

Om Appreciative Inquiry - succeshistorier som udviklingsressource

Forestil dig hvilke positive ringe i vandet det ville give, hvis jeres kultur var præget af et sprog, der fokuserede på det der virker, det positive, det mulige – det der gav mening og energi.

Skribentinfo



[Pia Torreck](#)

Seniorpartner i Uption
UPTION

Tid er ikke noget, der går. Det er noget, der kommer.

Taler I om ressourcer eller mangler på din arbejdsplads? Er glasset halvtomt eller halvfylt ?

Forestil dig en organisation, der bruger sin tid på at skabe muligheder ved at fokusere på ønsker, drømme og ambitioner. Vil vi gøre mindre af det, som ikke virker eller mere af det, som virker ?

Nedenfor kan du læse om, hvordan du bruger succeshistorier eller guldhistorier til at udvikle, forbedre og forandre.

Om Appreciative Inquiry eller værdsættende samtale

Appreciative Inquiry er en organisationsudviklings teori, der bygger på den grundlæggende antagelse at i alle organisationer og hos alle medarbejdere er der succeshistorier, og at der i disse succeshistorier, er et stort potentiale for udvikling.

For det andet, at udvikling altid sker på basis af erfaringerne, og ved at tage afsæt i de mest positive erfaringer bliver vejen til udvikling lettere. Udfordringen er, at få gjort disse erfaringer synlige og aktive i organisationen.

En tredje antagelse er, at vi ikke kan adskille undersøgelse og forandringer. Når vi igangsætter en undersøgelse vil vi samtidig igangsætte forandringsprocessen.

Appreciative Inquiry fokuserer på det, der virker i organisationen. Ved grundigt at studere organisationens og den enkelte medarbejders succeser finder man, hvornår og hvordan organisationen og medarbejderne fungerer bedst og ikke mindst, hvad det er, der får en succes til at blive en succes.

Derved kan man videreudvikle organisationen, ikke ud fra når den har det svært - (problemerne), men når den er bedst. Når man har studeret succeserne grundigt, handler det om at finde ud af, hvor man ønsker organisationen skal bevæge sig hen, så man sammen kan skabe den ønskede fremtid.

Går vi til bunds i problemer eller til bunds i det gode?

Ved at lade den enkelte medarbejder formulere sine egne succeser og ønsker og dernæst sammen undersøge disse succeser og ønsker, får man et indblik i organisationens samlede ressourcer. Netop de fælles ressourcer og de fælles billeder af, hvor organisationen er på vej hen, er et stærkt redskab i at skabe og udvikle en samlet organisation.

I al sin enkelhed går metoden altså ud på at lægge sit fokus på det, der virker og forstå det, inden man begynder at udvikle videre på, hvad der også kan lade sig gøre. Når man arbejder med udvikling på denne måde, er der større chance for at udviklingen ikke kun kommer til at handle om lappeløsninger på eksisterende problemer. I stedet får man mulighed for at drømme om "det bedste", og så udvikle ud fra ønsker i stedet for ud fra problemer.

Metoden er teoretisk i samklang med teorier som Marta Meo, Systemisk Tænkning og Neuro Linqvistisk Programmering (NLP).

Appreciative Inquiry bliver i forskellig litteratur også kaldt værdsættende samtaler.

Grundlæggende antagelser i Appreciative Inquiry

Som regel er vi meget dygtige til at finde det, der ikke virker, så det kræver arbejde at vende sine mentale modeller og lufte sine grundantagelser og i stedet fokusere på succeserne.

Grundantagelser er et vigtig begreb i forståelsen af AI.

En grundantagelse er et udsagn eller en regel som forklarer, hvad en gruppe almindeligvis tror. Det forklarer sammenhæng i gruppens valg og adfærd og er som regel ikke synlige for eller udtalte af personerne i denne gruppe. De udvikles og eksisterer ved at blive overleveret til nye medlemmer af gruppen, som ureflekteret tager dem til sig.

Grundantagelser i en hel organisation er en væsentlig faktor i forhold til selve organisationskulturen. Hvad er vigtigt for organisationen (værdier) og hvilke normer og antagelser gælder i organisationen. Hvilke historier

fortælles ?

Historier er for mennesker, som gener er for vores arvemasse.

Grundantagelser er udmærkede i visse situationer, men i andre er det "lænken om benet". Det er f.eks. udmærket at leve videre med en grundantagelse om, at kogeplader ikke er noget man skal sætte håndfladen på.

Men andre grundantagelser kan det være umådeligt sundt at efterprøve, f.eks. grundantagelser om hvad der kan lade sig gøre, og hvad der ikke kan lade sig gøre i en organisation. Der skal vi med jævne mellemrum ind og spørge, om grundantagelsen stadig er rigtig. Hvem har ikke prøvet, at man som nyuddannet eller nyansat med masser af gode ideer til udvikling, at blive stoppet i at arbejde videre af sætningen: "Det nytter ikke. Det har vi prøvet!".

I Appreciative Inquiry arbejdes der ud fra nogle af disse antagelser:

- I ethvert samfund og enhver organisation er der noget, som virker.
- Ved at lede efter problemer finder man dem - ved at hæfte sig ved dem, forstørrelser man dem.
- Fokusér på muligheder i stedet for u-muligheder.
- Fokusér på det der virker, i stedet for på det, der er forkert.
- Det, vi fokuserer på, bliver vores virkelighed.
- Virkeligheden skabes i øjeblikket, og der er flere virkeligheder.
- Den måde, der spørges på i en organisation eller i en gruppe, influerer på en eller anden måde på gruppen.
- Folk er mere trygge og har det bedre med at rejse ind i fremtiden (det ukendte), hvis de medbringer dele af fortiden (det kendte).
- Hvis man skal medbringe noget fra fortiden, skal det være det bedste herfra (eller det, der virker).
- Det er vigtigt at værdsætte forskellighed.
- Det sprog, vi bruger skaber vores virkelighed. Ordet skaber, hvad det benævner.
- Mennesker kan ikke ændre sig i et negativt defineret felt.

Fra problemer til muligheder

Appreciative Inquiry tager afstand fra den traditionelle indfaldsvinkel til organisatorisk forandring. Hvor fokus ligger på hvad der er i vejen og hvad der ikke virker.

Den traditionelle indfaldsvinkel gør at vi finder problemer, eftersom vi leder efter dem. Den traditionelle indfaldsvinkel til organisatorisk forandring er fokuseret på at lære af vores fejl, og ikke fælles positive oplevelser.

Problemer	Muligheder

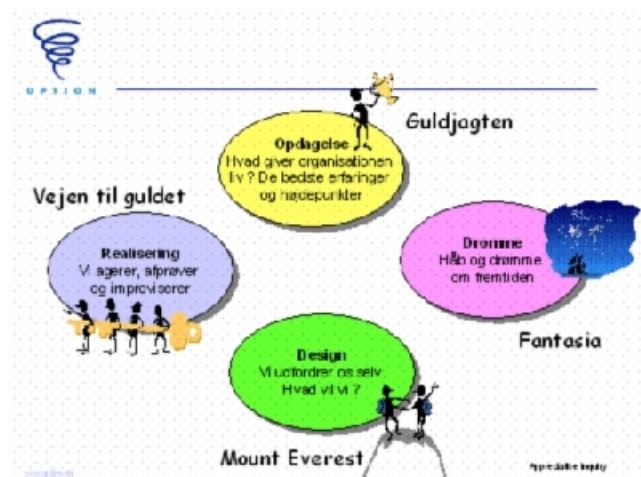
<ul style="list-style-type: none"> • Problemer skal analyseres for at kunne løses • Ideen om at blive forløst ved at tale om problemet • Vi må høre på problemet for at tage folk alvorligt • Det hjælper at blive lyttet til • Jo mere vi taler om problemet, bliver vi eksperter i udvikling af et problem - og i mangelsprog. 	<ul style="list-style-type: none"> • Samtale om muligheder • Tale om, hvad der virker • Skabe nye udsigter - i et helhedsperspektiv • Vi må finde ressourcer • Støtte og påvirke gennem spørgsmål og samtale • Tale om drømme, ambitioner og lyster - ressourcesprog
---	--

Metoden

Der er flere måder I kan arbejde med Appreciative Inquiry på. En måde er, at arbejde i et 5 fase forløb.

I arbejder i 4 faser, som er sammenhængende. I kan dog springe i faserne og gentage dem ud fra hvilke behov, der viser sig i processen. Succeshistorier (Guldjagten), Drømme om fremtiden (Fantasia), Fælles ambitioner (Mount Everest) og Handlinger (Vejen til guldet). Hver fase har sin funktion.

Før I kaster jer over guldjagten, vil den 1. fase dog handle om at finde frem til det tema, som I ønsker at udforske.



Succeshistorier (opdagelsesfasen) - Guldjagten

Her er formålet, at I opdager og værdsætte det bedste af det, som er, ved at fokusere på højdepunkter af dygtighed i organisationen; et tidspunkt hvor folk har oplevet organisationen som mest i live og effektiv. I skal forsøge at forstå de unikke faktorer (f.eks. i ledelsen, i relationer, teknologi, kerneprocesser, strukturer, værdier, læreprocesser, eksterne relationer, planlægningsmetoder osv.), som gjorde disse højdepunkter mulige. I må i denne proces med vilje undlade analyser af mangler eller problemer og i stedet systematisk søge efter og lære af selv de mindste succeser. Under guldjagten deler I historierne om exceptionelle oplevelser, diskuterer de vigtigste livgivende faktorer på jeres arbejdsplads og ser bevidst, ud fra disse aspekter af arbejdspladsens historie på, hvad de værdsætter mest og gerne vil bringe med dem ind i fremtiden.

Ofte vil dette nye fokus skabe en helt ny historie om arbejdspladsen.

I denne fase bliver I bekendt med arbejdspladsens historie som positive muligheder i stedet for som statiske problematiske, overdrevent romantiserede eller glemte sæt af begivenheder. Livskraftige og håbefulde ideer om organisationer dukker ofte, hvis ikke altid, frem af de historier, som udspringer fra organisationer, når de er bedst.

Drømme om fremtiden (drømmefasen) - Fantasia

Drømmefasen indebærer, at I udfordrer tilstand ved at forestille jer en mere værdifuld og vital fremtid. Særlig vigtig er forestillingen om potentialer, resultater og mål, som kan bidrage til organisationens vision og eksistensberettigelse. Drømmefasen er både faktuel, fordi den udspringer af jeres organisations historie og skabende, fordi den søger at udvide organisationens potentialer.

Et aspekt som adskiller AI fra andre visions- og planlægningsmetoder er, at billederne af fremtiden udspringer af grundfæstede eksempler fra det positive i fortiden; det er muligheder, som man ikke kan modstå, netop fordi de er baseret på ekstraordinære øjeblikke fra en organisations historie. Historierne med gode oplevelser bliver brugt præcis ligesom en kunstner bruger sine materialer, til at skabe et portræt af muligheder. Hvis en maler ikke havde farverne rød, grøn, blå og gul ville malerier være ret "grå" og begrænsede. Det er mange visioner eller omorganiseringer også, hvis de begår den fejl ikke at lægge mærke til organisationens historie.

Drømmefasen er det tidspunkt, hvor vi kollektivt fortæller vores historier om organisationens fortid sammen med historier om vores personlige liv i relation til organisationen. Som de forskellige historier om organisationens historie deles og belyses dukker en ny historisk fortælling frem; en som engagerer de involverede parter meget, på samme måde som en god mystisk novelle engagerer en læser. Når deltagerne bliver energisk engagerede i at genskabe organisationens positive historier, giver de liv til dens positive fremtid.

I løbet af drømmefasen engagerer organisationens interessenter sig i en samtale om muligheder for organisationen. Denne dialog katalyserer fremkomsten af billeder og historier om organisationens fremtid. For mange af organisationens interessenter er det første gang, de er inviteret til at tænke store tanker og skabe store muligheder for deres organisation. Processen er livgivende både personligt og for organisationen.

Uden drømme mister vi evnen til at nytænke virkeligheden

Fælles ambitioner (Designfasen) – Mount Everest

Mount Everest fasen har til formål at nyskabe organisationens sociale struktur og iscenesættelse ved at udvikle provokerende udsagn, som indeholder organisationens drøm om fortsatte aktiviteter, således at alt om organisationen reflekterer og modsvarer drømmen, som er organisationens største potentiale. Her skabes den fælles ambition.

Drømmen var med til at skabe højde og retning. Nu skal vi blive enige om hvor langt vi ønsker at gå sammen.

For at bygge en organisation må vi beslutte os for, om vi skal inkludere lederskab, strategi, struktur, menneskelige ressourcer, styringsredskaber, kunderelationer og kultur eller ej.

Som de provokerende udsagn komponeres, udtales de ønskede kvaliteter i organisationen og organisationens liv.

Mount Everest fasen indebærer kollektiv konstruktion af positive billeder af organisationens fremtid i form af provokerende udsagn. Vi beskriver i nutidsord, hvordan vores fælles vision ser ud.

Handlinger (Realisering) – Vejen til guldet

Denne fase indebærer, at I skal vikeliggøre jeres nye billeder af fremtiden. Det er en tid med kontinuerlig læring, tilretninger og improvisationer. Drivkraften og potentialet for fornyelse er ekstremt høj på dette tidspunkt i processen. På grund af de delte positive billeder af fremtiden er alle inviteret til at forene deres samspil til at skabe fremtiden sammen.

Vi beskriver, hvad vi gjorde for at nå til Mount Everest. Hvad var vores første kloge skridt i retning af Mount Everest ?

Enkeltpersoner og grupper diskuterer, hvad de gjorde for at realisere organisationens drøm, som blev synliggjort i de provokerende udsagn – Mount Everest visionen.

Appreciative Inquiry i hele organisationen eller blot i et hjørne?

Nøglen til at vedligeholde drivkraften i en AI-proces, der omfatter hele organisationen, er at indbygge "det værdsættende øje" i alle organisationens systemer, procedurer og måder at arbejde på. For eksempel omformulere navne på afdelinger eller ændre kundeinterviewmetoder, medarbejderudviklingssamtale-systemer, indsatsstyringssystemer, fusions- og integrationsmetoder, træningsprogrammer for lederskab, forandringsinitiativer osv.

En AI-proces behøver dog ikke at berøre hele organisationen – i første omgang. Det vil naturligvis være en stor fordel. Det vil være fint at arbejde med hele systemet og ikke blot et del system.

Omvendt kan det være en god ide, at starte i et del-system – og der gøre sig nogle erfaringer.

Bag ethvert problem er der en drøm eller et ønske om noget andet.

Start med AI

- Ønsker du at forbedre kulturen på din arbejdsplads?
- Kunne I have behov for at forbedre jeres arbejds gange?
- Skal I forandre jeres servicekoncept?
- Kunne jeres betjening af brugerne blive bedre?
- Trænger jeres omkostninger til en forårsrengøring?
- Skal I starte et projektteam?

AI kan bruges til mange forskellige typer af udviklingsaktiviteter. Fantasien er vist den eneste grænse.

Start med at arbejde med succeshistorier ét sted i organisationen, hvor I har en ordstyrer, der sikrer at alle i gruppen virkelig anstrenger sig for at optræde anerkendende. Spred langsomt metoden til flere og flere. Uddan eventuelt nogle AI-facilitatorer, der internt i organisationen støtter de lokale møder.

Vælg lokale temaer, som de selv har aktuelt behov for at arbejde med. På den måde bliver metoden

sekundær og indholdet deres primære fokus. De vil alligevel lære metoden, men ikke være alt for fokuseret på den.

Sørg for en god "opvarmning" til historiefortællingen på møderne. Det er vigtigt at flytte de mentale barrierer som f.eks. Janteloven kunne være skyld i. Det skal være legalt at prale og bryste sig af både små og store successer.

Husk at nogle successer er store for den ene – og samtidig ubetydelige for en anden person.

Dette er blot nogle af de gode råd du kan have gavn af inden du tager fat på AI i jeres organisation.

Artiklen har tidligere været bragt i 2006.

