

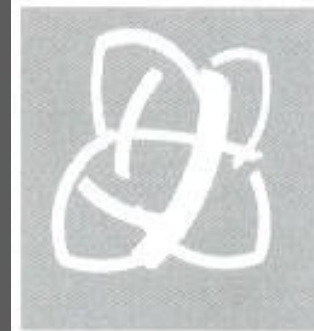
## MG-UDVIKLING

-Center for samtaler,  
der virker

E-mail:  
vr.mgu@virker.dk

-----

MG-UDVIKLING arbejder siden 1995 i Danmark, øvrige Skandinavien, Irland og Storbritannien med udvikling i alle former for organisationer med ledelse og medarbejdere i udviklingsforløb, coaching, træning, supervision, konsultation og projektstyring. Grundlæggende elementer er den systemiske tankegang, Appreciative Inquiry, Semantiske polariteter og positioner, VækstModellen, Fokusledelse – og glæde, begejstring og et positivt fokus og livssyn. Fokus er på det, der virker i kompetencer, handlinger, samarbejdsrelationer og i arbejdsmiljø. Ejer af MG-Udvikling Marianne Grønbæk er medforfatter til flere relaterede fagbøger.



December 2012

## Banalitetens paradoks

Af Jonas Grønbæk Pors og Marianne Grønbæk

Igennem vores arbejde med at undervise i VækstModellen har vi efterhånden identificeret et mønster, der er blevet udtrykt af mennesker, der introduceres til VækstModellen. Ligeledes har personer, der er kompetente brugere af VækstModellen udtrykt noget lignende. Dette mønster har manifesteret sig i en indledende skepsis overfor VækstModellen og den anerkendende og værdsættende tilgang. Det består i en undren i at VækstModellen, og den anerkendende tilgang virker så godt, som de gør, på trods af hvor simpelt det lyder. Med andre ord kan det virke for banalt.

Det banale henviser til f.eks. det almenkendte ordsprog: *'smil til verden og verden smiler til dig'*, og mange andre lignende ordsprog. Det er, med andre ord, ikke ny og åbenbarende viden som sådan, og vi må antage disse folk har gjort sig lignende tanker, selv om at det anerkendende mantra om, hvad man giver til andre modtager man selv, og at man ved at anerkende andre individers integritet, holdninger og ud-sagn, vil disse individer ligeledes anerkende ens egne holdninger og position. Skepsisen opstår paradoksalt nok ikke ved at dette mantra afvises, men fordi det er alment accepteret. Således bunder skepsissen i at grundtanken for anerkendende ledelse, som sådan anerkendes, men anerkendes i en sådan grad at det bliver banalt, og noget vi alle sammen allerede efterlever, men uden at det nødvendigvis giver de ønskede resultater.

Dette er et fænomen, som vi kan kalde **'banalitetens paradoks'**: Ligesom denne skepsis anerkender og accepterer den grundlæggende tanke bag anerkendende ledelse, må vi også anerkende den skepsis, der er og den oplevede udeblivelse af resultater.



Vi kan opstille denne polaritet:

Anerkender anerkendelsen

Anerkender skepsis



‘**Banalitetens paradoks**’ ligger altså i at VækstModellen og dens anerkendende tilgang er en tilsyneladende så simpel og troværdig løsning, at den bliver utroværdigt ved at være for simpel. Dette paradoks kan benyttes som udgangspunkt i diskussioner og refleksioner over og omkring, hvordan VækstModellen virker i praksis, og hvor og hvordan den adskiller sig fra andre forståelser og normer om anerkendende og dialogbaseret ledelse. Fordelen ved at identificere og belyse et paradoks er, at et paradoks er noget, der ikke kan forklares logisk, eller er et felt, hvor to eller flere logiske systemer støder sammen. Et logisk system henviser her til en mere eller mindre forsimpning af en kompleks virkelighed, der dog stadig giver mening, og som har det formål at gøre denne komplekse virkelighed mere overskuelig. Paradokset opstår, når denne logiske forsimpning, ikke længe stemmer overens med den erfarede og observerede virkelighed. Paradokset bliver således til en undren man forsøger at belyse ved at nuancere alle de elementer, der er i spil.

Vi har en mistanke om, at fordi anerkendelse er en så udbredt værdi indenfor ledelse, at den til dels mister sin betydning og substans. Med andre ord, udtrykkes værdier om anerkendelse i ord, men ses ikke altid i handlinger og adfærd hos de mennesker, der siger de anvender denne tankegang. Derfor kan det betegnes som et ”buzz-word”, der bruges ureflekteret. Der er således ikke nødvendigvis en sammenhæng mellem ens handlemåder og handlemønstre og så de værdier om anerkendelse, som man giver udtryk for. Med andre ord bliver vi ikke nødvendigvis anerkendende ledere og medarbejdere, bare fordi vi beslutter, at nu skal vi være anerkendende. Tværtimod kan et krav om anerkendelse ende med, at diskussioner lukkes og at specifikke holdninger og positioner ikke accepteres, med henvisning til at de ikke er anerkendende. Det interessante ligger i at anerkendelse er en lettere abstrakt størrelse. Således kan forskellige individers opfattelse af, hvad begrebet betyder divergere. Et af de teoretiske grundlag som MG-Udvikling arbejder ud fra er, at tanker og ord skaber handlinger. Men går det ikke også den anden vej? Skaber og omformer handlinger ikke også ord og begreber? Hvis begreber såsom anerkendelse og værdsættelse bruges ureflekteret, forstået som at det er påbud, jeg giver andre, om at de skal være anerkendende og værdsættende, og herved på sin vis ikke anerkender en række indvendinger, de måtte have, er der hermed en fare for, at anerkendelse og værdsættelse bliver noget, som vi *kræver* af andre. Hermed har begrebet mistet sin betydning og dialektiske forståelse og form.

Anerkendelse bliver paradoksalt noget, der netop ikke anerkender noget for, hvad det er, men bliver et imperativ til at forskellige størrelser skal rettes ind og homogeniseres ud fra én definition af hvad anerkendelse er, og hvem det kræves af.

Anerkendelse kan således paradoksalt nok risikere at blive ikke-ankerkendende, fordi den ikke anerkender andre måder at være på end netop den anerkendende. Vi kan således ikke længere antage, at der er en fasttømret sammenhæng imellem, hvad vi siger og gør, og hvordan vores anerkendelse opleves og opfattes af den anden, efter at anerkendelse er blevet et mere eller mindre "buzz-word". Begrebet 'ankerkendelse' er således i fare for at miste sin substantielle betydning, da det efterhånden har løftet sig op til en metafysisk sandhed, som noget vi alle skal være. Det har således mistet sin rodfæstethed i hverdagshandlinger og konkrete praksisser.

Men ligesom vi kan betegne et paradoks, som noget der ikke er en entydigt og logisk forklaring, opstår der ligeledes her et dilemma, der ikke lader sig løse med en enkelt læresætning; nemlig i hvilken grad, vi skal opgive de værdier, vi har indenfor en given organisation og/eller arbejdsplads. Som skitseret ovenfor indebærer anerkendelse og værdsættelse i yderste potens, at vi også anerkender det og dem, der ikke deler disse værdier. Dette dilemma kan sættes op således: Hvis vi skal være anerkendende og værdsættende på denne arbejdsplads, anerkender vi ikke andre omgangsformer. Men samtidigt udfordrer vi, og i værste fald, nedbryder vi vores værdifællesskab, hvis *alt* værdsættes og anerkendes.

Førnævnte kan opstilles i disse Semantiske Polariteter:

Anerkender det nye

Anerkender det kendte



Anerkender det kendte

Anerkender det ukendte



Anerkender det anerkendte

Anerkender vores modsætninger



VækstModellen bygger på det dialogiske værdigrundlag og fundament, som er i Semantiske Polariteter og Positioner, nemlig Positioneringstanken. Dette tankesæt, som MG-Udvikling også har udviklet, tager netop ovenstående dilemma med om *alt skal eller kan værdsættes*. Tankesættet opstiller og klarsætter på én og samme gang forskellige menneskers tanker, kultur, drømme, opvækst, baggrund og oplevede situation i en given samtale, og disse menneskers adfærd ved at opstille polariteter på det, vi ser eller oplever eller siger eller gør og tager positionerne. Når disse mennesker fortæller, hvad der ligger bag deres positioner, skabes samtalen på tværs af alle ovenstående faktorer, og forståelsen skabes via dialogerne om disse menneskers positionering i en given situation. I samtalen kan man tage nye positioner og derved skabes nye positioneringer, og samtalen om positioneringerne skaber nye forståelser. Positioneringstankesættet bygger således på den værdsættende og anerkende tankegang, hvor alt skal kunne anerkendes for det, personen udtrykker via sin position. Samtidig er det her tilladt at være uenig og holde sin position uden at skulle underkaste sig den anden persons 'sandhed'. Man kan sige at 'sandheder' ophæves som doktriner for, hvad man skal mene og sættes ind i dialogen. Der opstår en klarhed, som både kan skabe nye sam-lende relationer, men som også kan gøre det klart, at man i holdninger og meninger, som er meget langt fra hinanden, og at det vanskeliggør at kunne værdsætte hinanden. Fordelen ved Semantiske Polariteter er, at det er muligt at blive i samtalen og dialogen, selvom der er stor uenighed.

Man kan forenklet sige at VækstModellen, omsætter Semantiske Polariteter til en let og enkel håndterbar ramme for en samtale, hvor alle kan anerkendes og værdsættes for deres positioner, hvor den enkeltes stemme høres og tages alvorligt, og hvor uenighed ikke bare er tilladt, men også meget velkommen. Der skabes både klarhed på de enkelte menneskers adfærd, tanker og handlinger, og samtidig sættes der ord på forskelligheden og dermed forskellige holdninger og oplevelser.

VækstModellen kan her anses som en dialogmodel og praksis, der lægger sig i et nexus imellem værdier, tanker, ord og begreber, og konkret i praksis og handling. VækstModellen forbinder således værdier med handling og begge aspekter, både den abstrakte værdi og den konkrete handling, får hermed deres betydninger, da abstrakte og flygtige begreber som anerkendelse får en konkret handling og praksis sat på sig. Via dialoger om, hvad anerkendelse helt præcist er, og hvilke praksisser vi kan betegne som anerkendende både kan skabe handling via ord, men ligeledes kan skabe substans og mening via handling. Med andre ord kan VækstModellen en ramme for en proces, hvor lettere flygtige begreber rodfæstes via konkret adfærd og praksis i dagligdagen.

En løsning på ovennævnte '**banalitetens paradoks**' kan således søges i, at anerkendelse og værdsættelse bliver en overordnet ramme for VækstModellen, men hvor forskelligheder og divergerende synspunkter rummes og bringes i spil. Således kan VækstModellen ses, som en arena, hvor frustrationer kan ventileres på en konstruktiv måde og indgå i forsøg på at definere, hvad der er på spil i forskellige situationer.

Hermed bliver anerkendelse noget, der forpligter hele vejen rundt i organisationen – fra leder til medarbejder og omvendt. Således at anerkendelse ikke er noget, der entydigt defineres oppe fra og ned, men defineres og herved forpligter i fællesskab til at værdsætte og anerkende forskellige positioner.