



⌚ 3 min. 👁️ 📌 07-03-2014

Anerkendende ledelse er et ideologisk glidemiddel

Du skal vise tillid, lytte aktivt og fortælle de positive historier. Sådan lyder opskriften på en anerkendende organisationskultur med åbenhed, kreativitet og effektivitet. Når anerkendelsen bliver til en undertrykkelse af kritik og en legitimering af dårlig ledelse, er det en anden fortælling. Sociolog Rasmus Willig sætter spørgsmålstegn ved den anerkendende ledelsestilgang. Lad dig forarge, provokere, og reflekter.

Skribentinfo

[Rasmus Willig](#)

Sociolog og forsker ved Roskilde
Universitet

Kritik kan være besværlig, nådesløs og skadelig for afsenderen og for den, som er skydeskive for kritikken. Kritik larmer og fremføres ofte af stærkt engagerede medarbejdere. Kritik kan nærmest give psykologiske granatchok. Ikke underligt, at begrebet ofte sammenlignes med krige, opfattes som angreb eller beskrives som et særligt eksplosivt diskussionsvåben.

Der er giftig, nådesløs og slagkraftig kritik. Den, der fremsætter en voldsom kritik af sin ledelse, kan have fornemmelsen af at stå på en henrettelsesplads. Den, der kritiserer, sætter sig selv på spil og risikerer måske stilling og karriere, for det er usikkert, om kritikken bliver accepteret af ledelsen.

Ingen kritik, ingen kage

Kritik er sjældent velkommen for en usikker ledelse, fordi den udstiller inkompetence, dårlige beslutninger og manglende handlekraft. Kritik gør ondt, men den er nødvendig, fordi den giver ledelsen legitimitet. En leder, der kan svare på kritik og leverer svar, som medarbejderne finder acceptable, har legitimitet.

En ledelse, som derimod ikke leverer svar, som glider af, afvæbner eller returnerer medarbejdernes kritik, mister uundgåeligt sin legitimitet. De fleste medarbejdere vil gerne ledes, men de vil have retten til og en oplevelse af, at deres kritik ikke kun er på medhør, men også fører til reel medbestemmelse. De vil ledes med reel medbestemmelse. Det giver mening, for alt andet ligner noget fra fortiden.

Dårlig ledelse bliver legitimt i anerkendelsens navn

I de senere år har der imidlertid fundet en ukontrolleret revolution sted, der har afvæbnet medarbejdernes kritik. Det er i hvert fald den fornemmelse, man kan få. Den anerkendende tilgang er blevet masseret ind af et hav af konsulenter i offentlige og private organisationer med det utilsigtede resultat, at flere medarbejdere måske føler, at de skal holde igen med kritik eller bare parkere den og se mere positivt på tingene.

Den anerkendende tilgang har sikkert gode intentioner, men den har ført til utilsigtede konsekvenser. Altså et klassisk paradoks. For er tiden ikke inde til at sætte spørgsmålstejn ved, om perspektivet har efterladt andet end sætninger, der klinger hult?

Her er nogle af de sætninger, man ofte hører i mødet med en anerkendende tilgang: "Vær opmærksom på, at det bliver sagt på den rigtige måde"; "jeg hører, hvad du siger, men det er ikke min oplevelse"; "du må se det som en udfordring"; "jeg synes ikke, jeg bliver mødt med anerkendelse fra din side"; "jeg vil overhovedet ikke høre om problemer. Du skal komme med løsningsforslag"; og "der findes andre steder, hvor du kan finde anerkendelse for dit arbejde".

"Den rigtige måde" er en våd drøm

Lyder det bekendt, og klinger det hult? Ja, af to simple årsager: Nu har den danske lederstand været på kurset "anerkendende ledelse" og i en årrække praktiseret et sprog, som medarbejderne derfor kommer til at kende som et maskinelt sprog – trukket i automaten hos de lokale ledelseskonsulenter. Det klinger hult, fordi medarbejderne har en oplevelse af, at det er blevet til floskler, som der ikke bliver fulgt op på.

Men er modsvaret fra det anerkendende perspektiv, at medarbejderne ikke retter ind, eller at ovenstående sprogbrug blot benyttes af en ledelse, der ikke er anerkendende på "den rigtige måde"?

"Den rigtige måde". Tænk over det. Findes der en "rigtig måde"? Nej, men det er en våd drøm, som de fleste ledere skal være forundt, men ikke desto mindre en falsk en af slagsen.

Hvorfor? Fordi retningslinjer og retningsgivende perspektiver har det med at stivne, før de overhovedet når at komme i anvendelse. Vi kan antage, at de strider mod den menneskelige natur. For ville det være et bedre samfund, hvis vi alle smurte os ind i ideologisk glidecreme og mødte på arbejde under mottoet: "Vi har ikke problemer, kun udfordringer"?

Hvis disse perspektiver efterlader medarbejderne med en fornemmelse af, at deres kritik ikke er velkommen, skal perspektiverne skrottes. For uden kritik, ingen legitimitet.

Hvorfor kalde det et "ideologisk glidemiddel"?

I en tid, hvor det gælder om at have kant, men ikke så meget, at man slår sig på nogen i sit netværk, og hvor

beredvillighed og omstillingsparathed er fordringer, der bedst tages med et smil, men som det er et helvede at efterkomme, er sutteklude og glidemidler yderst efterspurgte varer.

For inden ledelse og medarbejdere har implementeret den nye strategi, er der en ny på vej, og inden den nye organisationsstruktur har vundet indpas, er der også en anden på vej – og sådan kunne man blive ved.

Hvilken ideologi lever de i? Formlen på efterspørgsel efter ideologi er en af de nemme: Jo større usikkerhed mennesker og organisationer oplever, desto større risiko er der for at forfalde til overskuelige ideer, der kan tillægges absolut værdi. Derfor har den anerkendende tilgang haft succes de seneste år. Den har formået at opstille bønneruller i tusindvis af danske offentlige såvel som private organisationer: ”Jeg hører, hvad du siger, men ser udfordringer i stedet for problemer”.

Anerkendende ledelse fungerer som ideologisk glidecreme, der nok får kritikken til at forstumme i en periode, men som ikke gør nogen ledelse legitim. Men hvor stiller det lederen?

Hvis vi tager diagnosen seriøst, så skal en ledelse, der vil have legitimitet hos sine medarbejdere, give sine medarbejdere mulighed for at komme med kritik uden frygt for sanktioner – og ikke mindst levere svar, som giver mening.

Måske kan det formuleres så enkelt. Måske er der slet ikke behov for yderligere 1.000 siders disciplinerende, anerkendende tilgang og 100 ivrige konsulenter, der arbejder for at få det hele til at glide lidt lettere ned.

Læs mere:

[Sådan undgår du faldgruberne ved anerkendende ledelse](#)

[De 5 værste former for ros](#)

[At give og modtage konstruktiv kritik](#)

