

## Tanker fra et hyttefad ... - en guide til at skabe positiv udvikling i din organisation

Af: Cand. psych. Henrik Kongsbak, Partner i Resonans

*I 1982 blev der gennemført et indlæringsforsøg ved Universitet i Wisconsin, hvor to hold skulle spille bowling. Mellem spillene fik begge hold mulighed for at se optagelser af deres præstation, blot med den forskel, at de to hold ikke så den samme optagelse. Hold A så således en redigeret optagelse, der kun viste deres bedste stød, mens hold B så en optagelse, der kun viste deres fejl. Det viste sig hurtigt, at begge hold forbedrede deres præstation mærkbart for hvert spil de spillede. Men det interessante ved forsøget var, at de to holds præstationskurve ikke var den samme. Således forbedrede hold A, der kun havde set videooptagelser af deres bedste stød, deres præstation 100% mere end hold B.*

*Forsøgene er siden blev gentaget mange gange med samme resultat og synes at vise, at vi lærer mere af vores succeser, end vi gør af vores fejl og mangler. Denne erkendelse er siden blev brugt af utallige top-idrætsfolk, der systematisk lærer og udvikler sig af deres bedste øjeblikke.*

I denne artikel vil du blive introduceret til, hvordan man kan skabe positive forandringer i organisationer ved at involvere den i at undersøge og lære af sine bedste og mest vitale øjeblikke.

### Introduktion til Appreciative Inquiry

Appreciative Inquiry (AI) har gennem de sidste 15-20 år vist sig som et seriøst alternativ til traditionelle organisations- og forandringsteorier. Ved at vende den traditionelle vesterlandske mangel-tænkning på hovedet, foreslår AI at lade organisatoriske forandringsprojekter tage udgangspunkt i organisationen, når den fungerer allerbedst. Generelt kan man sige, at AI er en undersøgelse af det bedste og mest livgivende i organisationer, mennesker og verden omkring dem. Gennem en systematisk undersøgelse af det, som giver liv til organisation og mennesker, involveres den i at skabe en ønsket fremtid.

Appreciative Inquiry bygger på en antagelse om, at der bag ethvert problem er en frustreret drøm. Dermed mener vi, at når noget opleves som et problem, så er det udelukkende fordi der er noget andet, som man hellere vil have i stedet - ellers ville det jo ikke være et problem.

Som konsulenter har vi således et valg mellem at fokusere på det, som opleves som en barriere for at nå drømmen (problemet), eller drømmen i sig selv. Vi kan, ligesom forskerne ved Wisconsin Universitet, vælge at fokusere på det som skaber organisation og medarbejdere, når den er allerbedst - eller vi kan vælge at fokusere på det oplevede problem.

De fleste organisationsudviklings-tiltag tager udgangspunkt i problemet (f.eks. problemer med samarbejde, kommunikation, teamwork, effektivitet, innovation), frem for ønsket om noget bedre. De undersøger og bliver kloge på, hvordan problemet er en barriere for idealtilstanden, og derved bliver konsulenter og organisationer *eksperter i problemer*.

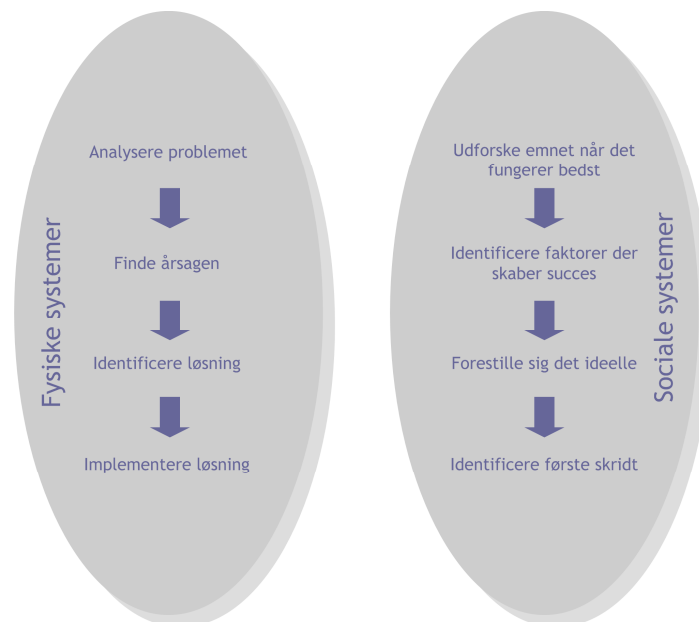
Når vi i så lang tid har brugt denne tilgang, er det fordi den har vist sig meget succesfuld i den fysiske verden. Netop problemløsning og mangeltænkning er baggrunden for den enorme videnskabelige og teknologiske udvikling. Vi er således yderst succesfulde i at gøre mennesker i stand til at kunne kommunikere på tværs af kontinenter - eller at bekæmpe ellers dødelige sygdomme med ny og effektiv medicin. Men mangeltænkningen har ikke vist sig lige så effektiv, når man har med sociale fællesskaber at gøre. Til forskel fra den fysiske verden adskiller sociale fællesskaber sig nemlig derved, at de involverede hver har en bevidsthed - og som følge deraf en aktiv stillingtagen til verden. Det gør det vanskeligt at bruge en mangeltænkning, fordi vi i stedet for at identificere "problemet" og fikse det, ender op i indbyrdes strid om hvor "problemet" skal placeres?, hvis skyld det er?, og hvem der skal gøre noget anderledes? Alt for ofte oplever vi at hænge fast i negative spiraler, der har det med at cementere eller ligefrem at forværre problemet yderligere.

Appreciative Inquiry gør det modsatte - nemlig at tage udgangspunkt i det som organisation og medarbejdere ønsker i stedet. Med udgangspunkt i Einsteins ord om, at et problem ikke kan løses på samme niveau som skabte det, retter vi fokus på, hvornår organisation faktisk har fungeret godt. Vi kan f.eks. sige til en organisation med ledelses- og samarbejdsvanskeligheder: "Vi er godt klar over, at ledelse og samarbejde her på stedet langt fra altid fungerer godt - og det vil vi gerne gøre noget ved. Derfor vil vi gerne vide noget mere om, hvad god ledelse og godt samarbejde er for jer. Vi vil derfor bede jer om at tænke tilbage på situationer og oplevelser, hvor I har oplevet den form for ledelse og samarbejde, som I godt kunne tænke jer var her hele tiden". Et sådant fokus kan være starten til en proces, som engagerer medarbejdere og organisation i, sammen at udforske deres bedste, mest produktive og tilfredsstillende øjeblikke. Det er således en mulighed for at analysere og finde årsagerne til succes'erne, og lade denne viden være afsættet til konstruktivt at skabe en mere tiltrækkende fremtid.

Selvom vi således har fokus på at løse problemet, så er problemet aldrig i fokus. Det er derimod drømmen om, hvad der *kunne være i stedet*. Når medarbejdere og ledere kan se, hvordan dette fokus i høj grad *adresserer* de problemer som de har, går de ind i det med energi og engagement. Når de derefter undersøger organisationens bedste øjeblikke, bliver de ofte oplivede og positivt stemt, fordi de får øje på alle de kvaliteter og evner som de

som medarbejdere, ledere og organisation formår at bringe i spil - på trods af de vanskeligheder som de måtte opleve ...

Bag denne tilgang ligger en grundlæggende forståelse af organisationer som levende organismer, der - ligesom planter - vokser og udfolder sit potentiale gennem de rigtige vækstbetingelser. Det er vores oplevelse, at alt for mange organisationsudviklingsprojekter bygger på en grundlæggende antagelse af organisationer som maskiner, og dermed tager udgangspunkt i at udvikle og optimere gennem krav og kontrol - og ligesom eksemplet med bowling-teamet, så er det også ganske effektivt. Når vi derimod begynder at forstå organisationer som levende organismer, bliver det tydeligt, at lige så vel som gartneren ikke kan få en plante til at vokse ved at true og stille krav til den, lige så lidt udnytter vi potentialet for vækst gennem krav og kontrol. Sætter vi i stedet fokus på organisationen, når den fungerer allerbedst, oplever vi, hvordan et positivt udgangspunkt for de fleste organisationer er, hvad lys og næring er for planter.



### Lidt historie

Appreciative Inquiry blev til ved lidt af en tilfældighed. En ung Ph.d. studerende ved navn David Cooperrider, skulle i sit projekt lave en traditionel organisationsanalyse på The Cleveland Clinic i Ohio. Ledelsen ønskede at bruge denne som udgangspunkt for en forbedring af organisationen, der blev oplevet som rigid, langsom og ineffektiv. Under interviews med medarbejdere og ledere på hospitalet bliver David Cooperrider slået af den vilje og det engagement, som medarbejderne udviser for - på trods af de mange problemer - at få hospitalet til at fungere. Denne undren bliver til en fascination som han, sammen med sin vejleder Suresh Srivasta, gør til fokus for sit projekt. I stedet for at undersøge årsagerne til problemerne på hospitalet, undersøger han i stedet, hvordan engagement, innovation og vilje gør det muligt for medarbejdere og hospital at fungere *til trods* for problemerne.

Resultatet af denne proces bliver en rapport om hospitalets styrker og livgivende faktorer, der gør så stort indtryk på direktionen, at de engagerer David Cooperrider og Suresh Srivasta til at benytte den tilgang til hele hospitalet.

### **Grundlæggende antagelser bag Appreciative Inquiry**

Inspireret af den effekt som en positiv tilgang til problemerne i Cleveland Clinic havde for både medarbejdere og direktion, arbejder David Cooperrider og Suresh Srivasta videre med denne tilgang. De står i det dilemma, at de tilsyneladende har fundet en meget effektiv og motiverende tilgang til at forstå og skabe positiv udvikling i organisationer, men at de ikke har nogen teori til at underbygge den. Undervejs udvikler de dog efterhånden et teoretisk fundament til at arbejde videre med og udvikle tilgangen yderligere. Befriet for et teoretisk fundament finder de inspiration i en række andre videnskabelige retninger.

### *Sproget skaber verden ...*

Den største inspiration finder Cooperrider og kolleger i Kenneth Gergens "Toward the transformation in social knowledge" (1994, 2nd edition). I denne bog gør Gergen op

med den traditionelle videnskabs ensidige fokusering på rationalitet og objektivitet. Han viser, hvordan vi ikke kan forstå verden objektivt, men at vi i høj grad forstår verden igennem det sprog, som vi bruger om den. Det betyder, at når vi f.eks. ser på organisationer som "problemer der skal løses", udvikler vi et vokabular, der forstår organisationer som problemer. Vi bruger ord som konflikter, sygefravær, mobning, modstand mod forandring m.fl. - alle sammen ord som giver os én forståelse af organisationen og dermed også ét mulighedsfelt for intervention.

Hvis vi i stedet kan udvikle en tænkning og en tilgang til organisationer som "mysterier der skal udfoldes", så vil vi kunne spørge til, hvornår organisationer fungerer allerbedst, og hvornår medarbejdere føler sig mest beriget i deres arbejde - og dermed give organisation og medarbejdere en uvurderlig viden om deres mest exceptionelle øjeblikke: En viden som åbner for nye og konstruktive handlingsmuligheder.

Samtidig med at vi introducerer et andet fokus for organisationen, gennem de spørgsmål vi stiller, får vi svar gennem de historier som bliver fortalt - fortællinger og fabler fra hverdagen i organisationen, som ikke desto mindre er både spændende, inspirerende og medrivende. Jo mere vi arbejder med de bedste historier, jo mere bliver vi overrasket over deres kraftfulde og meningsgivende funktion, og den evne de har til at skabe nysgerrighed, åbenhed og fællesskab blandt medarbejdere.

### *Placebo ...*

I den medicinske forskning fandt Cooperrider og kolleger, at placebo kunne bidrage til at forklare det de så ske i deres arbejde. Placebo er et udtryk for det fænomen, at menneskers tro på medicins helbredende virkning i sig selv kan have en helbredende effekt. Placebo-effekten antyder, at der er en sammenhæng mellem menneskets tro på helbredelse og den faktiske helbredelse. For at give et billede af placebo-effekten skal alle nye medicinske

præparater vise, at de har signifikant større helbredelse end placebo (kalk eller sukkerpiller) alene.

Placebo kan være med til at forklare, hvordan det at have et positivt fokus tilsyneladende i sig selv har en effekt på organisationen og medarbejderes "performance". Vi oplever således ofte, at blot det at engagere medarbejdere og ledere i positive dialoger alene har en synlig positiv effekt på f.eks. samarbejde, ledelse, kommunikation - uden at der ellers er taget konkrete initiativer for at ændre noget.

### *Pygmalion ...*

Pygmalion er benævnelsen på et interessant social-psykologisk forsøg fra 50'erne. Rosenthal offentliggjorde i 1968 sin forskning om sammenhængen mellem læreres forventninger til deres elever, og elevernes faktiske præstationer. Rosenthal instruerede lærere der skulle have en ny klasse i, hvem der var henholdsvis dygtige og ikke dygtige (mens de i virkeligheden var tilfældigt udvalgt). Efter en tid sammenlignede de elevernes præstationer, og fandt en usædvanlig stor overensstemmelse mellem elevernes resultater og deres kategorisering som hhv. gode og dårlige elever.

Rosenthal's forskning viste, at når vi møder vores medmennesker med en grundlæggende indstilling om, at det de siger er klogt, relevant og vigtigt, så vil de også i højere grad være i stand til at sige kloge, relevante og vigtige ting - og hermed er en positiv spiral skabt.

Undersøgelsen var faktisk så overbevisende, at man valgte at afbryde forsøgene af etiske årsager - man mente ikke, det var etisk forsvarligt overfor de elever, som blev kategoriseret som dårlige.

Pygmalion-effekten fortæller os noget om, hvordan vores forventninger til verden og vores medmennesker er med til at bestemme deres fremtid. Vi kender formentlig således alle selv fornemmelsen af at blive bedre, mere effektive, kreative og produktive, når vi mødes med anerkendelse, respekt og tillid - dette er Pygmalion-effekten i praksis. Når vi så oven i købet engagerer en hel organisation i at skabe positive forventninger til sig selv, hinanden og fremtiden, så udløser vi positive kræfter, som i sig selv skaber positive forandringer.

### *Samtidighedsprincippet ...*

Fysikeren Werner von Heisenberg viste i 1920'erne, hvordan det ikke er muligt at observere verden uden samtidig at ændre den. Når vi eksempelvis stikker et termometer i et glas vand, så måler vi ikke blot temperaturen i vandet, vi ændrer også vandets temperatur ved at nedsænke et fremmedlegeme. Det samme gør sig gældende, når vi undersøger og stiller spørgsmål i organisationer. De spørgsmål, vi stiller, påvirker "temperaturen" i organisationen. Derfor foreslår AI, at vi bør stille de spørgsmål, som gør organisation og medarbejdere i stand til at være mest vitale og levende.

Når vi derfor lægger vægt på at inddrage hele organisationen i en undersøgelse af dens mest vitale øjeblikke, så er det netop for at forstærke den virkning, som samtidighedsprincippet

har - at jo flere der er involveret i undersøgelsen, jo mere vil organisationen bevæge sig i den ønskede retning.

*Grundlæggende antagelser for Appreciative Inquiry:*

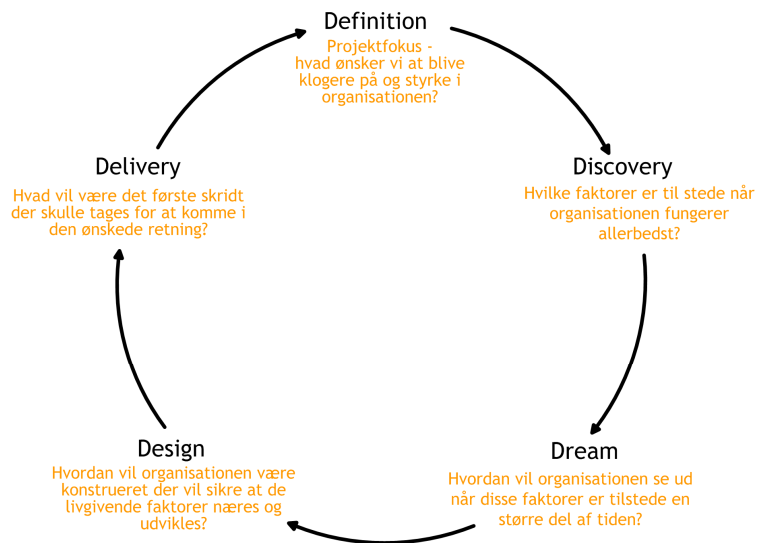
- ❖ *Bag ethvert problem ligger et ønske om noget bedre - udforsk og udvikl ønsket i stedet for problemet.*
- ❖ *Et problem er aldrig konstant - der er altid undtagelser. Lad det, der fungerer, danne udgangspunkt for en ny positiv undersøgelse.*
- ❖ *De spørgsmål, vi stiller, bestemmer de svar vi får - spørg derfor til det som giver liv og energi - frem for det som skaber problemer og frustration.*
- ❖ *Organisationer og mennesker søger altid at blive mere, end de er - giv næring til dette behov.*
- ❖ *Proces og resultat er uadskillelige størrelser - involvér derfor en så stor del af organisationen i processen.*

**Men hvordan gør vi i praksis?**

Efterhånden udvikledes en systematisk og konstruktiv måde at engagere organisationer i at skabe positive forandring og udvikling. Fremgangsmåden, der hurtigt blev kaldt 4D-modellen, involverede organisationer i først at finde deres højdepunkter (discovery) - for derefter at bygge og designe en drøm for, hvordan organisationen ville se ud i sin

mest vitale form, og til sidst at finde innovative og kreative veje at skabe denne fremtid.

Modellen er senere blevet foreslået udvidet til at være en 5D-model, som illustreret nedenfor:



En AI-proces kan forløbe på mange måder. Både 4D- og 5D-modellen er udviklet på baggrund af de konkrete erfaringer, som er gjort med at involvere organisationer i processer med at skabe positive forandringer. Den skal således ikke opfattes som en statisk model, der skal følges - men som et sæt af retningslinier for hvordan andre har skabt positive resultater.

**Definition:** Ligesom al anden organisationsudvikling starter en AI-proces med at bestemme et fokus. Fordi de spørgsmål vi stiller, bestemmer de svar vi får, skal vi være omhyggelige med at stille spørgsmål, der skaber den fremtid, vi ønsker at skabe. Det kan være exceptionel ledelse eller læring, teamwork, effektivitet, salg etc.

I større projekter involverer vi typisk en intern arbejdsgruppe i - sammen med ledelsen - at fastlægge et fokus for processen: Hvad er det bedste, vi kan bringe frem i denne organisation? Hvad er det svaret på? Dernæst fastlægges, hvordan vi ønsker at gøre det, hvem i organisationen der skal involveres og hvordan? Osv. Dermed styrker vi den interne forankring i organisationen.

**Discovery:** I discovery-fasen involverer vi en så stor del af organisationen i en fælles undersøgelse af, hvornår organisationen fungerer allerbedst. Det gør vi ved at lade alle interviewe hinanden efter en på forhånd udarbejdet spørge-guide. Spørgsmålene spørger til, hvornår den interviewede oplevede, at det valgte fokus fungerede allerbedst og gav mest værdi og energi til medarbejdere, organisation og evt. interessenter.

Vi beder derefter interview-parrene om at gå sammen i større grupper, dele deres historier med hinanden og sammen trække de "livgivende faktorer" ud. De livgivende faktorer er de faktorer, der går igen i de fortalte historier, og som

deltagerne finder "fanger" essensen af organisationen i sine mest vitale øjeblikke.

**Dream:** På baggrund af discovery-fasen involverer drømmefasen alle i at udvikle en drøm eller vision for, hvordan organisationen ville se ud, *hvis de livgivende faktorer var til stede hele tiden*. Hvordan ville organisationen fungere? Hvilke resultater ville kunne opnås? Hvad ville andre interessenter sige om dem? Etc.

Ofte bruger vi tegninger, metaforer eller andre kreative virkemidler til at udvikle og fange den drøm, som mest præcist beskriver og illustrerer organisationens ønskede tilstand. Ved at skabe en fælles drøm om fremtiden, skaber vi også en fælles retning for organisationen - vel og mærke en fælles retning, som bygger på de situationer og øjeblikke, som allerede har fundet sted mindst én gang, og derfor potentielt kan finde sted igen og igen ...

**Design:** Drømmen skaber ofte et kraftfuldt billede af, hvordan medarbejdere og ledere ønsker at se deres organisation i fremtiden. I designfasen bliver deltagerne bedt om at "designe", hvordan organisationen vil være konstrueret, så drømmen/visionen ville kunne leve og udvikle sig yderligere. Hvordan vil vi arbejde sammen? Hvordan skal vores organisation se ud? Hvordan vil vi udvikle vores kompetencer og viden? Hvordan vil vi udvælge og udvikle ledere og medarbejdere? Osv.

Ligesom arkitekten der tegner et nyt hus og efterfølgende må lave tegninger over de bærende konstruktioner, således må også organisationen skabe sine bærende konstruktioner.

**Delivery:** Delivery-fasen, eller destiny som den også bliver kaldt, involverer organisationen i at identificere, hvilke skridt den skal tage for bringe organisationen i den ønskede retning. Her engagerer vi organisation og medarbejdere i at finde innovative og kreative måder at skabe deres ønskede fremtid. Vi lægger vægt på, at delivery-fasen er meget mere end planlægning - det er det arbejde, der skal gøres, for at gøre drømmen realistisk.

**Et par råd hvis du gerne selv vil i gang ...**

At arbejde med AI er meget enkelt. Det handler om altid at huske på, at der bag ethvert problem ligger et ønske om noget andet. At arbejde med AI handler således om at engagere organisation og medarbejdere i en konstruktiv proces med at udvikle den ønskede fremtid.

Udgangspunktet er således enkelt og logisk. Det er da også vores erfaring, at mange ledere og medarbejdere meget hurtigt fanger idéen og logikken i denne tilgang og oplever den som en inspirerende og yderst meningsfuld måde at arbejde på.

Hos andre kan vi opleve en skepsis for, om AI kan adressere og løse de problemer og udfordringer, som de som organisation står overfor. Fordi AI jo netop udfordrer og stiller spørgsmål ved vores grundlæggende forståelse af organisationer og den måde vi leder dem på, er det en sund skepsis, som vi ikke må ignorere. Som al anden organisationsudvikling virker AI også kun, når den opleves som vedkommende, relevant og meningsfuld.

Ofte kan det være en god idé at besvare en evt. skepsis ved at lade deltagerne (det kan være en ledergruppe, eller en arbejdsgruppe) prøve AI på egen krop. Det gør vi ved at lade deltagerne gennemføre små interviews med hinanden (å 10-20 minutters varighed), hvorefter vi i gruppen beder dem fortælle hinandens historier og trække de livgivende historier ud. Det giver deltagerne et fundament for at vurdere, om AI ville fungere i deres organisation.

Hvis du er blevet nysgerrig efter at læse eller høre mere om AI, kan vi anbefale nedenstående titler, der alle giver et godt billede af både den teoretiske og praktiske baggrund for at bruge AI selv. Er du motiveret for mere, vil vi anbefale dig et kursus i AI - der vil give dig konkrete erfaringer med selv at udvikle og bruge AI.

God fornøjelse ...

Hvis du ønsker at arbejde videre med denne tilgang, kan nedenstående spørgsmål muligvis være til inspiration. Du kan fortsætte med dine egne spørgsmål om de emner, som du finder interessant ...

**Bedste erfaringer:**

Når du tænker tilbage på din tid i dit nuværende arbejde, så er der både positive og negative oplevelser. Prøv at tænke tilbage på de bedste og mest livgivende oplevelser du har haft i din organisation (familie, forening, lokalsamfund, etc.) - oplevelser hvor du i særlig grad følte dig inspireret, fuld af energi og havde gå-på-mod og tiltro til dine opgaver, kolleger og organisation. Hvad var det for oplevelser? Fortæl historien?

**Værdier:**

Hvad sætter du mest pris på ved dig selv, dit arbejde og din arbejdsplads?

- 1) Uden at være beskeden, hvad sætter du mest pris på ved dig selv som kollega (ægtefælle, far, mor, ven, etc.)?
- 2) Når du føler dig mest inspireret og fanget af dit arbejde, hvad sætter du så mest pris på ved det (ægtefælle, børn, forældre, ven, etc.)?
- 3) Hvad sætter du mest pris på ved din organisation (team, familie, forening, etc.)? Hvordan har din organisation bidraget positivt til dit liv?

**Gennemgående værdi:**

Hvilken gennemgående værdi - vil du sige - gennemsyrer din organisation, og som gør det muligt for jer at komme succesfuldt gennem ellers vanskelige tider?

**Ønsker til fremtiden:**

Hvis du havde tre ønsker til, hvordan din organisation kunne blive endnu bedre, hvad ville det så være?

**Anbefalet læsning:**

- Appreciative Inquiry - change at the speed of imagination. (2001). *Bernard J. Mohr & Jane M. Watkins*
- Locating the Energy for Change: An Introduction to Appreciative Inquiry. (1999). *Charles Elliott. International Institute for Sustainable Development*
- Slip anerkendelsen løs - Appreciative Inquiry i teori og praksis. (2001). *Mads Dall, Solvej Hansen, m.fl. Frydenlund*
- Værdsat & forvandling (2 bind). (2002). Antologi. *Charlotte Dalsgaard, Tine Meisner & Kaj Voetmann. Dansk Psykologisk Forlag, Erhvervspsykologiserien*

**Websites:**

- *David Cooperrider's egen side om AI* er også den mest udbyggede, med alt det materiale du kan ønske dig om emnet, inklusiv artikler, video, programmer, forskning etc.
- En guldgrube af viden og inspiration på [www.appreciativeinquiry.org](http://www.appreciativeinquiry.org)
- Appreciative Inquiry Consulting er en global konsulentvirksomhed, der arbejder med AI. På deres hjemmeside kan du finde artikler, cases og kontakter til en række af de fremmeste AI-praktikere i verden. AIC er i Danmark repræsenteret af Resonans og Harbohus. Find AIC på: [www.aiconsulting.org](http://www.aiconsulting.org)