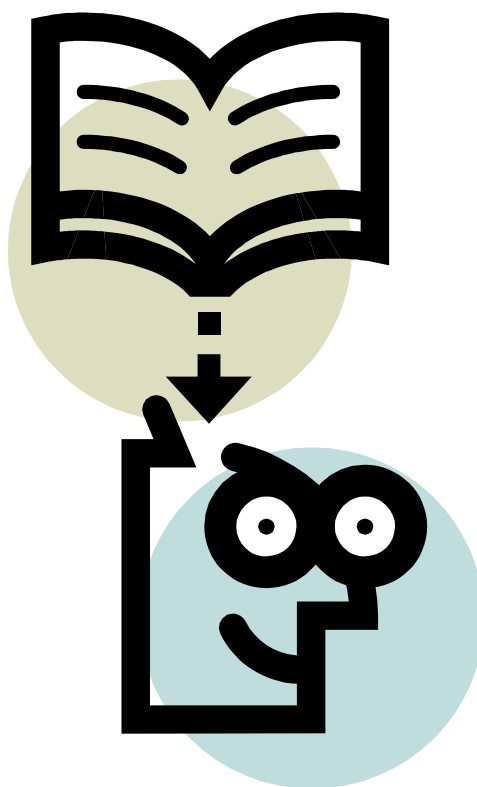


Mads Ole Dall & Solveig Hansen (red)  
(2001)

# SLIP ANERKENDELSEN LØS



## FORORD

Næppe nogen virksomhed lever en dag uden at begreber som forandring, udvikling, tilpasning og flexibilitet er aktuelle. Det har medført brug af modeller/mantraer som BPR, TQM, BC m.m.

Vi har imidlertid en anelse om, at klassisk lineær udviklingstænkning har nået grænsen for sin egen formåen. Alt for mange forandringsprocesser lider skibbrud.

Vores vurdering er, at Appreciate Inquiry lægger nogle helt nye og frugtbare spor i bestræbelserne på at tilrettelægge og styre konstruktive innovationsprocesser.

## 1. GÅ EFTER GULDET

Mark Twain udtalte en gang: "Bekymringer har der været nok af i mit liv. Men de fleste blev ikke til noget". Det virker som om vi mennesker er i besiddelse af en indre automatpilot, der hele tiden retter meget af vores opmærksomhed mod problemer og deres løsning. Vi taler om problemer.

Det interessante i denne sammenhæng er ikke, om samtalerne er rigtige eller forkerte. Langt de fleste mennesker taler jo med hinanden ud fra de bedste intentioner og gode viljer. Det interessante er, om vores fokusering på fejlfinding forleder os til kun at få fat i den ene halvdel af virkeligheden. Løser samtalerne op - eller skaber de flere knuder?

Hvad sker der, når vi også sætter focus på styrker, højdepunkter, ressourcer, det bedste - og tager udgangspunkt der?

Grundspørgsmålet for AI er: "Hvor henter organisationen i dag sit liv og sin energi?" Peter Lang siger i den forbindelse, at "Bag ethvert problem skjuler sig en frustreret drøm".

Vi kan sammenligne AI med metoder om traditionel, lineær problemløsning:

<b>Problem- og mangeltænkning</b>	<b>Ressource- og værditænkning</b>
Opmærksomhed på problemer, fejl og mangler	Opmærksomhed på ressourcer, værdier og ønsker
At løse problemet	At skabe fremtiden
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemidentifikation</li> <li>• Årsagsanalyse</li> <li>• Løsningsmuligheder</li> <li>• Handlingsplan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificere det vellykkede og værdifulde</li> <li>• Skabe billeder af en ønskværdig fremtid</li> <li>• Skabe fælles billede af en opnåelig fremtid</li> <li>• Igangsætte processer til at virkeliggøre fremtidsbilledet.</li> </ul>

Når der alene fokuseres på problemer, så skabes der flere problemer.

AI bygger på det heliotropiske princip, der handler om en søgen efter solen: "Mennesker og sociale systemer udvikler sig hen imod de mest lovende fremtidsforestillinger"

Organisationer er sociale konstruktioner. Det betyder, at vi er med til at konstruere den virkelighed, vi lever i, gennem den måde, hvorpå vi tænker og taler om os selv, om hinanden og om vores arbejdsplads.

K. E. Løgstrup siger at: "Den enkelte har aldrig med et andet menneske at gøre, uden at han holder noget af dets liv i sin hånd".

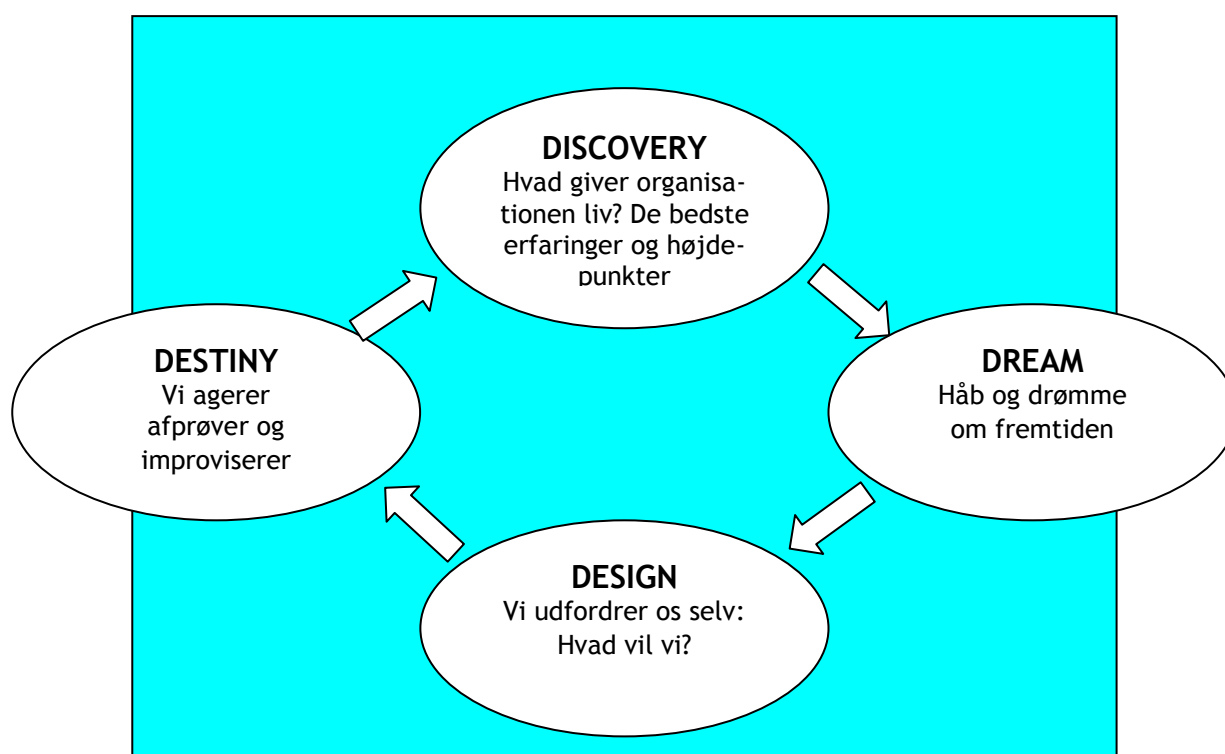
Sammen med Kirkegaards sætning om: "at man, når det i sandhed skal lykkes én at føre et menneske hen til et bestemt sted, først og fremmest må passe på at finde ham der, hvor han er, og begynde der" bety-

der det, at man i udgangspunktet må acceptere den anden, der hvor han er - og at man må anerkende hende/ham for at være netop der.

## 2. I GANG MED APPRECIATIVE INQUIRY

AI forstår organisationen som et system af kommunikative processer i bredeste forstand, hvor ledelsens funktion er at skabe forbindelse, sammenhæng og retning for at tilføre mening mellem den enkelte medarbejder og de processer og resultater, der skabes i organisationen.

Selve forløbet i AI-processen er bygget op omkring 4-D-modellen



Når vi fortæller historier i AI-processer, så menes der beskrivelser af oplevelser, som den enkelte fortæller. Når historierne fortæles, så skabes der et fælles værdigrundlag, som rummer mangfoldigheden.

Interview-formen er en gennemgribende arbejdsmåde i AI, og interviewet skaber rammen for historiefortællingen. Det vi spørger om - og måden vi spørger på - afgør, hvad vi finder.

AI-processens første skridt er at afklare, hvilke sider af organisationens liv, der skal undersøges. Uanset formålet, så tager AI altid udgangspunkt i at afdække de bedste erfaringer og historier og bygge videre på styrker og muligheder i disse.

Det er karakteristisk for AI, at alle spørgsmål rummer en positiv opfordring. Alle er engageret i at anerkende og værdsætte, men også til stadighed i selv at modtage af den samme anerkendelse og værdsættelse.

Når vi fortæller vi om de ting, vi sætter pris på, og optages af, er der meget kort vej til at forestille sig, hvordan verden kunne se ud, hvis vi havde endnu mere af dette. Det gør vi så i drømmefasen, hvor man arbejder mere intuitivt og idéudviklende, åbner for nye inspirationer men stadig er forankret i de gode historier og det fælles erfaringsgrundlag fra fase 1.

Opdagelses- og drømmefasens resultater er råmaterialet til at udarbejde udfordrende udsagn - designfasen. Målet for designfasen er at udarbejde konkrete udsagn om, hvordan den fremtidige organisation tager sig ud, når drømme og visioner er realiseret. Vi bringer så at sige drømmene ned fra skyerne. De udfordrende udsagn bygger bro mellem "det bedste af det, der er", og overvejelser og intentioner om, "hvad der kunne være".

I realiseringsfasen - destiny - skal visionerne (som er beskrevet i de udfordrende udsagn) føres ud i livet. Det kræver som al anden implementering projektstyring og handleplaner med deadlines og ansvarsområder.

Ledelsens opgave bliver at holde visionen for øje, koordinere, rammesætte og støtte den samlede udviklingsproces og følge op på de beslutninger, der træffes i destiny-fasen.

Et særligt element i realiseringsfasen er at skabe indsigt i de læringsprocesser, som selve AI-processen har sat i gang.

### 3. NÅR AI LYKKES

Man kan stille sig selv spørgsmålet: Hvordan lærer en organisation at arbejde med AI-metoden og tænke i AI-baner.

I AI-processer er ledelse et spørgsmål om evnen til at rammesætte, retningsbestemme og organisere kreative og energifyldte forbindelser mellem medarbejderes og gruppers viden, erfaring, succes'er og håb.

AI som metode kræver, at alle aktører - og særligt ledelsen - er parate til at gøre op med alle "hellige køer", vaner, rutiner som fx privilegier, status, relationer, produkter, arbejds- og beslutningsgange.

Når ledelsen gennem AI-metoden inviterer alle organisationens ressourcer og kompetencer i spil, så er det også ledelsens opgave og forpligtelse at sørge for, at der er "højt til loftet".

AI forener det grundsynspunkt, at "medarbejdernes viden, erfaring og håb rummer nøglen til fremtiden" med en ledelsestænkning, hvor "ledelse er en funktion, der har til opgave at skabe de bedst mulige betingelser og rammer for kommunikationsprocesser og opgaveløsning i organisationen - i forhold til det, vi er sammen om.

Positive reformuleringer er en måde at bringe sig i god kontakt med krisestemning og elendighedstænkning. Bag ethvert problem gemmer sig et håb eller et ønske. I stedet for at være optaget af, hvordan vi undgår nedturen, så peger AI-tænkningen på at bruge krudtet på, hvordan vi får øje på det, vi ønsker og som er godt for hele gruppen eller for organisationen.

En velstruktureret AI-proces skaber de bedste betingelser for anerkendelse og fokusering på egne og andres ressourcer. En stram styring af processen giver store frihedsgrader i indholdet.

### 4. DILEMMAER I FORANDRINGSPROCESSER

Peter Drucker siger, at "Den bedste måde at forudsige fremtiden på, er ved selv at skabe den". Og Peter White siger at: "Det er som regel aldrig problemet, der er problemet. Men det er måden, man tænker og taler om problemet, der er problemet". Antagelsen, at det sprog, vi bruger, skaber vores virkelighed, er grundlæggende i socialkonstruktivismen, som er et af de paradigmer, AI bygger på. Som Wittgenstein udtrykker det: "Mit sprogs grænser er min verdens grænser, og sproget er for tanken, hvad buret er for fuglen"

Antagelser om AI:

1. I ethvert samfund, enhver organisation er der noget, der fungerer
2. Det, vi fokuserer på, bliver vores virkelighed
3. Virkelighed bliver skabt i øjeblikket, og der er adskillige virkeligheder

4. Handlingen - at stille spørgsmål til en organisation eller gruppe - påvirker gruppen på en eller anden måde
5. Mennesker er mere tillidsfulde og trygge ved rejsen til fremtiden (det ukendte), når de har noget af fortiden (det kendte) med i bagagen
6. Hvis noget af fortiden skal bæres frem, skal det være det bedste derfra
7. Det er vigtigt at værdsætte forskelligheder
8. Det sprog, vi bruger, skaber vores virkelighed

Myten om "modstand mod forandring" er interessant. Ligesom "forandring fryder" er det. Vores påstand er, at spørgsmålet om, hvorvidt den enkelte er "for" eller "imod" forandring alene afgøres af, hvilket håb den enkelte knytter til fremtiden.

## GRUNDLÆGGENDE AI-ANTAGELSER

### Det konstruktivistiske princip

Vi konstruerer virkeligheden ud fra vores erfaringer og tidligere oplevelser - så vor viden og organisationens udviklingsretning hænger nøje sammen.

### Samtidighedsprincippet

Undersøgelse og forandring foregår samtidigt

### Det poetiske princip

Organisationens historie er under konstant skabelse og åben for uendelige fortolkninger

### Forventningens princip

Hvad vi forventer at finde bestemmer, hvad vi finder

### Det positive princip

Idet det positive billede af virkeligheden forstærkes, begynder handlinger at lægge sig op af dette billede.

