



🕒 5 min. 👁️ 📌 05-10-2010

Introduktion til Appreciative Inquiry

Udgangspunktet for dette værktøj er fokusering på muligheder frem for problemer. Værktøjet giver en basal indføring i AI samt inspiration til, hvordan du, kan arbejde med det i organisationen.

Skribentinfo

[Lederweb](#)

Sekretariat for Væksthus for Ledelse
Væksthus for Ledelse

“Nu skal du ikke tænke på elefanter”, sagde hun. Men det var svært. I pausen der fulgte, begyndte jeg uvægerligt at se billeder for mit indre blik af elefanter, der tog mudderbad på savannen, elefanter i zoo, elefanter der blev jagtet af krybskytter....

Hjerneforskning har vist, at vores hjerne ikke opfatter ordet ikke, men istedet arbejder videre med de billeder, der bliver introduceret. Det er den viden, der anvendes, når en træner f.eks. får en idrætsudøver til at visualisere.

Istedet for at sige til en golfspiller: “Lad være med at skyde bolden ind i træerne” får man ham til at visualisere det perfekte slag og siger: “slå den direkte ned ad midten”.

Der er stor chance for, at det vi fokuserer på, bliver realitet. Hvis vi fokuserer på det negative, på fejl og mangler, vil vi se alting gennem det filter og knap få øje på de muligheder, som også eksisterer. Det er en udbredt opfattelse i den vestlige verden, at det er vores fejl, vi lærer af, og at udvikling kan planlægges logisk og stringent.

Dvs. at problemer skal analyseres (og helst beskrives i lange rapporter) for, at vi derefter kan løse dem. En alternativ mulighed er at skabe stærke billeder af muligheder, håb og drømme - ikke for at negligere problemerne - men for at vi ikke lader dem styre vores adfærd.

De forskellige fokuspunkter medfører forskellige måder at handle på:

Fokus på problemer	Fokus på muligheder
Identifikation af nøgleproblemer og mangler	Undersøgelse af de bedste oplevelser og erfaringer i organisationen
Analyse af årsager	Skabe visioner for fremtiden
Analysere mulige løsninger	Dele værdier og visioner via dialog
Opstille handlingsplaner	Skabe fremtiden

Appreciative Inquiry

Appreciative Inquiry (= værdsættende undersøgelse) er en metode, der handler om at værdsætte det, der virker, det vi gør godt i dag, det der giver os energi i hverdagen. Herudfra skal vi skabe drømmen om fremtiden, som et positivt kompas, der kan give vores handlinger retning.

Metoden kan bruges i forhold til mange forskellige emner, f.eks. til at forbedre service, til at arbejde med den enkeltes professionelle udvikling, til at skabe bedre relationer og samarbejde i en afdeling mv. På den måde er metoden et oplagt redskab for ledere - men den kan også anvendes af medarbejdere i en lang række sammenhænge.

Den generelle metode kan beskrives sådan:

Udforskning af de bedste oplevelser/erfaringer i organisationen

- Drøm - at opstille visioner for fremtiden på baggrund af succes'erne
- Design - at klargøre visionen (og det realistiske i den), at undersøge vejen, der har ført dertil (og hvad der henholdsvis befordrede og forhindrede samt hvordan forhindringer blev ryddet af vejen)
- Udførelse - at få tingene til at ske

Eksempel

En afdeling har valgt at sætte fokus på deres interne samarbejde. De synes, at deres samarbejde kunne være bedre, og de mindes en tid, hvor alle var lidt gladere for at gå på arbejde, og hvor de talte mere sammen. De er kommet ind i en ond cirkel, hvor alle hele tiden fokuserer på de ting, de ikke får gjort, og de fejl, der bliver begået.

Udforskning

Metode: Alle interviewer hinanden to og to om nedenstående spørgsmål. Et vigtigt element i fasen er dernæst, at de bedste historier deles, så alle hører dem. De (fælles) omstændigheder, der muliggjorde succesen skal også udforskes, så man fremover kan være opmærksom på at skabe flere af disse omstændigheder.

Beskriv en tid eller en episode, hvor du følte, at samarbejdet fungerede virkelig godt.

- Hvad gjorde du, der fik det til at fungere så godt?
- Hvad gjorde dine kolleger?
- Hvad gjorde din leder, der gjorde det muligt?
- Hvad satte du virkelig pris på ved dig selv på det tidspunkt?
- Hvad satte du virkelig pris på hos andre?

1. Fase: Drøm

Metode: Følgende opgave løses i grupper (hvis afdelingen er meget lille, kan den også løses individuelt). Efterfølgende fremlægges resultaterne for de andre.

Forestil dig en situation hvor din arbejdsplads er blevet landskendt pga. den enestående indsats I har gjort i forhold til at skabe et særdeles kreativt og udviklende miljø for alle - både leder og medarbejdere. Jeres kommunikation og samarbejde betegnes som forbilledlig og medarbejderne udtaler, at de befinder sig særdeles godt og er meget motiverede og inspirerede.

Du er blevet bedt om, som repræsentant for din arbejdsplads, at medvirke i et tv-program og fortælle om jeres erfaringer og metoder. Du sidder nu og forbereder dig til interviewet.

Hvad er det, I har gjort som betyder, at I er blevet så kendte?

Hvad er du især stolt af at have medvirket til?

Set i bakspejlet: Hvad gjorde konkret denne udvikling mulig?

- hvem har bidraget og hvordan?
- hvad var de første skridt?
- hvad begyndte I at gøre anderledes end tidligere?

Hvilke konkrete solstrålehistorier kan du i øvrigt fortælle?

2. Fase: Design

I denne fase klargøres visionen. Ud fra de idéer, håb og ønsker der kom frem under "Drømmen" formuleres "udfordrende forslag" i forhold til samarbejdet. Kriterierne for de udfordrende forslag er, at de:

- stiller store krav til eller sætter spørgsmålstejn ved praksis i dag
- tager afsæt i konkrete, tidligere opnåede succeser fra "udforskningen" - ikke bare "vilde" ønsker
- formulerer noget vi virkelig ønsker og vil arbejde lidenskabeligt for, noget vi vil forsvare

- er beskrevet i bekræftende, dristige eller i hvert fald tydelige vendinger
- er beskrevet i nutid (som om det allerede eksisterer i dag)

Når forslagene er formuleret som om samarbejdet allerede foregik sådan i praksis, skal vejen der har ført til dette fantastiske samarbejde undersøges:

- hvad har ført dertil?
- hvad henholdsvis befordrede og forhindrede i sin tid, at samarbejdet blev sådan?
- hvordan blev eventuelle forhindringer ryddet af vejen?

Efter denne undersøgelse står de realistiske forslag ret tydelige, mens enkelte af de mere urealistiske, der hvor forhindringerne ikke kunne overvindes, er sorteret fra.

Erfaringen viser dog, at de fleste forslag er realiserbare i en eller anden udstrækning, netop fordi de tager udgangspunkt i positive hændelser, der allerede har fundet sted, så hvorfor skulle de ikke kunne finde sted igen?

Metode: Beskrivelses- og undersøgelsesarbejdet kan foregå i grupper indledningsvis men skal samles i plenum.

Udførelse

Her når vi til, hvad nogle måske vil opfatte som det springende punkt. For hvis man ikke skal lave handlingsplaner og tidsplaner - hvad skal man så? Ja, man skal lade udviklingen ske spontant. Menneskelig adfærd kan alligevel ikke styres, planlægges og kontrolleres.

Derimod er menneskene i organisationen blevet "bevæget" af den dialog, der har fundet sted. I Appreciative Inquiry taler man om medarbejdere som en "inspired movement", der vil ønske at handle anderledes og skabe flere gode historier.

"Our future images guide our present performance", siger teoretikerne bag metoden og mener, at det vigtigste i organisationsudvikling er at skabe fælles billeder af og engagement omkring fremtiden - med afsæt i det bedste, organisationen indtil nu har præsteret. Derefter vil forandring uundgåeligt ske!

For at styrke visionen yderligere, aftaler man også i denne fase konkrete måder, hvorpå man kan opretholde og støtte visionen.

Jubeloptimisme eller...

Appreciative Inquiry er ikke en universalmetode. Nogle steder kan metoden slet ikke bruges (hvis formålet f.eks. er at løse konkrete alvorlige problemer, f.eks. en tilspidset samarbejdskonflikt). Under alle omstændigheder vil en leder, der blot møder op med ovenstående eller andre udelukkende positive spørgsmål, naturligt møde modstand.

Verden er nu engang ikke lutter lagkage, og man er nødt til at møde mennesker der, hvor de er. Hvis man altid insisterer på en værdsættende tilgang, tager man ikke folk alvorligt. Der vil derfor ofte være brug for at skabe plads til, at frustrationer kan luftes, før man kan arbejde med succeserne.

Andre artikler om AI

[Om Appreciative Inquiry - succeshistorier som udviklingsressource](#)

[Da anerkendelsen greb os](#)

[Systemisk metode - et stærkt perspektiv på forandringer og samtaler](#)

Hvis du vil vide mere:

Sue Annis Hammond: *“The Thin Book of Appreciative Inquiry”*, 1996.

David L. Cooperrider & Diana Whitney: *Appreciative Inquiry*”, 1999.

Carsten Hornstrup: *“Appreciative Inquiry - at videreudvikle organisationen på basis af det bedste i fortid og nutid”*, 2000.