). Jeg har allerede antydnet det *funktionelle* perspektiv, der netop har fokus på forskellige lederopgaver og grundlæggende anlægger en mål-middellogik. Dette perspektivs foretrukne metafor for organisationer er maskinen. Et andet og bredere perspektiv ser ledelse som flere mulige *positioner eller roller*. Her opfattes ledelse som sociale konstruktioner. Ledelse finder altid sted i en kontekst, og må følgelig anskues som et produkt af sprogskabende interaktion mellem mennesker. Dette perspektivs foretrukne metafor for organisationer er åbne systemer, kulturer og sprog. Et tredje perspektiv er det *etiske*, hvor lederen opfatter sig selv og sin opgave som et etisk projekt. Her ses opøvelse af dømmekraft som afgørende i lederens arbejde med at skabe organisationens meningsfuldhed og i den daglige bestræbelse på at fortage de rigtige valg. En central lederopgave er således at lede den fælles proces med at skabe den overordnede mening. Dette perspektivs foretrukne metafor for organisationer er mening og ”telos” (mål).

Ledelse kan grundlæggende siges at være *et relationelt begreb*, da det jo ikke rigtig giver mening at forestille sig en leder uden nogen, der skal ledes. Relationen mellem leder og medarbejder kan karakteriseres som en *asymmetrisk relation*, der principielt er bestemt ved *forskellen i magt, ansvar og kompetence*. Denne grundlæggende ulighed forsvinder ikke, selvom medarbejderen behandles som en selvstændig og ligeværdig samarbejdspartner. Dette forhold kompliceres naturligvis, når ledelse udøves uden en formel position som leder - såkaldt uformel ledelse, hvilket dog ikke skal behandles her. Når vi indgår i sociale relationer, vil vi indgå i et *magtforhold*, om vi vil det eller ej. Vi er på samme tid udsat for magtens virkninger og udøvere af magt i relation til andre. Men selv nok så ulige relationer mellem mennesker eksisterer kun i kraft af aktørernes gensidige anerkendelse af hinanden. Den tyske filosof Hegel brugte herre-slavet forholdet som billede på denne komplementære gensidighed (Wind:1998, side 60ff. og Kirkeby: 2006, side 171 og 196ff.), som han kaldte ”anerkendelsens dialektik”. Lederen vil i kraft af sin position kunne tiltage sig stor definitions magt (Bae & Waastad: 1997, side 26ff.). Men hans eller hendes magtposition kan bruges

mere eller mindre befordrende i forhold til medarbejderne. Jeg ser her *en anerkendende relation som et ideal*, som det som leder er værd at stræbe mod! Jeg vil derfor prøve at skitsere, hvad en anerkendende forholdemåde kan indebære i en ledelsessammenhæng.

En anerkendende grundholdning.

”Gensidig anerkendelse gør det fastlåste bevægeligt”

(Anne-Lise Løvlie Schibbye)

Den anerkendende forholdemåde kan kommunikeres på flere måder, som vi skal se, blandt andet gennem *åbenhed, selvrefleksion og forståelse*. Men inden vi går nærmere ind på lederens anerkendende forholdemåde, skal selve begrebet anerkendelse bestemmes nærmere. Begrebet anerkendelse er et særdeles komplekst og flertydigt fænomen. Den norske psykologiprofessor Anne-Lise Løvlie Schibbye formulerer med baggrund i Hegel ligeværdighed og rettigheder i forhold til egne oplevelser som grundlaget for anerkendelse. Hertil føjer hun, at anerkendelse bygger på en præmis om gensidig forbundenhed og afhængighed mellem individerne. Denne relationelle konceptualisering af anerkendelsesbegrebet funderer hun blandt andet i nyere barndomspsykologi. Her er en central pointe at mennesket udvikler sig i og i kraft af sine relationer til vigtige andre. Anerkendelse spiller ifølge Schibbye en central rolle i denne proces, hvilket jeg skal vende tilbage til, men først skal begrebet anerkendelse indkredses. Flertydigheden kan anskueliggøres med stikord fra et par opslagsværker¹. Her kan der i anerkendelse ligge at godkende (en forklaring), acceptere (et lands eksistens), værdsætte (en maler), bekræfte (modtagelse af brev), påskønne (en indsats) og flere til. Schibbye ser *anerkendelse som et procesbegreb* og afstår derfor fra at definere det præcist. Men gennemgående beskriver hun *anerkendelse som en grundholdning, der indebærer, at den anden ses som en adskilt person med autoritet i forhold til egen oplevelsesverden*. Det er en vigtig pointe, at anerkendelse forudsætter erkendelse, hvilket indebærer, at vi må forstå eller vide noget om det, som skal anerkendes. Jeg vil i den videre beskrivelse af anerkendelse uddybe det nævnte grundlag byggende på ligeværd og gensidighed samt afslutningsvist inddrage fire centrale elementer i anerkendende forholdemåder.

Anerkendelsesbegrebet.

Begrebet anerkendelse er forankret i *et princip om gensidig ligeværd mellem mennesker*. Schibbye knytter ligeværdighed sammen med at vise respekt for den andens oplevelsesverden og benævner det som en subjekt-subjekt-relation. Det modsatte kalder hun en subjekt-objekt-relation, hvor det kun er den ene, der er aktør, og den anden er den, der bliver gjort noget med.

Det er vigtigt at skelne mellem lighed og ligeværd. Komplementære relationer som skoleleder og medarbejdere og lærer-elev er ulige, men kan udøves ligeværdigt, som jeg allerede kort har berørt. Schibbye formulerer det med reference til Hegel således: *”Det betyder ikke, at de er lige, men at begge har lige ret til deres egen oplevelse. Min oplevelse af at ville slå en anden har gyldighed. Handlingen kan derimod fordømmes”* (Schibbye: 2005, side 282).

Denne *skelnen mellem oplevelse og handling* ser jeg som central i en pædagogisk sammenhæng. Den åbner muligheden for på en gang at møde medarbejderen som en person med ret til egne oplevelser og samtidig som leder at være uenig i den handling, læreren har foretaget som konsekvens af sin oplevelse.

Det andet aspekt, som jeg fremhævede ovenfor, var *gensidig afhængighed mellem parterne*. Det udtrykkes af Schibbye på følgende måde: *”Anerkendelse er noget vi ønsker af den anden, og for at*

¹ Jf. Fremmedordbogen & Den Store Danske Encyklopædi. Begge CD-ROM, Gyldendal:2004.

relationer kan udvikle sig, kræver det at begge får dette ønske opfyldt. Gensidig anerkendelse indebærer at de kan indtage hinandens synspunkter og skifte perspektiv” (Ibid., side 44).

Begge parter skal med andre ord være villige til og i stand til for en stund at forlade deres position for at se, hvordan verden ser ud fra den andens. I forhold til den komplementære relation mellem leder og medarbejder kan denne form for gensidighed næppe skabes i alle ledelsesmæssige situationer. Men det er lederen, der har et meransvar for, hvad der kommer til at kendetegne relationen. Det er ham eller hende, der må forsøge at aflæse, hvordan hans eller hendes bidrag til kommunikation opleves fra lærerens eller pædagogens position og sammen med dem afstemme egen andel. En sådan perspektivbevidsthed hos lederen kan medvirke til kommunikationsformer, hvor medarbejderne erfarer, at deres perspektiv også har gyldighed.

Anerkendelsens delelementer.

I sin drøftelse af anerkendelse behandler Schibbye fire delelementer, som siges at udgøre en helhed: *at lytte, at forstå, at acceptere og at bekræfte* (Ibid.285-300). Anerkendelsens delelementer skaber så at sige hinandens forudsætning – lytning er en forudsætning for forståelse, forståelse en forudsætning for accept og så videre. Disse måder at forholde sig til hinanden på er hos Schibbye indskrevet i en terapeutisk kontekst og lader sig selvsagt ikke uden videre overføre til en pædagogisk ledelsessammenhæng. Men parallelle kommunikative elementer genfindes i en anerkendende relation mellem leder og medarbejdere. Jeg skal i det følgende begrænse mig til at anskueliggøre, hvordan disse forholdemåder og kommunikative redskaber, kan være vejledende for den leder, der ønsker at møde de ansatte anerkendende. Man er ikke en anerkendende leder. Det er noget lederen hele tiden kan prøve at blive for nu at sige det med Anne-Lise Løvlie Schibbye. Lederen må for at møde læreren eller pædagogen anerkendende prøve på at forstå, hvordan situationen ser ud fra dennes perspektiv. Det at forsøge at forstå den andens handlinger ud fra dennes forudsætninger fordrer blik for, på hvilke måder handlingen giver mening fra den andens perspektiv. Det kræver lydhørhed, åbenhed og parathed til at forstå selv det, som umiddelbart kan virke uforståeligt. I praksis betyder det blandt andet at være opmærksom på *metakommunikative budskaber* formidlet non-verbalt som øjenkontakt, tonefald, kropsholdning og lignende. Accept refererer til den ansattes grundlæggende ret til sine oplevelser og dermed til den tidligere omtalte skelnen mellem oplevelse og handling. Den bekræftende kommunikation styrker gennem *aktiv lytning, refleksive spørgsmål* og forståelse lærerens eller pædagogens oplevelse af ret til egne tanker og følelser. Det må ikke forveksles med umiddelbar enighed, eller udlægges som om den ansatte skal have ret i alt. En bekræftende holdning betyder, at læreren eller pædagogen støttes i at *reflektere over sit eget perspektiv*. Den må ikke forveksles med ros eller positiv feedback, hvor bekræftelse er noget, lederen giver den anden – den ansatte.

Anerkendelse eller værdsættelse – en afslutning.

Jeg har beskrevet anerkendelse som en grundlæggende holdning og ikke som en strategi, metode eller formalisering. Den anerkendende tankegang, som jeg har redegjort for er noget ganske andet, end når anerkendelse søges *formaliseret* gennem lønsystemer, frynsegoder, gratialer og advancementsstrukturer. Det kunne mere betegnende benævnes som værd-sættelse. Den anerkendende grundholdning kan heller ikke sidestilles med ledelsens brug af *strategiske kommunikationsformer* eller med metoder til organisations-udvikling som for eksempel Appreciative Inquiry (AI). Sidst nævnte er på dansk blevet til værdsættende metoder eller samtaler, hvilket måske er betegnende, idet jo anerkendelse har med erkendelse at gøre, mens værdsættelse handler om at bedømme og at påskønne (Løw, O.: 2006 B & D). Den anerkendende forholdemåde handler om karakteren af relationer mellem mennesker og om udvikling hos den enkelte. Man kan sige, at anerkendelse på en gang både *skaber fællesskab og individualitet*.

Henvisninger.

Jeg har kun medtaget direkte inddraget litteratur. En nærmere oversigt over referencer, som mit bidrag står i gæld til, er anført nedenfor i Løw, Ole (2006, A-D).

- Aadland, Einar (2006): *Den troværdige leder*. Dansk Psykologisk forlag
- Bae, Berit og Waastad, J.E. (red.): *Erkjennelse og anerkjennelse*. Perspektiver på relationer. Oslo Universitetsforlag: 1999.
- Hermansen, Mads, Løw, Ole og Petersen, Vibeke: *Kommunikation og samarbejde i professionelle relationer*. Forlaget Alinea: 2004, 2. udgave 2005.
- Holmgren, Allan (2002): *Organisationer – mysterier og samskabelser*. In Dalsgaard, C. m.fl. (red.): *Forvandling. Værdsættende samtale i teori og praksis*. Psykologisk forlag, side 208-237.
- Kirkeby, Ole Fogh (2006): *Begivenhedens ledelse og handlekraft*. Børsens forlag.
- Løw, Ole (2006A): *AKT-medarbejderen som intern konsultation – mellem servicerende og faciliterende forholdemåder*. In tidsskriftet *Unge Pædagoger*: 2006, nr. 4 – in print.
- Løw, Ole (2006 B): *Lærerens anerkendende og narrative forholdemåder*. I Kristensen, René (red.): *Fantastiske forbindelser. – Relationer i undervisning og læringssamvær*. Forlaget Dafolo, side 66-77.
- Løw, Ole (2006 C): *Fortællinger i gruppevejledning*. – Forskellige perspektiver på vejledning og særligt om brug af genfortællende og reflekterende positioner i praktikvejledning. In 'Skrifter' Århus Dag- & Aftenseminarium, side 33-41. Netversion: www.loew.dk
- Løw, Ole (2006 D): *Gensidig forbundethed i skolen*. - Gensyn med professionelle relationelle & kommunikative kompetencer. In Ritchie, Tom (red.) : *Relationer i skolen*. Forlaget Billesø & Baltzer: 2006, side 100-123.
- Schibbye, Løvlie Anne-Lise (2002): *Relationer*. Et dialektisk perspektiv. Akademisk forlag: 2005.
- Wind, H.C.: *Anderkendelse*. Et tema i Hegels og moderne filosofi. Aarhus Universitetsforlag: 1998.

Ole Løw, autoriseret psykolog og specialist & supervisor i pædagogisk psykologi. Lektor ved Århus Lærerseminarium. Underviser derudover på diplomuddannelserne i Psykologi og Vejledning & supervision på Jysk Center for Videregående Uddannelse.