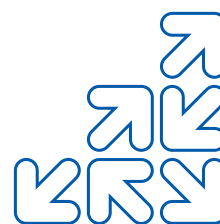


Af Carsten Hornstrup & Thomas Johansen

Systemisk anerkendende ledelse – et nyt erkendelsesgrundlag for ledelsespraksis



MacMann Berg
Systemisk ledelse og organisationsudvikling

Abstract

This article has two distinct purposes. First it draws a picture of what we call an epistemology of appreciative leadership – drawing on the ideas of key systemic – constructionist writers like: David Cooperrider & Suresh Srivastva, Kenneth Gergen, Humberto Maturana and Gregory Bateson – and connected to the work of the German philosopher Axel Honneth. Second it connects this epistemology to a set of ideas and theories – connected to appreciative leadership practices.

Our hope is to invite researchers and leaders to expand the ideas and practices known as Appreciative Inquiry for leadership and organisational development.

Forord

Denne artikel skal læses som et led i en fortsat udviklings- og tankeproces. Den er det foreløbige bud på en ny teoretisk syntese, der vil have nogle konsekvenser for praksis - ikke mindst i forhold til konsultation, ledelses- og organisationsudvikling.

Artiklen inviterer læseren på et teoretisk togt, som har til formål at undersøge og præcisere det, vi ser som et nødvendigt og givende erkendelsesmæssigt – eller meta-teoretisk perspektiv på anerkendende ledelse. Det handler om en teoretisk og praktisk revitalisering og måske videreudvikling af begreberne *Appreciative Inquiry* og *anerkendelse* – en teoretisk udvikling som smitter af på den praksis, der udspringer deraf.

En af de centrale inspirationskilder, Appreciative Inquiry (AI), opstod dels ved en tilfældighed og dels som en reaktion på en problemfokuseret tilgang til aktionsforskning, der i forfatterens øjne havde udviklet sig mere som praksisundersøgelse end reelt praksis- og teori genererende. Udviklingen af AI har været med til at skabe en øget fokusering på succeser og ressourcer – frem for fejl og mangler. Dette fokus har haft, og har stadig, stor effekt og betydning, når det gælder om at udvikle og bringe mennesker og organisationer videre.

Siden amerikanerne Cooperrider & Srivastva skrev artiklen: *Appreciative Inquiry in Organisational Life* (1987) er teori og praksis blevet videreudviklet og bl.a. tænkt ind i en europæisk tænkning og tradition. Ambitionen med denne artikel er derfor at formulere og videreudvikle det vi ser som anerkendelsesbegrebets erkendelsesmæssige grundlag. Hermed ønsker vi at koble den amerikanske pragmatiske baggrund og anvendelighedstænkning med en europæisk filosofisk og teoretisk tradition – for at videreudvikle AI både i teori og praksis. Dels som en grundlæggende kommunikationsfilosofi og dels som et strategisk reflektivt ledelsesværktøj. Denne artikels fokus på erkendelsesdimensionen, skal ses som første led i denne rejse.

1. Introduktion

Anerkendelse, værdsættelse, positiv psykologi og en øget bevidsthed om vigtigheden af at sætte fokus på organisationens succeser og positive historier har i de seneste år bredt sig med stor hast inden for ledelses- og organisationsudviklingen – ikke mindst i Danmark, Skandinavien og det øvrige Europa.

Tag afsæt i det der virker. Fortæl jeres bedste historier. Fokuser på drømmen og den fremtid I ønsker. Storytelling, narrativitet og en anerkendende og værdsættende konsulent- eller ledelsespraksis har hentet meget af sin inspiration fra Cooperrider & Srivastvas oprindelige Appreciative Inquiry begreb. Vi oplever, at Appreciative Inquiry begrebet og tænkningen har været igennem en lang udvikling de sidste 20 år, hvor der er blevet skrevet om og arbejdet meget med AI i en organisatorisk sammenhæng. Af de mange værdifulde bidragsydere kan bl.a. nævnes Cooperrider, Srivastva og Barrett (Cooperrider & Srivastva 1987; Cooperrider, Srivastva & Barrett 1995; Cooperrider & Whitney 1999 og 2001, Barrett 1995;), Bushe (1999), Whitney (1998) Oliver og Barge (Oliver 1996; Oliver & Barge 2002; Oliver 2005; Barge & Oliver 2003; Barge 2007), og i en dansk sammenhæng Hornstrup (Hornstrup & Loehr-Petersen 2001, Hornstrup et. al. 2005, Hornstrup, Barge & Johansen 2008), Voetmann (Voetmann et. al. 2002A & 2002B).

Alle disse bidrag har trukket på, justeret og videreudviklet AI som teori og praksis – og i vores optik, haft det samme implicite erkendelsesmæssige grundlag: Tanken om at den verden vi oplever og lever i, konstrueres eller frembringes, mens vi lever i den. Den er social konstrueret via det sprog vi anvender, de handlinger vi foretager, de relationer vi indgår i og i de specifikke kontekster vi er en del af.

Vores ambition er således at give et bud på en videreudvikling af anerkendelsesbegrebet i en ledelsesmæssig og organisatorisk kontekst - med den ambition, at få det bedst mulige grundlag for en videre praksisudvikling.

Det foreløbige bud på en ny teoretisk syntese til praksisudvikling

I vores arbejde som ledere og organisationskonsulenter, har vi fokus på ledelses- og organisationsudvikling ud fra et systemisk anerkendende grundlag. I praksis oplever vi ofte organisationer og ledere, der er blevet introduceret til AI, men som efter en tid oplever en vis frustration og afvisning af AI, fordi den ikke kan rumme de mange forskellige aspekter af det organisatoriske liv.

Siden Cooperrider & Srivastvas oprindelige tanker blev præsenteret i artiklen: *Appreciative Inquiry in Organisational Life – part 1 and 2* (Cooperrider & Srivastvas, 1987) er AI-praksis for mange blevet til en for ensidigt fokus på gode positive historier og drømmen om en ønskværdig fremtid. Det er der rigtig meget energi og læring i, men problemet opstår når det svære og vanskelige, der er en del af det organisatoriske liv, bliver negligeret eller fravalgt. Det skaber frustration og spørgsmål som: *Jamen, hvornår må vi tale om det, der vigtigt for os? Også det vi synes er svært og vanskeligt?*

Netop her oplever vi, at en anerkendende tilgang til ledelse har et meget stort potentiale. Ikke fordi vi nu igen skal til bruge meget tid til at finde og udfolde problemer, som AI netop var en reaktion imod. Det afgørende bliver derimod, om vi

er i stand til at tale om det svære og vanskelige på en fremadrettet og opgavefokuseret måde – fx om det samarbejde vi ikke synes fungerer ordentligt.

Frem for et ensidigt fokus på det positive, vil vi argumentere for nødvendigheden og effekten af i højere grad at fokusere på det, der opleves som værende vigtigt og væsentligt – i denne kontekst af ledere og medarbejdere. Det har vi mange års erfaring med kan skabe rigtig stor effekt og organisatorisk merværdi. På den måde ser vi anerkendende ledelse som et grundlæggende menneskesyn og en kommunikationsfilosofi, der med anerkendelsesbegrebet i centrum udgør en fundamental faktor for udvikling.

Vi ser anerkendende ledelse som en grundlæggende invitation til nysgerrighed. Denne nysgerrighed er, ud fra et anerkendende æstetisk perspektiv baseret på, at enhver handling og enhver interaktion har en egen logik. Handlinger er ikke gode eller dårlige, rigtige eller forkerte - de er simpelthen virksomme (Maturana & Poerksen 2004). En anerkendende leder handler derfor i første omgang overfor systemet med den forståelse, at systemet blot gør, hvad det skal gøre.

Hvis ikke vi accepterer, at problemer og frustrationer også er en del af det organisatoriske liv vil vi:

“...run the risk of alienating organizational members and silencing their voices. Voices of hurt, injustice, outrage, sadness, regret, and fragility may be central to organizational learning and transformation as they highlight significant issues that need to be addressed...”
(Oliver & Barge 2002, p. 2)

Vi ser derfor anerkendende ledelse som en tilgang, der tager Cooperrider's pointe alvorlig, at enhver problem er en frustreret drøm (Cooperrider 1999). Det betyder bl.a. at vi ser:

“...even "negative" life-draining moments are the seeds for hope and transformation.”
(Oliver & Barge 2002, p. 2)

Inspireret af Peter Lang kan vi sige, at det handler om at følge energien:

“Look for where the energy is, hook on to it and go on from there.”
(Lang, 2005)

Hvis vi ser problemer som en frustreret drøm, kan vi bruge problemerne som det kort, der viser os vejen til ønsker, håb og drømme. Ud fra et anerkendende ledelsesperspektiv, ser vi problemer og frustrationer som invitationer til det, der har potentialet til at blive en kraftfuld udviklingsressource.

2. Praksis, teori og erkendelse – tre sider af samme sag

Inspireret af vores samarbejde med Peter Lang, har vi valgt at se på anerkendende ledelse fra tre forskellige positioner eller niveauer: Handling eller praksis, teorier eller principper og endelig som epistemologier eller erkendelser.

1. *Praksisser – handleværktøjer*

Når vi praktiserer anerkendende ledelse, handler og agerer vi i en konkret praktisk organisatorisk virkelighed. Her gør vi os konstant en række observationer og refleksioner. Er du en leder som arbejder ud fra en anerkendende, systemisk og social-konstruktionistisk forståelse af verden, vil du sandsynligvis være optaget af at stille mange refleksive spørgsmål til dine medarbejdere. Samtidig med, at du er meget bevidst om din egen position som kontekstmarkør og kulturskaber – via det sprog og den kommunikation du anvender. Du arbejder måske med teambaserede udviklingssamtaler og forsøger at være meget bevidst om at bruge en anerkendende og værdsættende kommunikationsform overalt i organisationen.

Dette handlingsniveau kunne vi kort og godt kalde for praksis. De konkrete metoder vi anvender til at organisere og strukturere denne praksis, kalder vi, inspireret af Peter Lang, samlet set for vores handleværktøjer.

2. *Teorier – tankeværktøjer*

Ovenstående anerkendende ledelsespraksis udspringer af en række forestillinger og teorier. Det at stille spørgsmål baserer sig fx på en række undersøgelser, refleksioner og teoretiske studier af blandt andre Cecchin fra Milanoskolen. Cecchin's tanker om neutralitetsbegrebet (Cecchin, 1987) og Tomm's og Hornstrups teorier om forskellige spørgsmålstyper (Tomm, 1988; Hornstrup et al, 2005) udgør tilsammen en del af det teorigrundlag, som de praktiske handleværktøjer kommer fra.

Dette niveau kunne vi kalde teori- eller tanke-niveauet. Det udgør et sæt af teorier eller 'tankeværktøjer'. Værktøjer vi kan bruge til at tænke om og reflektere over praksis i praksis – på et meta-praksisniveau.

På tanke-niveauet henter vi desuden inspiration fra bl.a. Vernon Cronen & Barnett Pearce, Christine Oliver, Kevin Barge og John Shotter, som alle arbejder indenfor en social-konstruktionistisk ramme, sammen med teoretikere som Gareth Morgan, Gervase Bushe og Niklas Luhmann.¹

3. *Epistemologi og ontologi – erkendelsesværktøjer*

Udover et praksis og teori niveau er der imidlertid grund til at operere med et tredje overliggende niveau: Et erkendelsesteoretisk, epistemologisk og ontologisk niveau – eller vi kunne kalde det for et meta-meta-niveau for anerkendende ledelse. Den praksis vi udøver og de teorier vi bruger til at forstå eller udvikle vores praksis med er hægtet op på nogle grundlæggende antagelser om, hvordan vi fx forstår verden, mennesker, udvikling, læring og

¹ For en nærmere gennemgang se bl.a. Hornstrup et.al. (2005).

forandring. Dette sæt af grundantagelser om, hvordan vi erkender verden og virkeligheden ligger som et baggrundstæppe bag de teorier vi anvender på et teoretisk-praktisk plan. Når Cecchin fx opererer med neutralitetsbegrebet som en forpligtigelse til nysgerrighed på et teoretisk plan, er hans begreb samtidig forankret i en erkendelsesmæssig grundantagelse om, at vi som mennesker ikke er i stand til at erkende en objektiv virkelighed. Virkelighedens fænomener forstås af Cecchin derimod som sociale konstruktioner, som vi gør virkelige via vores sproghandlinger og kommunikation – i de relationer vi indgår i.

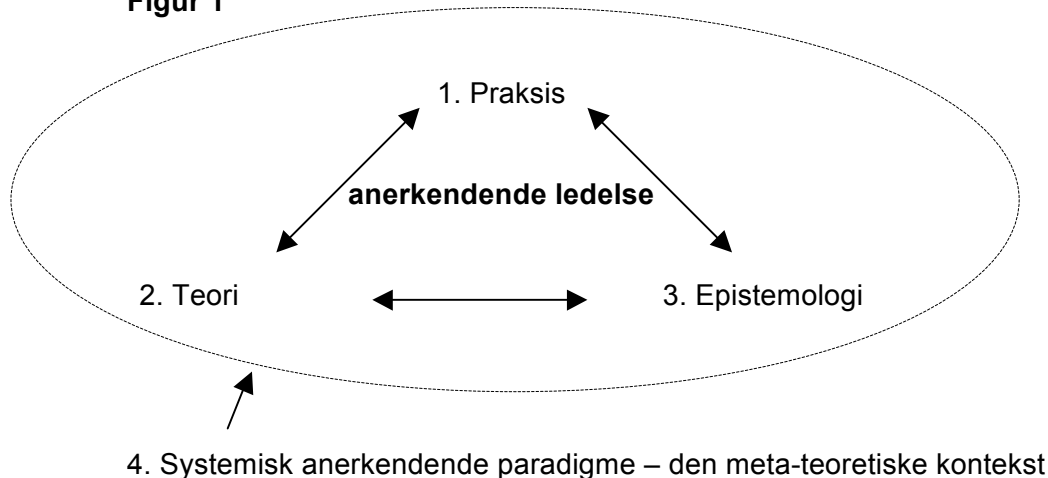
Erkendelsesteoretisk er det altså det fundament som anerkendende ledelse bygger på. Fundamentet stammer især fra Batesons tænkning om kontekst og mønstre, der forbinder. Dette er kombineret med Maturanas erkendelsesteoretiske kosmologiske begreb om autopoiese og sproglige domæner samt Gergen's social-konstruktionistiske forestilling om, at vores virkelighedsopfattelser primært konstrueres i de relationer vi indgår i. Epistemologien skal her forstås som læren om, hvordan vi erkender og kan sige noget om verden – og ontologien er læren om det værende, den faktisk forekommende fysiske verden. Epistemologien og ontologien påvirker gensidigt hinanden. Vores tænkning om verden og det værende er et resultat af måden vi tænker på, og måden vi tænker på skaber, det vi bliver i stand til at se.

Disse meta-teorier eller erkendelsesværktøjer ligger i forlængelse af de to første niveauer med tænkeværktøjer og handleværktøjer.

Ud over den systemiske og konstruktionistiske kobling mellem teori og praksis, spiller det erkendelsesteoretiske niveau en meget vigtig rolle. I vores optik skal praksis ses som et vigtigt led i teorigenereringen, og teori som praksis understøttende og praksisudviklende. Ikke mindst når det gælder om at forstå både teori og praksis samt udviklingen af en ny og anerkendende ledelsestænkning i teori og praksis.

På det epistemologiske niveau henter vi væsentligst inspiration fra den tyske socialfilosof Axel Honneth's Hegel-inspirerede anerkendelsesbegreb. Ved at udfolde og forbinde disse delvist overlappende og delvist forskellige bidrag, er det hensigten at etablere og udvikle et teoretisk bredere og mere solidt fundament for anerkendende ledelse.

Figur 1



Som det fremgår af ovenstående figur, kan og må erkendelsesteori, praksisteori og praksis udvikle sig i en fortløbende reversibel feedback- og feedforwardproces til gensidig inspiration på alle tre niveauer.

Praksis, teori og erkendelse – en del af et overordnet paradigme

De tre dimensioner i form af handle-, tanke- og erkendelsesværktøjer vil dog altid udvikle sig inden for en eksisterende erkendelsesteoretisk ramme eller meta-teoretisk kontekst. Denne vil til enhver tid udvikle sig dynamisk som et hvert andet autopoietisk selvrefererende system og eksistere parallelt ved siden af andre paradigmer (Johansen, 2008) – parallelt med Luhmanns tanker om autopoietiske sociale systemer (Luhmann, 1995; Kneer & Nassehi, 1997) og Maturanas tanker om autopoietiske biologiske systemer (Maturana, 1988).

Anerkendende ledelse i en systemisk og social-konstruktionistisk teoretisk perspektiv kan således ses som en del af et postmodernistisk paradigme, der sammen med andre modernitetsteorier har konstruktionstanken som fælles epistemologisk og ontologisk tankegods. Kort og klart udtryk med udsagnet: *Den verden vi oplever er en social konstruktion.*

Det bryder grundlæggende med det traditionelle modernistiske (positivistiske) paradigmes forestillinger om objektivitet, neutralitet og observatøruafhængighed. På den måde blev postmodernismens konstruktionstanke et radikalt, selvstændigt alternativ til den positivistiske epistemologi.

Anerkendende ledelse som reflektiv praksisudvikling – effekten af et erkendelsesteoretisk fokus

Når vi her kaster et kraftigt lys på det epistemologiske niveau er det også som konsekvens af en erfaret virkelighed. I forbindelse med en forskningsbaseret Masteruddannelse, arbejder artiklens forfattere målrettet med alle tre niveauer, men det udvidede fokus er på det meta-teoretiske plan. Vore erfaringer viser bl.a. arbejdet med alle tre niveauer giver den studerende et andet og mere reflektivt

udgangspunkt for at forholde sig til og arbejde med udviklingen af egen ledelsesmæssige praksis. Det giver både en dybere forståelse for teorierne, og et styrket fundament for praksis, hvor de selv i højere grad bliver refleksive praksisudviklere.

Syntesen af de tre niveauer er i vores optik for vigtig til at foregå i laboratorier eller lukkede forskningsmiljøer. Vores erfaring er netop, at det er i mødet mellem praksis, teori og epistemologi at vi skaber de bedste forudsætninger for innovation og udvikling. Når vi bliver bevidste om vores egne styrende antagelser bag vores praksis, kommunikation og adfærd, får vi mulighed for at de- og rekonstruere de dominerende mentale modeller, der fx ligger bag vores egen ledelsespraksis. Denne bevidstgørelse er på ingen måde forbeholdt teoretikere. Det handler i langt højere grad om at kunne stille de relevante refleksive spørgsmål, der udfordrer os på alle tre niveauer – og på den måde kan alle blive refleksive medudviklere af egen praksis.

I stedet for den sædvanlige skelnen mellem teori og praksis, mellem teoretikere og praktikere, mellem tænkere og håndværkere (som sjældent skaber en frugtbar eller berigende dialog) kunne vi overveje at opgive denne polariserende skelnen. I stedet kunne vi anskue praksis og virkeligheden ud fra forskellige meta-refleksive positioner – parallelt med positionsbegrebet fra Rom Harré (Harré, 1986; Hornstrup et al, 2005). For dermed i højere grad at kunne gribe, forstå og udvikle praksis ved hjælp af såvel teorier som de bagvedliggende meta-teorier på et erkendelsesplan.

3. Anerkendende ledelse i et epistemologisk perspektiv

Den traditionelle definition på epistemologi er: *Viden om hvordan vi ved, det vi ved* (knowing how knowing is done) (Bateson, 1972). I den forståelse er der en indbygget grundantagelse om, at vi *kan* vide noget om, hvordan vi som mennesker ved, det vi ved. Men er det overhovedet muligt at sige noget objektivt om det – ud fra et systemisk konstruktionistisk perspektiv? Skal vi tage vores udgangspunkt alvorligt, må vi derfor først opholde os lidt ved det begreb, vi bruger til at sætte rammerne og konteksten for det videre arbejde.

Selvom både Bateson, Gergen og Maturana bruger den traditionelle definition af epistemologi, ser vi det som en naturlig konsekvens af deres arbejde, at vi må opgive tanken om, at vi med sikkerhed kan vide, hvordan vi ved. Hvis vi i stedet opfatter erkendelse som en *proces frem for et slutprodukt*, kan vi i stedet forstå og definere epistemologi som: *Erkendelsesprocesser om erkendelsesprocesser om praksis processer*. Denne reformulering springer ud af en systemisk og social-konstruktionistisk tænkning og bygger på følgende antagelser:

1. Al viden er, når den bliver tilgængelig for os, opstået i relationen mellem mennesker og mennesker og kontekst
2. Viden vil altid være fremført af eller frembragt i et sprog – det være sig skrift, tale-, krop-, billede- eller andre former for sprog eller sprogmedier
3. Det er ikke muligt af adskille erkendelse, viden, kontekst og relationer på en måde, så selve erkendelsen kan iagttages isoleret – erkendelse må derfor betragtes som en relationel konstruktionsproces

Som en konsekvens af ovenstående antagelser, må vi rekonstruere vores forståelse af viden: Fra at viden og erkendelse er noget, som vi med sikkerhed kan vide noget om, til at viden bliver udtryk for en konstruktion. Viden skabes i et flow af relationelle processer hvor sprog, ord, kontekst, personer, samtaler med mere flyder sammen, og hvor vi inspireret af John Shotter på et givet tidspunkt kan sige: Stop! Look! Listen! (Shotter, 2006). For på den måde at fastfryse et øjebliksbillede, hvor ud fra vi kan forstå og erkende en given sammenhæng. Men det er og bliver et valgt tidspunkt med et valgt fokus i en specifik kontekst. Vi kunne have valgt anderledes, og dermed ville vi se og erkende noget andet – som kunne danne afsæt for nye og andre handlinger i praksis.

Ud fra disse grundlæggende meta-teoretiske betragtninger og distinktioner vil vi forsøge at tegne konturerne af det epistemologiske baggrundstæppe for anerkendende ledelse. Vi vil tage afsæt i den tyske socialfilosof Axel Honneth's tanker om anerkendelsesbegrebet, der med rødder tilbage til blandt andet Hegel, kan udgøre noget af den filosofiske tyngde vi ønsker at tilføre en anerkendende ledelsespraksis.

Anerkendelsesbegrebet fra Hegel og Frankfurterskolen

Honneth har aldrig været en del af den klassiske systemiske eller konstruktionistiske tænkning eller tradition, som anerkendende ledelse bygger på. Som elev af Habermas har han derimod været, og er, en del af den kritiske og tidligere marxistisk inspirerede Frankfurterskole i Tyskland. Honneth har imidlertid selv gjort op med den marxistiske tradition, og har som socialfilosof i stedet været optaget af anerkendelsesbegrebets betydning for menneskelig udvikling og sameksistens. Derfor ser vi mange frugtbare muligheder ved at lade os inspirere af Honneth's anerkendelsesforskning og vores egen optagethed og ambition om at udvikle og styrke det teoretiske og epistemologiske grundlag for AI.

Historisk set har anerkendelsen været en naturlig del af den systemiske og konstruktionistiske teori og praksis – men begrebet har på mange måder mere været et naturligt biprodukt af tænkningen, frem for det egentlige omdrejningspunkt. I Cooperrider's oprindelige tanker om Appreciative Inquiry står anerkendelsesbegrebet meget centralt, men først og fremmest ud fra en praktisk pragmatisk tilgang om, at det at agere anerkendende, kan være med til at skabe og understøtte en positiv udvikling.

Som filosofisk teoretisk begreb har anerkendelsesbegrebet ikke haft nogen central plads. Når vi netop ønsker at udfolde og videreudvikle anerkendende ledelse, ser vi Honneth's socialfilosofiske tilgang med rødder til Hegel, Hobbes og Rousseau som en yderst interessant forstyrrelse og koblingsmulighed. Særligt Honneth's egen videreudvikling af Hegels anerkendelsesbegreb ud fra en filosofisk antropologi, hvor han især er optaget af de grundlæggende menneskelige behov og forudsætninger for udvikling og vækst. Her ser han anerkendelsen som det mest basale forhold, der er forudsætningen for individets udvikling, vækst og selvrealisering (Honneth 1992, 2006).

Honneth's anerkendelsesbegreb kan uddifferentieres i tre forskellige sfærer:

1. **Kærlighed** – i en privatsfære med familien og venskabet som rum for anerkendelse

2. **Agtelse** – i en offentlighedssfære forbundet til den retslige sfære – hvor individet i lyset af en samfundsmæssig anerkendelse er i stand til at få selvrespekt og selvagtelse for sig selv som et ligeværdigt medlem af samfundet
3. **Værdsættelse** – i en fællesskabssfære hvor anerkendelsen sker i relationen til gruppen i form af fx kulturelle, politiske eller arbejdsmæssige fællesskaber

Uden anerkendelse mister individet sit positive selv-forhold som er forudsætning for dets udvikling (Honneth, 2003). Ligesom hver anerkendelsesform er forudsætning for de andre, er de forskellige anerkendelsesformer også forudsætninger for et fuldt integreret samfund – og måske også for livskraftige og innovative organisationer?

”Anerkendes individet ikke, eller er det ude af stand til at få følelsesmæssig støtte, kognitiv agtelse eller respekt og social agtelse, risikerer det at miste det positive forhold til sig selv, som er grundlæggende for dets udvikling.”

”Uden et minimum af anerkendelse har spørgsmålet - hvem er jeg? intet svar.”
(Honneth, 2003)

Epistemologisk kobler Honnet anerkendelsesbegrebet op på distinktionsbegrebet. Når vi anerkender et andet menneske, ser vi det, erkender det og lader det træde frem med det, der hører til. Når vi dis-ankender, ignorerer vi eller ser igennem det andet menneske. Vi flytter fokus væk, lytter ikke og dermed ser vi ikke den anden. Den anden eksisterer dermed ikke mentalt. Der sker en form for usynliggørelse i relationen, en laden forsvinden eller at seen igennem, som ikke har noget med en fysisk - men derimod en social - ikke-tilstedeværelse at gøre.

I en anerkendende ledelses-optik vil vi have primært fokus på det, der sker i relationen. Med Honneth's fokus på kærlighed, agtelse og værdsættelse i de tre sfærer, kan der parallelt hermed peges på nødvendigheden af individets relationelle anerkendelse, idet anerkendelsen primært er det andet menneskes anerkendelse af mig som individ. Set i det lys, er der nogle interessante koblingsmuligheder fra Cooperrider og den systemiske tænkning til Honneth's anerkendelsesfilosofi.

I en organisatorisk kontekst bliver det at arbejde med anerkendelse således ikke blot et spørgsmål om at sætte fokus på det livgivende og alle succeserne - eller en konstruktiv måde til at forholde sig til det problematiske og vanskelige i organisationens liv på. En anerkendende ledelse og organisationskultur bliver en fundamental forudsætning for at kunne tænke udvikling, innovation og forandring.

Med en stigende sammensmeltning af især privatsfæren og (arbejds-) fællesskabssfæren i et moderne arbejdsliv, vil vi ligeledes argumentere for en stigende opmærksomhed på at medtænke de tre anerkendelseselementer i en organisatorisk og ledelsesmæssig kontekst på en etisk reflekteret og transparent måde.

Hvis anerkendelse er en grundlæggende forudsætning for menneskelig udvikling – udvikling her forstået som en sund, livskraftig og positiv udvikling – bliver anerkendende ledelse ikke blot et spørgsmål om at fokusere på gode succesfulde erfaringer. Al bliver en grundlæggende kommunikationsfilosofi, som må gennemsyre

hele organisationen og måden vi bedriver ledelse på. En filosofi, som sætter fokus på vores sprog og sproghandlinger som værende afgørende forudsætninger for og medskabere af det enkelte individs relationelle udvikling og relationernes individuelle vækst. Også i en organisatorisk kontekst. På den måde bliver anerkendende ledelse transformeret fra en praksis pragmatisk metode til en mere kommunikationsfilosofisk funderet tilgang og måde at møde andre mennesker på.

Erkendelsesteoretisk kan der fra ovenstående anerkendelsesbegreb trækkes paralleller til Maturanas og Batesons distinktionsbegreber. Det er først, når vi trækker en distinktion, en skelnen, at vi bliver i stand til at erkende den forskel, der gør en forskel, som efterfølgende bliver til information – og dermed en forudsætning for at kunne erkende, gribe og forstå den verden, som vi befinder os i.

I følge Honneth bliver den relationelle anerkendelse den forskel, der gør en forskel, som sætter os i stand til at få ens eget og dens andens selv-forhold til at lykkes. Den grundlæggende epistemologiske tanke er samtidig at anerkendelsens tre elementer er forudsætningen for at få livet til at lykkes. I en organisatorisk kontekst bliver ikke mindst det tredje element *værdsættelse* interessant, da det er her de sociale arbejdsfællesskaber hører til.

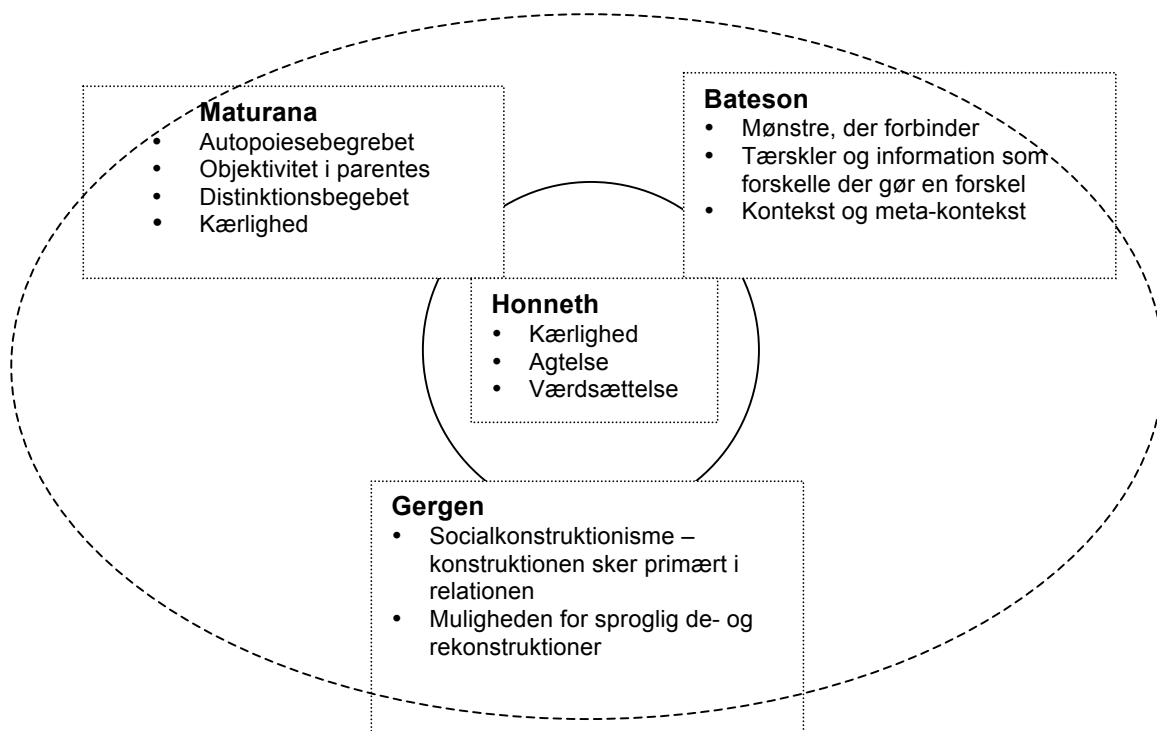
Endelig er der et forbindende mønster fra Honneth's tale om kærlighed som forudsætningen for anerkendelsen i privatsfæren til Maturanas tanke om '*Biology of love*' som en vigtig forudsætning for menneskelig udvikling (Maturana & Varela 1987; Maturana & Poerksen 2004).

På trods af Honneth's placering uden for den konstruktionistiske tradition, ser vi den Hegel-baserede forståelse af anerkendelsesbegrebet som et frugtbart supplement til en yderligere pilotering af det erkendelsesteoretiske fundament for vores forståelse af anerkendende ledelse.

Anerkendelsesbegrebet epistemologi udfoldet

Til at udfolde anerkendelsesbegrebets erkendelsesmæssige fundament, henter vi de centrale bidrag fra den systemiske teori med primær afsæt i antropologen og påtværs-tænkere Bateson, biologen Maturana og psykologen Gergen.

Vi kunne have overvejet at supplere med sprogfilosoffen Wittgenstein som den fjerde position. Men da Gergen i høj grad også er inspireret af Wittgenstein har vi valgt ikke at give ham en selvstændig position, da den sproglige dimension og sprogets skabende kraft dermed er repræsenteret som grundlag for vores erkendelse.



Kontekst, mønstre der forbinder og forskelle, der gør en forskel – Batesons tre-i-en epistemologi

Bateson kan være svær at få hold på epistemologisk set, da han taler om erkendelsesgrundlaget på tre måder. Dels som en traditionel erkendelsesteori, dels som en mental økologi (mind) og dels en praksis – en dagliglivets epistemologi:

1. Et vigtigt element i Batesons tænkning knytter sig til begrebet '*mønstre som forbinder*'. Det sætter fokus på, at enhver erkendelse er en del af og hænger sammen med et større erkendelsessystem. Vi er således erkendelsesmæssigt forbundne til andre og større systemer af erkendelse. Disse mønstre kan være forbindelser til de faglige traditioner, som vi er en del af, det samfund og de værdier vi er en del af eller det organisatoriske system vi er forbundet med.

På den måde må vi forstå erkendelsesprocesser som cirkulære processer, og det betyder at vi altid må se alle handlinger – inklusiv 'erkendelses-handlinger' som et led i de forbindende mønstre. I forlængelse her af er det, at vi kan beskrive paradigmer som mentale modeller eller *Mindset*, som opfører sig som autopoietiske systemer. Deraf begrebet *Autopoietic Mindsets* (Johansen, 2008).

2. For det andet er erkendelse altid kontekstuel betinget. Det giver ikke mening at tale om, at noget kan erkendes eller forstås kontekstuafhængigt. Dette element er således med til at gøre epistemologien dynamisk. Den kan og vil flytte sig fra fagområde til fagområde. Bateson taler f.eks. om forskellige erkendelsesteorier eller epistemologier for socialvidenskaberne og naturvidenskaberne.

3. Det tredje element er *forskellen, der gør en forskel* – eller måske mere præcist – tærskler for hvor noget kan erkendes. Erkendelsesmæssigt flytter han dermed fokus fra at se på informationsstrømme som det vigtigste erkendelsesmæssige element til at se på det, der gør en forskel. Der er altså noget vi erkender og opfatter og andet som vi ikke er i stand til at sanse. Erkendelsesmæssigt supplerer det de to andre vinkler ved at ser på erkendelse i et mere person nært perspektiv. Bateson ville måske selv se på konteksten som en væsentlig del af det der gør, at noget kommer over den tærskel, at vi opfatter det som budskaber. Men vi ser det som et vigtigt selvstændigt element i vores epistemologiske grundlag for en videreudvikling af anerkendende ledelse.

Kærlighed og autopoietisk strukturel plasticitet – Maturanas bud på en epistemologi og kosmologi

Maturana supplerer efter vores mening Batesons tanker om, hvordan vi kan forstå et epistemologisk afsæt for anerkendende ledelse på en berigende måde. Fire elementer er centrale:

1. For det første ser Maturana kærlighed som et helt centralt fundament for al (positiv) menneskelig eksistens og sameksistens. Det er hele fundament for at forstå, skabe og fremme trivsel, kommunikation og forståelse i en organisatorisk kontekst.
2. For det andet er der det, vi kunne kalde Maturanas epistemologi. Han benævner det selv som både en epistemologi og en kosmologi: At erkendelse sker i et autopoietisk system, hvor informations- og konstruktionsprocessen sker i et lukket, struktur-determineret system (Maturana, 1987). Vi tillader os at se det som en parallel til erkendelse – at selve erkendelsesprocessen sker for - og i - hver enkelt person, som en lukket selvrefererende proces, hvor personens biologiske, mentale og erkendelsesmæssige processer er determineret af det enkelte systems organisering – eller interne processers karakteristika:

*”Every action holds a particular view of the world – a complete (local) epistemology or cosmology. A bundle of premisses and expectations which guides our operations.”
(Maturana & Poerksen, 2004)*

3. For det tredje beskriver Maturana det autopoietiske system som strukturelt *plastisk*. Det vil sige, at systemet er i en konstant forbindelse og gensidig udveksling med omgivelserne. Han beskriver selv den udveksling der sker som en *dynamisk åbenhed*, som gælder alle systemer. Man kan vælge at se de to niveauer som gensidigt understøttende, at vi på den ene side er informativt eller meningsmæssigt lukkede og på den anden side kommunikativt åbne.
4. En sidste inspiration fra Maturana er at se både det autopoietiske system og dets samspil og kommunikation med omgivelserne i et dynamisk perspektiv. Det autopoietiske system kan ikke erkende det samme som omgivelserne,

men det kan ikke ikke-ændre eller ikke ikke-justere sig erkendelsesmæssigt, fordi det er i et dynamisk samspil med omgivelserne. Vi må derfor se sprog som noget, der binder os sammen i et relationelt flow:

"Language is a form of existence – a maner of living together"
(Maturana & Poerksen, 2004).

Gergen's sociale og relationelle konstruktionisme – de- og rekonstruktioner gennem sproget

Gergen's bidrag til den samlede epistemologi består primært af to elementer, som udspringer af den teoriretning hans arbejde har givet navn til – nemlig social-konstruktionismen. Gergen's epistemologiske tanker kan – i vores tolkning – opdeles i begrebets to led: *Social-konstruktionisme*:

1. *Social* – henviser til, at al erkendelse sker i et relationelt samspil med andre mennesker. I den optik, placeres erkendelsesprocessen i et komplekst samspil med omgivelserne.
2. *Konstruktionisme* henviser til, at denne erkendelse hele tiden konstrueres og dermed konstant (kan) de- og re-konstrueres, og at denne konstruktionsproces sker i sproget. En del af inspirationen hentes fra blandt andre Latour & Volgar (*The Social Constructed Reality*), Wittgenstein, suppleret med ideerne om de- og rekonstruktion, som har synlige spor til de franske filosoffer Jacques Derridá (1930-2004) og Jean Boudrillard (1929-).

Det sproglige fokus har, inspireret af Wittgenstein, sprogets skabende kraft og evne til at begrebsliggøre fænomener i den sociale verden som omdrejningspunkt. Dermed vil visse fænomener eller distinktioner fremhæves frem for andre, og at det netop er det fremhævede og fokuserede, som dermed bliver til den lokale virkelighedsforståelse.

Ideen om sprogets skabende kraft kombineret med distinktionsbegrebet (Maturana, & Poerksen 2004) og informationsbegrebet som forskellen der gør en forskel (Bateson, 1972) giver samlet set et skarpt fokus på sproget og kommunikationens afgørende betydning for vores evne til at erkende vores omverden og de relationer vi indgår i og er en del af. Kombineret med Honneth's fokus på anerkendelsens fundamentale funktion for al menneskelig udvikling. Sammenlagt kan vi i en organisatorisk og ledelsesmæssig kontekst således arbejde med AI som et strategisk ledelses- og organisationsudviklingsværktøj på et konkret handlingsplan, og som en kommunikationsfilosofi på et metaplan.

Anerkendelsesbegrebets epistemologi og nogle konsekvenser for ledelse

Når vi har sammenstillet Bateson, Maturana og Gergen som et fælles epistemologisk grundlag for AI, er det fordi vi ser meget tydelige overlap – og ikke mindst fordi vi ser de tre positioner som meta-teorier, der hensigtsmæssigt og berigende supplerer hinanden.

Vi ser, at der dels er et væsentligt fælles fundament omkring konstruktionstanken – at virkeligheden skabes i vores autopoietiske relationelle systemer – dels forskellige vinkler på at se anerkendelse som et fundamentalt og afgørende vigtigt led i forhold til ledelse. Derudover har de tre en fælles ambition om at skabe bedre kommunikative forbindelser og dialoger, selv om de formulerer sig ud fra hvad deres faglige kontekst og videnskabelige tradition.

Med afsæt i Honneth's anerkendelsesbegreb hvor kærlighed, agtelse og værdsættelse som står som centrale grundelementer, vil vi nu forsøge at koble Bateson's, Maturana's og Gergen's autopoietiske mindset til det vi samlet kunne kalde en '*anerkendelsens epistemologi*'. Parallelt med nogle refleksioner over, hvad det kunne betyde i forhold til måden vi tænker anerkendelse i forhold til ledelse og organisationsudvikling.

I forlængelse af Maturanas idé om "*the biology of love*" og "*biology of language*" ser han menneskers handlinger, forståelser og kommunikation som determineret af det enkelte individs indre struktur eller organisation. Det er således vores egen biologiske og mentale processer der bestemmer, hvordan vi agerer i verden, og set fra det enkelte individs perspektiv, er denne handling den bedst mulige (Maturana & Varela 1987, Maturana & Poerksen 2004, Maturana 2005).

I et ledelsesmæssigt perspektiv betyder det, at den enkelte medarbejder gør det bedste han/hun kan i den konkrete situation. Det betyder ikke, at det også er det bedste set fra et ledelsesmæssigt eller organisatorisk perspektiv. Pointen betyder imidlertid, at det er yderst hensigtsmæssigt at starte med udgangspunkt i at anerkende (og erkende), at medarbejderen gør sit bedste – ud fra egen logik.

Ordet *anerkendelse* (fra tysk: An-erkennung) betyder at erkende eller at kende til. At respektere det andet menneske ved at møde det andet menneske og hans eller hendes virkelighedsforståelse, tanker eller ideer. At respektere det andet menneskes ret til at være – med den tænkning og de forestillinger, der måtte følge med.

Gergen formulerer det konstruktionistiske udgangspunkt, som et ønske om at dialogen bliver det middel, vi som ledere kan bruge til at udvide antallet af røster, da dialogen dermed muliggør at emnet eller problemet brydes gennem mange optikker. Denne mangfoldighed vil i et konstruktionistisk perspektiv øge åbenheden overfor de mangfoldige mulige forståelser af emnet - og dermed skabe flere muligheder for at finde frem til de mest hensigtsmæssige løsninger (Gergen, 1991).

I naturlig forlængelse heraf ser vi Batesons opfordring til at se efter mønstre der forbinder. Selv om han formulerer det på et noget højere abstraktionsniveau, ser vi det som et afgørende ledelsesmæssigt fokus at se efter mønstre der forbinder. Det gælder både for lederens eget fokus, men det gælder også om at hjælpe medarbejdere og andre til at være nysgerrige på de mulige og potentielle mønstre der forbinder og kunne forbinde. Tænkningen udgør et radikalt alternativ til den analytiske adskillestænkning, som de fleste er skolet og uddannet til gennem et helt liv.

Om objektivitet – eller mangel på samme

Både Bateson, Maturana og Gergen fremhæver, at det ikke er muligt at skabe et fælles objektivt udgangspunkt for at forstå verden. Maturana formulerer det som en objektivitet i parentes. Den enkelte aktør (observatør) vil have sin egen forståelse af organisationens mål eller opgave – en forståelse, som vil adskille sig fra andres forståelser. Alt hvad vi siger og gør kan ikke adskilles fra den, der siger det, og hvis vi opfatter noget som rigtigt i en absolut forståelse, så laver vi den fundamentale fejl at blande det at vide med det at tro (Maturana 2004).

I Batesons forståelse er det at skabe et sammenhængende billede modtagerens færdighed, fordi enhver forståelse af det vi ser, forudsætter en afkodning eller omkodning. Vi vil aldrig få adgang til de indre processer i det enkelte menneske. Som ledere må vi derfor nøjes med at indsamle de udvendige og for os synlige tegn på, hvad sandheden måtte være for andre. Ikke mindst gennem de historier vi fortæller og den praksis som vi udøver.

I Gergen's optik giver sondringen mellem det subjektive og objektive ingen mening. Vores erkendelse sker i sproget mens vi taler, og det, der opstår, vil altid opstå og foregå i relation til andre – eller relationelt i forhold til os selv.

Uanset de nuanceforskelle der måtte være mellem de tre positioner, ser vi et klart fælles budskab om, at enhver sandhed altid er og må være en forhandlet og koordineret sandhed. Til gengæld vil Gergen pointere, at enhver sandhed samtidig og altid kan gøres til genstand for en dekonstruktion og en efterfølgende rekonstruktion. For på den måde at udfordre og forandre vores lokale sandheder – og give muligheder for nye handlinger og sandheder.

I et anerkendende ledelsesperspektiv understreger dette blot, at vi må gøre os meget umage med at formulere og sprogligt koordinere de forhold, som er af vital betydning for organisationens opgaveløsning, overlevelse og vækst.

Kommunikationens relationelle aspekter

Uanset at specielt Gergen og Maturana vil være uenige om, hvordan vi kan forstå erkendelsesprocessen, er de sammen med Bateson enige om, at al kommunikation og handling sker og må ses og forstås i en større sammenhæng.

Maturana beskriver det som den (autopoietiske) observatør, der agerer i en strukturel kommunikativ kobling til sine omgivelser. Denne strukturelle kobling vil gradvis være med til at skabe en gensidig formning af den enkelte aktørs indre mentale strukturer, og dermed have betydning for aktørens forståelse af den verden han eller hun agerer i.

Som en uddybning heraf kan vi se Batesons kontekst begreb: Al kommunikation må ses i dens specifikke kontekst for at kunne forstås. Afhængigt af hvordan vi som mennesker opfatter den sammenhæng, vi er en del af, vil vi tilskrive og give den forskellig mening. Desuden vil enhver sammenhæng og kontekst skulle ses som en del af et større system af personer, organisatoriske systemer, samfund med mere, der tilsammen danner det erkendelsesmæssige baggrundstæppe, vi forstår verden ud fra og agerer i. Med begrebet *mønstre der forbinder*, understreger Bateson desuden, at hvis en position eller person i det organisatoriske system påvirkes, påvirker det også alle andre positioner i systemet. Vi kan ikke ikke-påvirke (Bateson,

1972; 1982). Ikke mindst i det lys bliver det interessant hvordan vi så hensigtsmæssigt kan kommunikere og sprogligt koble os på den anden eller de andre, så vi sammen kan komme videre med den opgave organisationen er sat i verden for. Her kan anerkendelsesbegrebet komme til at spille en meget central rolle i forhold til at bedrive ledelse - og som afgørende faktor i forhold til at skabe refleksive og innovative organisationer og virksomheder.

Som supplement hertil beskriver Gergen, at vi må forstå alle sådanne menneskelige fællesskaber – uanset om vi taler om handlinger, følelser, værdier, intentioner - som lingvistiske og retoriske former for fælles praksis. På den måde bliver det afgørende for lederen at være bevidst om egen position som sprog- og kulturskaber, da lederens måde at italesætte og invitere til andre(s) italesættelser af verden, er med til at skabe bredden i vores forståelsesoptik. Jo mere vi anerkender og anvender flere forskellige vinkler og sproglige nuancer – jo bredere og jo mere kvalificeret bliver det organisatoriske sproglige og kommunikative felt, som igen er med til at øge muligheden for gensidig forståelse og koblingsmuligheder, og dermed at skabe udviklende og berigende relationer til gavn for den organisatoriske opgaveløsning.

Om information og dialog

Går vi et skridt tættere på dialogen og sproget, får vi mulighed for en mere nuanceret forståelse af, hvordan vi kan forstå sprog, kommunikation og information. Hvis vi starter med at se på hvordan sprog og ord forstås, kan vi med inspiration fra Gergen beskrive ord som inter-individuelle (Gergen 1992). I den forståelse vil alt sprog og alle ord være meningsløse, hvis ikke vi ser dem i et relationelt og kontekstuel perspektiv. Samtidig er ord med til at skabe eller frembringe det, de benævner (Wittgenstein, 1995).

Når vi sætter ord på, hvad vi forstår ved god ledelse eller godt samarbejde, er vi samtidig med til at skabe billeder af netop denne forståelse og virkelighed, og dermed kan vi trække nye distinktioner, som sætter os i stand til at se (og erkende) netop den virkelighed. Andre ord ville have frembragt andre billeder og distinktioner – og dermed ville vores opmærksomhed have nogle andre præferencer for hvilken virkelighed vi så ville have været i stand til at se. Her er Maturana på linje med Gergen, idet han også opfatter sprog som:

*"Language is a form of existence – a way of living together."
(Maturana, 2004, p. 98).*

Desuden opfatter Maturana sprog meget bredt, som det der skaber strukturelle koblinger imellem mennesker. Sprog er således ikke kun det verbale, men i meget høj grad også de nonverbale elementer i vores sprog og kommunikation, som i sidste ende handler om vores adfærd og ageren i verden. Som mennesker er vi *sprogende* og agerer i en kompleks og sammenvævet proces hvor:

*"...knowing and doing, the producer, the process of producing and the product are indistinguishable."
(Maturana, 2004, p. 98).*

Hermed understreger Maturana, at den kommunikative proces må ses som – netop en proces. Ord og sprog har ingen objektiv betydning, men er det kit vi kan bruge til

at skabe koordination af forståelse og handling mellem de autopoietiske selvrefererende aktører.

Når alt på den måde er kommunikation (Luhmann, 1995), bliver vores evne til at bruge sproget dermed afgørende for vores mulighed for at skabe hensigtsmæssige forbindelser i organisationen. Dette inviterer os som ledere til at være meget opmærksomme på sproget og den kommunikative proces.

Udover at være vores mulighed for at skabe forbindelser, er sproget samtidig vores grænse for hvad vi kan erkende og håndtere.

*"Mit sprogs grænse er min verdens grænse."
(Wittgenstein, 1995)*

Det vi ikke har et sprog for, har vi ikke mulighed for at erkende og forstå. Derfor bliver der afgørende, at vi ledelsesmæssigt erkender vigtigheden af at udvikle en anerkendende sprogkultur. Et sprog hvor anerkendelse dels er med til at skabe de mest hensigtsmæssige forbindelser mellem organisationens medlemmer og omgivelserne, og dels er med til at gøre den sproglige rigdom større. Dette vil kunne være med til at udvide og udvikle nye forståelses- og handlemuligheder til gavn for den organisatoriske opgave.

4. Koblingen til din egen ledelsespraksis

For at forstå den kommunikative proces - hvad det er, der er med til at opfatte noget og ikke andet - kan Gergen's og Maturana's pointer suppleres af Batesons tanker om information og forskelle. I Batesons definition, er information ikke indholdet eller meningen med budskabet. Han ser derimod information som forskellen, der gør en forskel. Først når der er en forskel, eller vi trækker en distinktion, bliver vi i stand til overhovedet at erkende og opfatte noget. Videre siger han, at al modtagelse af information er begrænset af tærskler. Forskelle, som er for små eller indtræder for langsomt, kan ikke opfattes.

Dette tilføjer yderligere et fokus på ikke bare den indholdsmæssige side af kommunikationen – men tilføjer en opmærksomhed på rammerne og artefakterne omkring den. Hvad er det, der gør, at vi kobler os på og forstår de budskaber som vi forstår? Hvordan kan vi kommunikere og organisere kommunikationen, så koordination af mening og dermed handling sker enklest muligt og med størst mulig effekt?

Svaret er ikke enkelt. Vi ser det som en kombination af forskellige opmærksomheder, hvor kommunikationen udspiller sig i et netværk af relationer: Mellem enkeltpersoner, grupper og organisationer, der udspilles i kontekster – som erkender og forstår tingene forskelligt, bl.a. fordi der ikke blot er én kontekst, men altid mange kontekster i spil og som en konsekvens af den autopoietiske individuelle unikhed.

Det handler om en opmærksom på, hvordan det sprog og de ord vi bruger, skaber det vi ser – og dermed også det vi overser. At se ord som flertydige i et kontinuerligt kommunikativt og meningsmæssigt flow, hvor det eneste vi kan være sikre på er, at vi ikke kan være sikre på ret meget. Det fordrer en grundlæggende nysgerrig og

undersøgende tilgang til verden og andre mennesker og deres tanker, ideer, forståelser, sprog og handlinger.

Derfor bliver den anerkendende tilgang til at forstå og arbejde med ledelse og kommunikation meget central. Anerkendelse fremmer vores lyst til at koble os på hinanden – og dermed selv være nysgerrige og undersøgende. Anerkendelsen fremmer lysten til at være mere generøse og fortælle mere om, hvad der er vigtigt for os. Anerkendelsen af et mangfoldigt multivers fordrer en egen uærbødighed overfor egne antagelser og erkendelsesproces.

*"All those who thinks that their ideas are true in an absolute sense makes a fundamental mistake – they confuse believing and knowing."
(Maturana & Poerksen 2004)*

*"Videnskaben er en metode til at opfatte – og som alle andre metoder til at opfatte, må videnskaben nøjes med at indsamle de udvendige og synlige tegn på, hvad sandheden måtte være. Videnskaben undersøger; den beviser ikke."
(Bateson, 1979: 2000)*

*"At proklamere sandheden er at lægge sproget i fryseren."
(Gergen, 2004)*

Anerkendende ledelse giver på den måde større mod og mere lyst til at være aktivt medskabende, til at gøre os endnu bedre til at løse de opgaver vi er ansat til at løse, til gavn for både os selv, organisationen og dens mange interessenter.

Lad samtidig dette være en invitation til at sætte anerkendelsen i spil i praksis. Prøv nu selv fremadrettet at overveje:

- Hvilke tanker, ideer og læringspointer kan du tage med dig fra artiklen?
- Hvordan kan du arbejde med anerkendende ledelse i din egen ledelsespraksis?
- Hvad kunne du, inspireret af artiklen her, med fordel:
 - Gøre mere af?
 - Gøre mindre af?
 - Holde op med at gøre?
 - Begynde at gøre – som du ikke har gjort før?
- Hvilke spørgsmål og nye ideer sidder du tilbage med til forfatterne?

Som nævnt i indledningen er dette en rejse vi selv er på, og som vi gerne har villet invitere dig som læser på. Er du blevet forstyrret eller inspireret til nye erkendelser, teorier eller praksisser hører derfor gerne fra jer.

Forfatterne



Thomas Johansen (1967-), leder og systemisk ledelses- og organisationsudvikler, MacMann Berg. Lærer, Cand. pæd. pæd. og Master in Systemic Leadership and Organisation Studies. Organisationskonsulent, projektleder og generalsekretær i FDF. Forskningsmedarbejder på Learning Lab Denmark. Forfatter til en række artikler om ledelse og organisationsudvikling på systemisk fundament, og medforfatter til bogen: Systemisk ledelse (2005).



Carsten Hornstrup (1959-), leder og ledelses- og organisationsudvikler, MacMann Berg. Cand.scient.pol. og Master in Systemic Leadership and Organisation Studies. Erfaren konsulent, underviser og coach med en mangeårig baggrund som leder og konsulent i private og offentlige organisationer. Forfatter til en række artikler og medforfatter til bøger om AI, gruppesamtaler og systemisk ledelse.

Litteratur

- Barge, J. K. (2007): *The practice of systemic leadership. The OD Practitioner*, 39, 10-14. Lessons from the Kensington Consultation Centre.
- Barge, J. K., & Oliver, C. (2003): *Working with appreciation in managerial practice*. *Academy of Management Review*, 28, 124-142.
- Barrett, F.J. (1995): *Creating appreciative learning cultures*. *Organizational Dynamics*, 24, 36-49.
- Bateson, Gregory (1979): *Mind and nature*. Bantam Books.
- Bateson, Gregory (2000): *Steps to an ecology of mind*. The University of Chicago Press.
- Bushe, G.R. (1999): *Advances in appreciative inquiry as an organization development intervention*. Downloadable document at <http://www.gervasebushe.com/aiodj.htm>
- Bushe, G.R. (2001): *Clear Leadership: How Outstanding Leaders Make Themselves Understood, Cut Through the Mush, and Help Everyone Get Real at Work*. Davies-Black Publishing.
- Cecchin, Gianfranco (1999): *Gensyn med hypotesedannelse, cirkularitet og neutralitet. En invitation til nysgerrighed*. *Family Process* 26: 405-413 . Oversat af Ellen Blæhr og Per Kirk Jørgensen.
- Cooperrider, David & Srivastva, Suresh (1987): *Appreciative Inquiry in Organizational Life, part 1 and 2*. In Woodman, R. & Pasmore, W. (eds.). *Research in organizational change and development*, volume 1, Connecticut: JAI-Press, 1987, 129-169.
- Cooperrider, David; Barrett, Frank and Srivastva, Suresh (1995): *Social Construction and Appreciative Inquiry: A Journey in Organizational Theory*. In: Hosking, Dachler and Gergen (1995): *Management and Organization: Relational Alternatives to Individualism*. Avenbury.
- Cooperrider, David & Whitney, Diana (1999): *When stories have wings: how relational responsibility opens new options for action*. In McNamee, S. & Gergen, K.J. (eds.). *Relational responsibility: resources for sustainable dialogue*. California, Thousand Oaks: Sage Publications,, 56-64.
- Cooperrider, David & Whitney, Diana (2001): *Positive revolution in change: Appreciative Inquiry*. In Golembiewski, R.T. (ed.): *The handbook of organizational behavior*, second edition, New York: Marcel Decker, 611-629.
- Gergen, Kenneth J. (2003): *Virkelighed og relationer*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Harré, Rom (1986): *The social constructions of Emotions*. Blackwell. Oxford.
- Honneth, Axel (2003): *Behovet for anerkendelse*. Hans Reitzels Forlag. Oversat fra

tysk fra bl.a.: *Die soziale Dynamik von Missachtung. Zur Ortsbestimmung einer kritischen Gesellschaftstheorie*, 1994.

- Honneth, Axel (2006): *Kamp om anerkendelse – sociale konflikters moralske grammatik*. Hans Reitzels Forlag. Oversat fra tysk: *Kampf um Anerkennung – zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte*. Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main, 1992.
- Hornstrup, Carsten & Loehr-Petersen, Jesper (2003): *Appreciative Inquiry – en konstruktiv metode til positive forandringer*. Jurist og Økonomforbundets Forlag, 2. udgave.
- Hornstrup, Carsten; Johansen, Thomas; Vinter Jensen, Allan; Gjengedal Madsen, Jørgen og Loehr-Petersen, Jesper (2005): *Systemisk ledelse – den reflektsive praktiker*. Erhvervspsykologiserien, Dansk Psykologisk Forlag
- Hosking, D. (1995): Constructing power: Entitative and relational approaches. In: Hosking, D.M., Dachler, H.P., & Gergen, K.J. 2002 *Management and organization: Relational alternatives to individualism*. Aldershot: Avebury.
- Hosking, D. (1995): *Constructing changes: A social constructionist approach to change work (and beetles and witches)*. Tilburg: Tilburg University Press.
- Johansen, Thomas (2008): *Leading from the edge of an emerging future. Proflexive Leading and Innovative Empowerment*. Master of Science dissertation. Unpublished.
- Kneer, Georg & Nassehi, Armin (1997): *Niklas Luhmann – introduction til teorien om sociale systemer*. Hans Reitzels Forlag.
- Luhmann, Niklas (1995): *Social Systems*. Translated from German into English by John Bednarz, Jr. with Dirk Baecker. Original published in German: *Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Stanford University Press, Stanford, California.
- Maturana, Humberto & Varela, Francisco (1998): *The Three of Knowledge – The Biological Roots of Humann Understading*. Boston & London
- Maturana, H. & Poerksen, B. (2004): *From being to doing*. Karl Auer.
- Oliver, C. (1996). *Systemic eloquence*. Human Systems: the journal of systemic consultation and management, Vol. 7, p. 247-264.
- Oliver, C. & Barge, J.K. (2002): *Appreciative Inquiry as aesthetic sensitivity: coordination of meaning, purpose and reflexivity*. In Dalsgaard, C., Meisner, T. & Voetmann, K. (eds) *Change: Appreciative conversations in theory and practice*, Psykologisk Forlag, Denmark
- Oliver, C. (2005). *Reflexive Inquiry: A Framework for Consultancy Practice*. Karnac, London
- Senge, Peter (1990): *The Fifth Disciplin. The Art and Practice of the Learning Organization*. Dumbleday/Currency, New York

Watkins, J. & Mohr, B.J. (2001): *Appreciative inquiry: change at the speed of imagination*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.

Whitney, Diana (1998): *Let's change the subject and change our organization: An Appreciative Inquiry Approach to Organization Change*. Career Development International. Special edition, pp. 314-319.

Wittgenstein, Ludwig (2001): *Filosofiske undersøgelser*. Munksgaard Forlag. 2. udg., 4. oplag.

Ølgaard, Bent (2001): *Kommunikation og økomentale systemer ifølge Gregory Bateson*. Akademisk Forlag, 2. udgave, 6. oplag