

Anmeldelser

Maja Loua Haslebo & Danielle Bjerre
Lyndgaard:

Anerkendende HR og organisationsudvikling – Skab mening, handlekraft og bedre resultater

Dansk Psykologisk Forlag, 2008, 231 sider, ISBN
978-87-7706-526-2

Denne bog henvender sig til både interne og eksterne konsulenter der arbejder med organisationsudvikling og HR, og som udgør en sparringspart for virksomhedens ledere i forhold til samarbejde, kommunikation, trivsel og resultat-skabelse.

Bogen giver dels en indføring i den anerkendende tilgang til ledelse, og dels en masse konkrete værktøjer til at arbejde med efter den anerkendende tilgang. I den forbindelse kommer bogen omkring emnerne:

- Det at skabe organisatoriske forandringer generelt,
- Målinger og undersøgelser herunder blandt andet medarbejderudviklingssamtalen,
- Tiltrækning og rekruttering,
- Ledelsesudvikling og fastholdelse,
- Det at opnå trivsel, stolthed og arbejdsfællesskab i stedet for stress og sygefravær,
- Afvikling eller med andre ord opsigelser og afskedigelser,
- Konsulentens rolle, ansvar og tilgang som initiativtager og medskaber af organisationsudvikling.

I kapitel 2 gennemgås de grundlæggende principper i anerkendende udforskning og den anerkendende grundmetode. I kapitel 3 drøftes konsulentens rolle og betydning for organisati-

onsudvikling og ledelse, nytteværdien af konsulentbistand og hvad der kan være nyttige roller for den anerkendende konsulent. Kapitel 4-8 handler om det at gå til ovennævnte centrale emner på anerkendende vis. Det sidste kapitel 9 omhandler den anerkendende konsulents måde at håndtere sin indflydelse på etisk forsvarlige, fagligt velfunderede og forretningsmæssigt relevante måder.

Som anmelder kan jeg placeres i den kategori, der er bogens målgruppe: En intern konsulent der arbejder med organisationsudvikling, og som er sparringspart for ledelsen. Min vurdering af bogen falder overordnet i to dele. Den ene angår primært kapitlerne 1, 2 og til dels 9 og den anden kapitlerne 3-8. Jeg vil begynde med de sidstnævnte, som jeg også vælger at betegne 'værktøjskapitlerne'.

Værktøjskapitlerne indeholder en række historier til inspiration og konkrete og brugbare værktøjer. Værktøjerne har overvejende form af en række spørgsmål til refleksion og brug for konsulent, lederen eller medarbejderen i den pågældende organisation. Der er dermed masser af man som konsulent kan gå direkte i gang med at bruge i arbejdet med at få organisationen og dennes medlemmer til at skifte erkendelsesteoretisk praksis og praktisere anerkendelse.

Det er ligeledes positivt at forfatterne kommer med forskellige bud på, hvordan man kan arbejde med dette skifte på forskellige ambitionsniveauer. Forfatterne er generelt gode til at dele deres begejstring, erfaringer og de gode historier, og det er alt sammen med til at vække nysgerrigheden og give det indtryk, at en anerkendende tilgang er svær at komme uden om.

I kapitel 2 lægges grunden til værktøjskapitlerne og den anerkendende tilgangs grundprincip-

per og grundmetode beskrives. En af forfatterens pointe er da også at metode følger af tilgangen. Med den anerkendende tilgang skiftes fokus fra fortolkning og forståelse til udforskning, hvor *“anerkendelse er retningen, og udforskningen skaber bevægelsen”* (s. 19). Helt centralt er at finde nytten, frem for om noget er forkert eller rigtigt. Der er tale om et skifte fra problemfokus til fokus på det man vil opnå og fremme. Tre centrale grundantagelser i den anerkendende tilgang er for det første, at andre er kompetente mennesker og eksperter på sig selv, for det andet er fokus ikke på, hvad der måtte foregå inde i den enkelte, men hvad der foregår mellem mennesker – altså fra individfokus til relationelt fokus. Den tredje grundantagelse er, at enhver har gode grunde til at handle, som han eller hun gør.

Samlet set sættes der fokus på forhåbninger og ressourcer, samspillet, relationen og ønskværdige gensidige handlinger. Den mentale position er som den nysgerrige der spørger, hvad det er ønsket at muliggøre og antagelsen er, at der herfra opstår ligeværdig dialog.

Grundprincipperne i den anerkendende tilgang dækker over følgende forståelser:

- At organisationer er evigt foranderlige menneskelige systemer, og at samtlige organisationsmedlemmer har indflydelse herpå, da de er forbundne og gensidigt afhængige.
- I enhver organisation, team og relation er der noget der fungerer – og at det skal der sættes fokus på.
- Det, vi fokuserer på, skaber vi mere af og derfor skal man ikke fokusere på at fjerne problemer, men at realisere ønsker.
- Sproget skaber vores virkelighedsforståelse og vores fortid, nutid og fremtid.
- Der er mange forskellige og samtidige virkelighedsforståelser.
- Forskelle er værdifulde for den enkelte, teamet og organisationen, da det er tanken, at der er brug for flere facetter og nuancer for at få øje på sammenhænge og handlemuligheder (s. 41).

- Arbejdsmetoder er med til at skabe vores virkelighed, og derfor er enhver undersøgelse ensbetydende med påvirkning.
- Når vi skaber forandringer, har vi brug for at bygge videre på det vi kender, og for at skabe fælles forhåbninger til fremtiden.
- Ethvert organisationsmedlem medskaber af den sociale virkelighed i organisationen.
- Enhver er kompetent i forhold til noget og ønsker at bidrage og vise sig kompetent.

Den anerkendende tilgang placeres af forfatterne blandt andre socialkonstruktionistiske tilgange (så som den systemiske og narrative). Som konsulent er det forfriskende, at der i en 'værktøjsbog' også sættes fokus på, hvilket erkendelsesteoretisk perspektiv tilgangen er baseret på – og hvilke den positionerer sig i forhold til. Efter min overbevisning er det i høj grad relevant at have denne del med.

Det er derfor også på dette punkt jeg mener at bogen har en mangel. Der er valgt en afgrænsning, hvor den anerkendende tilgang placeres overfor 'realismen', men der er mange andre tilgange man kunne have positioneret den anerkendende tilgang i forhold til. Det havde givet et mere nuanceret billede af, hvad man afgrænser sig fra ved at udelukke at hellige sig til den anerkendende tilgang.

Eksempelvis er der meget lidt om hvilken magtforståelse, der kan knyttes til tilgangen. Så vidt jeg tolker fremstillingen bygger tilgangen på antagelser om, at relationerne udspiller sig i magtfrit rum, eksempelvis at det er muligt at skabe magtfri (ligeværdig) dialog. Samtidig er fokus på den virkelighed organisationsmedlemmer skaber i deres samspil i organisationen, men ikke på hvordan dette relaterer sig til den sociale virkelighed de også indgår i. Det er således meget lidt man kommer omkring magt i diskursiv forstand, herunder hvilke diskurser man er med til at cementere med den anerkendende tilgang bl.a. som følge af de principper der lægges til grund for tilgangen.

Som eksempel kan nævnes grundprincippet om se medarbejderne som aktive medskabere af

organisationens udvikling, og deres næsten naturlige vilje til at være medskabere af den fælles nyttige fremtid. Med det mener jeg at man samtidig kommer til at cementere rationalet og diskursen om medarbejderen frem for eksempelvis "modarbejderen". 'Medarbejderen' er et velfunderet et begreb men bidrager blot gennem sit sproglige aftryk til at begrænse handlemuligheder for organisationsmedlemmer og muliggør færre facetter, positioner, vinkler og måder at agere på. Hermed mener jeg også at man med den anerkendende tilgang, som den beskrives i bogen, får et blindt punkt. Det betyder i praksis at der gives køb på rummeligheden, pladsen til de mange facetter og synsvinkler som der ellers tilskrives stor betydning som et af principperne for den anerkendende tilgang.

Det store spørgsmål er, hvordan nødvendighed skabes og herunder den fælles nyttige fremtid? Med hvilken tyngde kan man sige, at blot ved at give plads til forskellige synsvinkler, så er den hellige grav velforvaret?

Set med de briller på bliver bogens pointer svagere i den valgte afgrænsning af universet som relationerne udspiller sig indenfor, og ved ikke at forholde sig til, hvordan det fælles bedste skabes af andre end de involverede aktører. Dette kan desuden undre, når der blandt de mange referencer i litteraturlisten også findes referencer til blandt andet Kirsten Marie Bovbjerg og Jesper Tynell, som baserer deres studier på blandt andet Foucault og dennes tilgang til magt og diskurs.

Netop referencerne er mit andet væsentlige kritikpunkt. Det benyttes kun ganske få referencer i teksten. Det er således ikke til at følge i teksten, hvordan litteraturen er anvendt eller hvilken litteratur teksten refererer til. Dette kan være problematisk både fra et forskningsmæssigt synspunkt, men egentligt også fra en praktikers, da det ikke er til at lade sig inspirere og direkte søge videre i kilderne.

Men trods alt en inspirerende og anvendelig indføring i den anerkendende tilgang og praksis – nu også med et rimeligt grundlag for at vide og reflektere over hvilken bevægelse og praksis,

der sættes i gang i organisationen med denne tilgang.

Anmeldt af **Louise Haugan Vergo**, Cand.Scient. Adm., Chefkonsulent, FOA
E-mail: love@foa.dk

Ulla Charlotte Beck:
Psykodynamisk coaching

Hans Reitzels Forlag, 2009, 184 sider,
ISBN 9788741251448

Da jeg fik denne bog til anmeldelse, skal det ikke være nogen hemmelighed, at der kom et støn, å-nej! Den såkaldte post-moderne tid har nu også indhentet den psykodynamiske tænkning, og der er nogen som har underlagt sig denne tids *buzz word COACHING*. Ja, det er sådan, jeg har det, når jeg hører og ser ordet Coaching. Begrebet er endog meget upræcist, og der bliver i bedste fald tilfældigt hevet ned fra de teoretiske hylder, hvorfor den udkomne litteratur om emnet er helt enorm. En hel del er skrevet af forfattere som er ansatte i konsulentfirmaer eller ejer et, og derfor er det skrevet ud fra, at man lige netop skal profilere en bestemt metode og indgangsvinkel for at tjene kassen. Dette sker helt klart på bekostning af det teoretisk og metodisk udviklende og afklarende perspektiv. Dette gør, at når vi så taler om Coaching og Coach, er det ikke sikkert, at vi taler om det samme. Kort sagt finder jeg, at området vrimler med løst og modstridende udsagn, med platugler, der via et tre ugers kursusforløb kan kalde sig coach og yde coaching, ja alle og enhver kan bare få udarbejdet et visitkort med titlen og så gå i gang.

Lad det være sagt med det samme – mine forventninger er blevet gjort til skamme. Tak.

Forfatteren er dog klar over, at coaching kan fremkalde overstående reaktion. Hun skriver selv; "*... at formgive et nyt fænomen, er ikke lutter fest. Det har føltes risikabelt at udfordre både den etablerede psykoanalyse og coachingindustrien.*"

Ulla C. Beck har skrevet en bog, som tager den psykodynamiske teori alvorlig og hvis syv kapitler omhandler følgende: *Psykodynamik og coaching, Psykodynamisk coaching, Individuel psykodynamisk coaching, Psykodynamisk coaching af lederpar – mødets psykologi, Psykodynamisk coaching af grupper, Psykodynamisk coaching i organisationer, Psykodynamisk i praksis*. Hertil kommer en række bilag, der kan være hjælpsomme til uddannede folk, som ønsker at bruge coaching i praksis. Bogen kan med fordel læses fra begyndelse til slut. Den læsning vil give en meningsfuld og indbyrdes sammenhæng og overblik. Bogen er let læst og gøres praksisrelevant og levende via de inddragne cases.

Bogens andet kapitel er en indføring i, hvorfor dette begreb er nødvendigt. Hvordan coachingbegrebet forstås ift. supervision, rolleanalyse, mentorordninger, personlig udvikling mv. Det tydeliggøres, hvorledes disse begreber bruges i flæng. Der gennemgås endvidere, hvilket faglige og etiske kriterier som er nødvendige for en ordentlig praksis.

I det følgende kapitel præciseres det, hvorledes psykodynamisk coaching skal forstås, hvordan man skal håndtere klientens henvendelse og hvilke rammer og mål, der skal afklares i det første møde. Herefter følger selve coachingforløbet og til sidst afslutning med evaluering og afsked. Dette kapitel giver en klar og kortfattet indføring i såvel den manglende teoridannelse omkring Coachingbegrebet samt en teoriforankring i den psykodynamiske forståelsesramme. En ramme som fastholder, at man både skal forstå individ, gruppe og organisationen som en helhed og i detaljen, samt at det skal fastholdes, at der er en opgave, som skal udføres for organisationen, og at den ikke må tabes af syne. Den har også en indvirkning på, hvorledes relationerne dannes og udformes i organisationen.

Derved lægges der ikke et uansvarligt krav på det enkelte individ om at skulle være omnipotent og klare alle udfordringer, via enten meditation, selvreflektion eller 'just look at the bright side of life.' Teoretisk behandlet inddrages den

relevante psykoanalytiske forståelse og begrebsramme.

Næste kapitel hedder "Psykodynamisk Coaching af par – mødet psykologi", og som kapitel overskriften henviser til, er mødet mellem to personer i fokus. Her gives en god teoretisk og praktisk – gennem casen med et lederpar – beskrivelse af, hvorledes overføring og modoverføring sætter sig igennem. Hvorledes dette kan være medvirkende til, hvordan samspillet udspiller sig i nutiden og en realistisk fremtid for lederparret. Her trækkes der på den syntese mellem den åbne systemteori og psykoanalysen. Der fokuseres på, hvorledes systemet finder sin balance. Det, der gives opmærksomhed her, er den relation, kommunikation, adfærd i de mønstre, som opstår imellem de to personer i parret.

Kapitlet "Psykodynamisk coaching af grupper" starter med en relevant gennemgang af de psykoanalytiske begreber og teorier, der har udviklet sig igennem tiden. Der trækkes på teoretikere som S. H. Foulkes, W. Bion og C. Rogers. Dette belyses igen gennem en case, der er med til at gøre det gennemsigtigt, hvorledes teori og praksis understøtter hinanden. Coachingen viser tydeligt, hvorledes undersøgelsen er at finde i forbindelsen mellem fortid og nutid, som skal medvirke til at sikre sig en indsigt i de underliggende dynamikker, der opstår i her-og-nu-relationen. Forløbet viser, hvorledes der herigennem danner sig et rum, som kan beskæftige sig med fremtiden. Det tydeliggøres hvorledes organisationens opgave spejler sig i gruppedeltageres praksis og for-forståelse.

Kapitlet "Psykodynamisk coaching i organisationer" diskuterer, hvornår det er relevant at bruge psykodynamisk coaching i organisationer. Det er om, hvorledes helheden er i delen, og delen er i helheden. Det er også om, hvilke kreative muligheder, der er i tilgangen, dog uden at foregøgle at der ikke er store frustrationer og en svær og arbejdskrævende proces at komme igennem til at udvikle sig og parkere gamle standpunkter. Det vises også, at idéen fra Habermas om den 'herredømme frie samtale' er en ideal etisk ram-

me, som med den psykodynamiske viden om det ubevidste og den magtindflydelse, der er i organisationer mellem f.eks. ledere og medarbejdere, gør "det helt uacceptabelt", at det er lederen der arbejder som coach. Hvis det skal være, så må det være helt andre incitamentter end det at skabe personlighedsudvikling hos medarbejderne, som Ulla C. Beck skriver det.

Bogen afslutter med en kort og rolig beskrivelse af flere af psykoanalysens metoder samt en karakteristik af hvilke forskelle og ligheder, der er mellem disse. Dette bidrager til en indsigt i, hvorledes der kan lukkes op for ubevidst materiale.

Bogen anbefales klart til personer, som er nysgerrige efter at vide, hvad og hvorledes psykodynamisk coaching er og kan bruges. Den vil også være til stor nytte for organisationspraktikere, der ved lidt eller mere om psykodynamisk teori eller om coaching og gerne vil vide mere om enten det ene eller det andet emne bundet i en seriøs teori og begrebsmæssig ramme. En bog der giver både fokus og dybde.

Anmeldt af organisationspsykolog **Edvin Grinderslev**.

E-mail: edvin@grinderslev.org