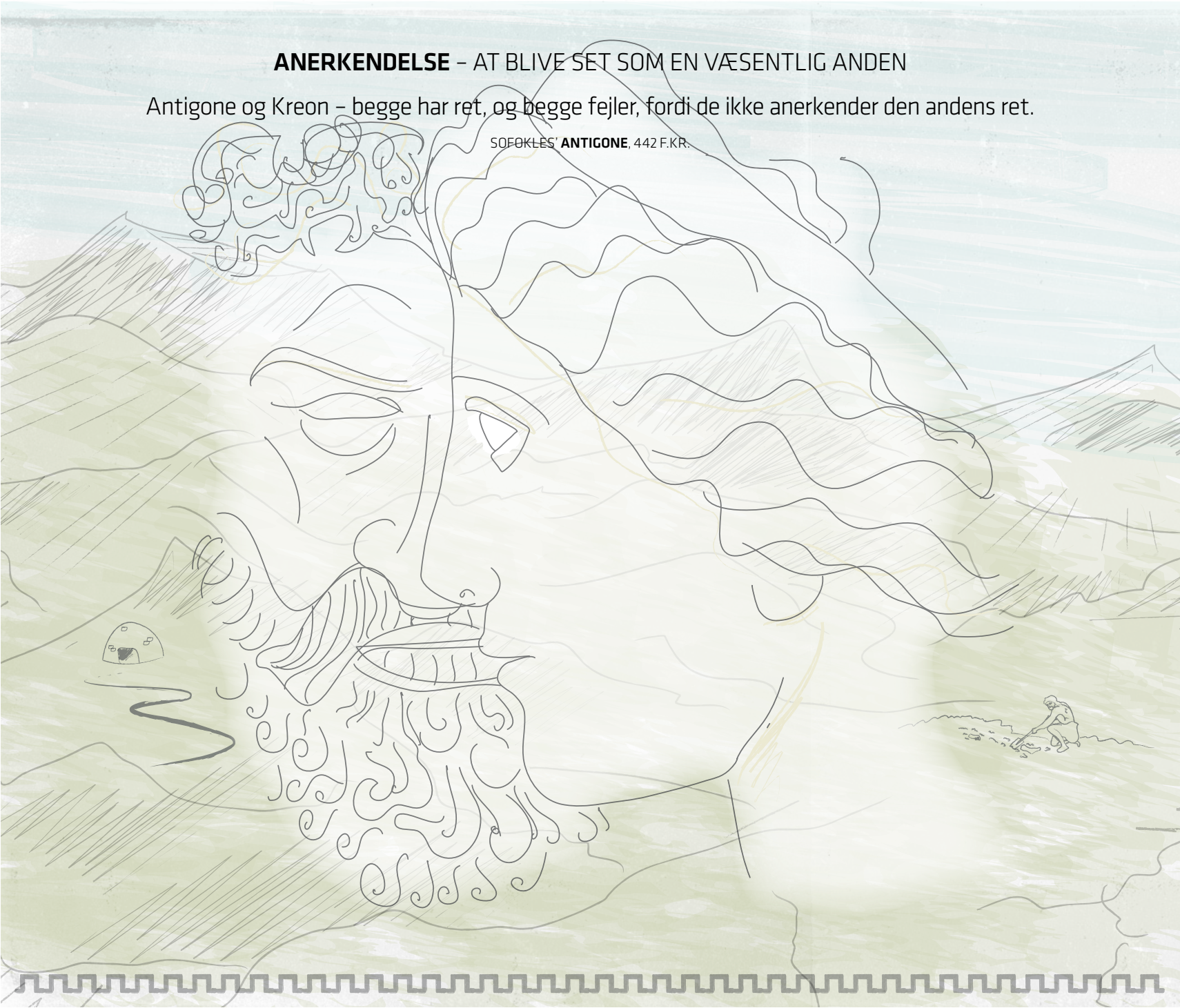


Indhold	Fortælling om Lone Larsen s. 2	Små Sensationer: Mød vidensagent Jakob Lundholm fra Danfoss s. 3	Villa Veje bagsiden
Anerkendelse skal mærkes s. 2	Karriereafklaring - en nødvendighed i det moderne arbejdsliv s. 6-7	Leder: Underkendelse bagsiden	



Appreciative Inquiry

En umoden teori med exceptionelle potentialer

Af Pia Damgaard Trad, Villa Venire

Appreciative Inquiry (AI) er ved at udvikle sig til en organisationsfilosofi og metode, som det ikke er muligt at komme uden om. Oplevelserne af, hvad det er muligt at skabe med denne metode, kan være meget overvældende. Men AI er også en omdiskuteret metode, som stadig ikke anerkendes bredt. Dette kan hænge sammen med metodens opgør med den problemorienterede forandringsforståelse, som vi alle er så skolede med. Samtidig kan det hænge sammen med, at det stadig er en metode, som er i sit udviklingsstadium.

Denne artikel er en praksisorienteret introduktion til Appreciative Inquiry (AI) samt en overvejelse om, hvorfor det også ofte går galt for flere, der forsøger at udmønte AI-praksis.

EN INTRODUKTION

Appreciative Inquiry er ofte blevet forvekslet med at være en del af bølgen omkring positiv tænkning. Men AI handler ikke om, at vi skal tvinge os selv til at tænke positivt eller rose hinanden som kolleger. Snarere handler det om, at vi skal være opmærk-

somme på vores fokus – og derigennem skabe positiv fokusering og positiv læring. Grundtanken er, at vi skal vende fokus, når vi arbejder med en problemstilling, og kigge efter alle de øjeblikke, der indeholder positive erfaringer med det, som vi ønsker at opnå, frem for det vi gerne vil undgå. Derudover er det en metode, som er meget praksisorienteret og har inspireret til udviklingen af en række spændende procesværktøjer.

**Fortsættes
s. 4-5 (...)**

Appreciative Inquiry

En umoden teori med exceptionelle potentialer

” Fortsat fra forsiden (...)

I de følgende afsnit vil jeg introducere læseren for de grundlæggende idéer og procesovervejelser, som AI bygger på.

OPGØRET MED PROBLEMLØSNINGSTÆNKNING

Som AI-konsulent er man meget optaget af, at i enhver arbejdsgruppe, enhver organisation, enhver situation kan vi altid udpege noget, som vi synes fungerer godt og noget, som vi synes fungerer dårligt. Desværre har vi ofte en tendens til at få øje på det sidste. Alt det som ikke fungerer; det vi mister energi på, og som skaber negative oplevelser. Og det er ikke så mærkeligt, for gennem hele vores opvækst har der i vores kultur været indlejret en problemorienteret lærings- og forandringsforståelse, som har ”opdraget” os eller lært os at fokusere på de ting, der ikke fungerer, og som vi kan reparere.

Men hvad sker der ofte, når vi sætter fokus på det, som vi ikke synes fungerer? I det følgende vil jeg beskrive faldgruberne ved forandringsprocesser, som følger den traditionelle problemorienterede metode og dermed den metode, som AI forsøger at gøre op med. Dernæst vil jeg beskrive, hvordan processen gribes anderledes an ved en AI-inspireret forandringsmetode.

PROBLEMLØSNINGSMETODE

Jeg bliver som konsulent inviteret ind i en organisation, som fortæller, at de har for mange stressede medarbejdere, og at sygefraværet er meget højt. Med den problemorienterede tilgang er forståelsen af min rolle, at jeg inviteres til at hjælpe organisationen med at løse problemet ”stress og højt sygefravær”.

Nogle af de første spørgsmål kunne være: ”Hvad er selve problemet?”. ”Hvad er essensen af Jeres problem?”. ”Hvad er det, I gerne vil undgå i fremtiden?”. Underforstået i spørgsmålene er spørgsmålet: ”Hvad skal fixes?”

Dernæst går spørgsmålene meget hurtigt over i spørgsmål som: ”Hvad oplever I, er årsagerne til problemet?”. Ved disse typer af spørgsmål har organisationens forskellige deltagere ofte mange gode svar. Det er ofte noget, som de har tænkt meget over og brugt en del energi på.

Det interessante i denne forbindelse er dog, at årsagerne altid opleves meget forskelligt blandt de forskellige deltagere – ikke mindst mellem medarbejdere og ledere, mellem faggrupper osv. Derfor kommer søgen efter årsager i menneskelige systemer meget hurtigt til at handle om skyld, og hvor vi kan placere skylden for, at det ikke går godt. Desværre har vi en tendens til at placere skylden uden for os selv: ”Det er fordi, at vi mangler ressourcer”, ”det er fordi, at mange medarbejdere har problemer i deres privatliv”, ”det er fordi, at der hele tiden kommer for mange krav om projekter og initiativer oppefra”... På denne måde kommer en analyse af problemets årsager hurtigt til at medvirke til at grave grøfter mellem deltagerne. Selve processen med at analysere sig frem til årsagerne til problemet kan således være med til at forstørre problemet. Dette omtales indenfor AI som ”samti-

dighedsprincippet”. Samtidighedsprincippet er en særlig opmærksomhed mod, at vi ikke kan gå ud og undersøge noget objektivt. I det øjeblik, vi begynder at stille spørgsmål og at tale om, at vi har et problem, er vi i gang med at påvirke problemet. Samtidighedsprincippet bygger på en konstruktivistisk forståelse af, at det er sproget, der skaber vores virkelighed. Dermed er denne metode stærkt optaget af, hvordan vi skaber vores arbejdsplads med den måde, vi taler om den og stiller spørgsmål til den på.

Ofte opleves - ligesom i dette eksempel - en tendens til, at årsagerne, som deltagerne analyserer sig frem til, er abstrakte eller bliver placeret uden for deltagernes egen handlesfære. Altså bliver placeret der, hvor deltagerne sjældent kan gøre noget selv. Dette skaber ofte nogle udfordringer, når problemet skal løses, da det kan skabe en form for handlingslammelse i organisationen. ”Vi bliver nødt til at få nogle flere ressourcer”, ”vi må vente på, at ledelsen får lavet de målsætninger”, ”først når vi er blevet omorganiseret, kan vi...” osv.

Med dette udgangspunkt er det ofte svært at udvikle kreative og holdbare løsninger på problemet. Ligeledes vanskeliggøres processen af, at deltagerne har forskellige forståelser af årsagerne til problemet, hvor skylden skal placeres og dermed også, hvor indsatsen skal være.

En af de store faldgruber ved denne metode er derfor, at organisatoriske forandringsforløb risikerer at gå i stå, når resultaterne af processen skal implementeres. Hvis ikke alle føler sig som en del af løsningen, vil alle sjældent bakke op om den. Desværre er det ofte dem, der udgør mindretallet – dem som mistrives eller brokker sig i forvejen – der ikke føler sig som en del af løsningen. Og så kommer frustrationen over, at handleplaner og aftaler ikke bliver ført ud i livet, hvilket er en god gren på bålet: ”Endnu en forandringsproces uden resultater”, ”der var ingen opfølgning” osv. - hvilket kan medføre en form for forandringsstræthed i organisationen. ”Åh endnu et nyt tiltag...”, ”åh endnu en konsulent”.

AI - EN RESSOURCEORIENTET FORANDRINGSMETODE

Bliver du som AI-inspireret konsulent inviteret til at hjælpe med tilsvarende problem, kaldet ”stress og højt sygefravær”, vil konsulenten ikke ignorere, at der er et oplevet problem. Men måden, konsulenten begynder at stille spørgsmål ind til problemet, vil være betydeligt anderledes end ved den traditionelle problemløsningsmetode beskrevet i det forrige afsnit. For det første vil konsulenten ikke være optaget af at forstå problemet, men snarere være optaget af at forstå, hvad det er for ønsker om noget andet, som oplevelsen af problemet står i vejen for. Der er et meget centralt citat af Peter Lang, som beskriver dette: ”Bag ethvert problem gemmer sig en frustreret drøm”. Hermed menes at det, der er interessant at sætte fokus på, er, hvad det er for ønsker, som problem ”stress og højt sygefravær” står i vejen for. Med dette udgangspunkt begynder konsulenten således i den indledende afklarende fase at spørge til deltagernes forhåbninger for forandringsprocessen, og hvad de gerne vil opnå. En typisk måde er spørge på er: ”Hvis denne proces skaber en positiv forskel for dig i dit konkrete arbejde, hvad kunne det så være?”, eller: ”Forestil dig, at du gik på arbejde i morgen, og problemet var væk, hvad ville så være anderledes?”

Spørgsmålet kan selvfølgelig gradbøjes og stilles på utallige måder i forhold til den enkelte kontekst.

I stedet for at tro, at hvis problemet er sygefravær, så ønskes nærvær. Eller hvis problemer er stress, så er ønsket ikke-stress. For udover at stress opleves meget forskelligt, hvad er så ikke-stress? Det har vi også hver især nogle forskellige billeder på. Hvis du ikke får spurgt til dette, risikerer konsulenten (eller lederen af forandringsprocessen) at arbejde sig hen imod de erfaringer og forestillinger, som han eller hun selv har om stress og sygefravær.

Her oplever jeg ofte at få nogle meget forskellige ønsker, som hjælper både mig og deltagerne til at begynde at få nogle billeder på, hvad det er, vi gerne skulle arbejde os hen i mod. Her oplever jeg, at problemet bliver vendt til ønsker som eksempelvis, ”at vi har fået et bedre samarbejde med afsnit x”, ”at jeg er blevet bedre til at prioritere mit arbejde”, ”at jeg får mere anerkendelse for mit arbejde”, at vi får organiseret os bedre”...

Konsulenten bruger også noget tid på at forstå, hvorfor det er vigtigt at opnå, og hvad det er, deltagerne håber at kunne gøre anderledes, hvis forandringsprocessen har hjulpet dem til at opnå dette. Det gøres for at undgå at komme til at arbejde med en ”trend flokskel” eller noget, som hver af deltagere har et forskelligt billede af, men tror opleves ens. Det betyder ikke, at vi ikke lytter på bekymringer og oplevelsen af problemer. At tro dette er måske den største faldgrube ved AI. Såfremt deltagerne oplever et stort problem, føler sig ramt og har opbygget længere tids frustration, er det meget vigtigt, at konsulenten møder deltagerne, lige dér hvor de er. At begynde at ”tvinge” deltagerne til ikke at tale om problemet kan være meget forstyrrende. Derfor bruges ofte lang tid på denne indledende fase.

For noget tid siden faciliterede jeg en større fusionsproces, hvor mange af deltagerne var meget frustrerede over situationen. I denne situation brugte jeg en hel formiddag med projektgruppen på at arbejde med 2 spørgsmål, som blev rettet mod alle gruppens 17 deltagere:

A) ”Hvis resultatet af denne proces skaber nogle positive forskelle for jeres kunder og for jer som kolleger, hvad kunne disse forskelle så bestå i?”

B) ”Hvis denne proces bliver en succes, hvilke eventuelle bekymringer eller særlige hensyn har vi så været opmærksomme på, som projektgruppe?”



Ved at indlede med denne type spørgsmål oplever jeg, at deltagerne føler sig set på det, som de kæmper for og derfra får lyst til at arbejde med at træde skridtene ud i fremtiden.

AT BYGGE VIDERE PÅ ALLE DE GODE ERFARINGER

Hvor den traditionelle problemorienterede konsulent i næste fase påbegynder at spørge til årsager til problemer, igangsætter AI-konsulenten i stedet

en proces, hvor deltageren går på opdagelse i eksisterende erfaringer med det, som deltagerne ønsker at opnå. Udgangspunktet for dette er, at problemer aldrig har magt hele tiden – de er ikke konstante. Der er altid undtagelser i form af tidspunkter, hvor problemet ikke var tilstede, men hvor organisationen netop oplevede det, som de ønsker mere af.

Dette er en af AI-processens højdepunkter, hvor den problemorienterede proces sætter fokus på, hvor skylden for problemet kan placeres, så inviterer AI-processen deltagerne til at fortælle hinanden om de situationer, som de synes har fungeret bedst. I denne proces hjælper konsulenten via sine interviewspørgsmål enten i plenum eller via interviewguide) deltagerne til at fortælle om helt konkrete situationer, hvor de har oplevet deres kolleger eller leder gøre noget af det, som de ønsker mere af i fremtiden... ”fælles guidening”. På samme måde, som årsagerne analyseres ved den problemorienterede metode, analyseres ved AI, hvad der går igen i de positive historier. Heraf udtrykket ”positiv læring”. Deltagerne forsøger sammen at trække læring ud af de situationer, som var positive, frem for at blive eksperter på hvad der skaber problemerne. Dette bliver også kaldt ”at identificere succesfaktorer”. Med udgangspunkt i samtidighedsprincippet lægges der vægt på, at denne oplevelse bygger bro mellem deltagerne.

AT SÆTTE FOKUS PÅ ØNSKVÆRDIG FREMTID

I den næste fase inviteres deltagerne til at forestille sig den ønskværdige fremtid. Et udgangspunkt i denne fase er det såkaldte ”fremtidsprincip”: ”Det er vores forestillinger om fremtiden, som skaber vores handlinger i nutiden”. Med dette menes, at vi har behov for at tegne nogle fælles detaljerede og ønskværdige fremtidsbilleder, da dette kan få os til at bevæge os i samme ønskede retning. Nogle gange kan det være svært for folk at forestille sig en ønskværdig fremtid, når nutiden synes så besværlig. Derfor er en pointe, at deltagerne ikke behøver at opfinde en helt ny fremtid - løsrevet fra deres eksisterende nutid. En god start er at forestille sig, at succesfaktorerne er dem, der kendetegner hele fremtiden. Dette giver ofte en befriende og kreativ energi, som fører til, at der udvikles mange ideer for fremtiden.

Med udgangspunkt i dette fælles positive fremtidsbillede udvikler deltagerne dernæst forskellige ideer til, hvad der kan få drømmen til at leve. Hvilke strukturer, handlinger og holdninger vil kunne medvirke til at få drømmen i live?

”

En god start er at forestille sig, at succesfaktorerne er dem, der kendetegner hele fremtiden.

FØRSTE SKRIDT

Frem for at udvikle lange og komplicerede handlingsplaner, så er AI-konsulenten mere optaget af, at deltagerne gerne skal opleve en positiv forskel allerede den efterfølgende dag – eller endnu bedre opleve en lille forskel med det samme. Det, at deltagerne mærker en forskel med det samme, er medvirkende til at skabe øget energi, og dermed skaber de små skridt ofte større ringe i vandet. For at understrege effekten af at skabe positive ændringer i eksisterende praksis, kan det være meget effektivt at sætte tid af på seminaret eller lignende til, at deltagerne går tilbage i deres praksis og foretager ændringer med det samme; eksempelvis laver de første telefonopkald til kunder, laver de

konkrete nye aftaler med kollegerne fra den anden afdeling, udvikler nyt arbejds-skema, osv. Dette kaldes ”Do it now”-fasen og har ofte den virkning, at deltagerne kan mærke, at processen virker og har konkret indvirkning på deres praksis.

Da vi i Villa Venire har så gode oplevelser med denne effekt, er vi på nuværende tidspunkt i gang med et større sygefraværprojekt, hvor vi så vidt muligt forsøger at undgå seminarer med mere, og hvor det meste af processen med os konsulenter er tænkt ind i deltagernes konkrete arbejds-gange.

UDFOLDELSE OG UDVIDELSE AF EN METODEFORSTÅELSE

Et væsentligt metodeaspekt i denne måde at arbejde på er at opstarte projekter med nedsættelse af en arbejdsgruppe. Gruppen må meget gerne repræsentere de forskellige positioner og stemmer i organisationen. Personligt kan jeg godt lide at invitere nogle af de kritiske stemmer med ind i denne gruppe. I nogle tilfælde kan det også være effektivt at invitere bestyrelsesformand, kunde eller borger med ind i denne gruppe for at skabe flere perspektiver på situationen. Gruppen bliver projektsansvarlige, og selve udviklingsprocessen planlægges og bæres frem af denne gruppe. Konsulenten forsøger at skabe så meget som muligt empowerment af gruppen og trække fokus væk fra sig selv. Et væsentligt succeskriterium er, at organisationen selv oplever at have løftet projektet, og at deltagerne dermed får oplevelsen af stolthed frem for taknemmelighed overfor konsulenten. Ved at konsulenten indtager denne understøttende funktion lærer deltagerne samtidig at arbejde med forandringer til fremtidige situationer. Denne involverende procesform puster således til motivationen for at følge op på de fremkomne ideer. Gang på gang overraskes jeg over, hvad deltagerne har sat i gang og lykkes med i alle de mellemliggende perioder, hvor de selv arbejder videre med processen.

Dette skal ikke forveksles med, at jeg som konsulent slipper tøjlerner og lader alt ske. Tværtimod har jeg gode erfaringer med at gøre det klart, at samarbejdet består i at udnytte, at gruppens deltagere er klogest på organisationen, og jeg har flest metodiske erfaringer og dermed i sidste ende har det metodiske procesansvar.

Et andet væsentligt aspekt er bestræbelsen på at bygge processen op om, hvad der skaber effektive arbejdsprocesser og høj kvalitet i ydelsen/produktet.

Rigtigt mange organisationer kaster deres medarbejdere på omkostningsfulde teambuildingseminarer mm. for at øge arbejdsglæden. Min oplevelse er, at arbejdsglæden primært ligger i arbejdsprocesserne, og at oplevelsen af at lykkes er med til at skabe høj kvalitet i arbejdet. Jeg tror på, at mennesker som udgangspunkt kan lide deres arbejde og gør det, som er mest meningsfuldt at gøre. Demotivation, negativitet og samarbejdsudfordringer mm. skyldes ofte ineffektive arbejdsprocesser eller koordinering af samme. Arbejdsprocesser, som tidligere har været velfungerende, passer evt. ikke mere til de forandringer, som organisationen såvel som omgivelserne har gennemgået, siden de blev lavet. Ved at sætte fokus på arbejdsprocesserne frem for fokus på ”god kommunikation” eller lign. slår det mig, hvor mange uudnyttede ideer, en organisation er fyldt af. Når der graves i de gode erfaringer, og de uudnyttede ideer frisættes, opstår den teambyllende effekt af sig selv.

DE SPÆNDENDE INDVENDINGER OG KRITISKE RØSTER

Da AI som sådan er så forskelligt fra vores vanlige måde at forstå og tænke organisationsudvikling og ledelse på, har der indtil nu ligget et stort arbejde i at ”sælge” ideen om Appreciative Inquiry.

Det gør, at det faktisk også er svært at finde meget litteratur, som tager højde for de kritiske indvendinger, mange ofte har til AI, og som tager dem seriøse. Det er ærgerligt, da der findes meget udviklingspotentialer i at arbejde med disse indvendinger. Eksempelvis overraskes jeg stadig over, hvor mange der i dag har stiftet bekendtskab med AI, når jeg spørger ved opstart af mine kurser i ledelse, kommunikation og proceskonsultation. Det er ofte 50% af kursisterne, som rækker armen i vejret, når jeg spørger, hvor mange der har stiftet bekendtskab med metoden. Der er dog sjældent mange smil involveret i håndoprækningen, hvilket jeg gerne vil sætte lidt yderligere fokus på.

Der er selvfølgelig flere former for indvendinger, eller man kan sige, at indvendingerne er af forskellige oprindelse. Kigger jeg nærmere på indvendingerne tænker jeg, at der er 3 forskellige former:

1) Mange indvendinger kan hænge sammen med, at metoden er for forstyrrende i forhold til mange års indlejret problemløsningsmetode. Det er svært for mange at opgive forståelsen af, at vi skal forstå problemet for at kunne løse det.

2) Og så er der de indvendinger, som kommer af dårlige oplevelser på grund af misforstået eller direkte misbrug af metoden. Nogle oplever ikke, at konsulenten formår at møde deltagerne, der hvor de er i oplevelsen af et problem. Nogle oplever at blive tvunget ind i en proces med karakter af, ”vi skal rose hinanden”, eller ”vi skal bare blive bedre til at tænke positivt”.

Jeg har desuden en fornemmelse af, at AI mange steder anvendes firkantet af konsulenter, der ikke har de øvrige procesredskaber til at tilrette metoden til det system, der arbejdes med, og som sætter metodens ”procesform” over det unikke system, han/hun står overfor.

3) Og så er der de indvendinger, som sagtens kunne foldes mere ud. Dem som jeg bliver nysgerrig på, fordi de skaber åbninger for skabelse af nye perspektiver, nuancer og ikke mindst en god platform for yderligere udvikling af AI. Da AI-konsulenter har måttet bruge meget energi på deres opgør med problemløsningsmetoden og stadig gør det, mistes noget af fokus på den læring, der kan være i de mange indvendinger.

Min pointe er, at på den ene side er AI kommet for at blive, da det er en metode, som kan skabe exceptionelt spændende resultater, ligesom den generelt er en inspirationskilde til arbejdet med mennesker. På den anden side er AI stadig i et udviklingsstadium (i hvert fald i litteraturen), og man kan måske lidt frækt sige, at teorien og metoden kun er i sit teenage-stadium. Dermed er mange af de indvendinger, som jeg ofte får på mine kurser, fornuftige, og nogle jeg gerne vil bruge meget mere tid på at udfolde og finde spændende svar på.

Måske AI-praksis ikke kan stå alene endnu men bedst går hånd i hånd med en systemisk eller narrativ klangbund eller blot mange års proceserfaringer. Når dette temanummer af avis Venire handler om Anerkendelse, er det oplagt at stille spørgsmålet: Er Hegels anerkendelsesbegreb - at vi har behov for ”at blive set som en væsentlig anden” - et fundament for at kunne lykkes med at udnytte AI-praksis? Det er som om, at dette falder meget naturligt for nogle, andre lykkes grunder mange års proceserfaringer, og så er der desværre lidt for mange, der tænker, at AI er en easygoing, harmløs og letanvendelig metode, de sagtens kan anvende, som den fremstår i sin enkelthed. Og det er nok den største faldgrube ved AI. Det må være de sidstnævnte, som flere af mine kursister desværre har været udsat for. Og det er her, at mange meget forståeligt får metoden galt i halsen.



Karriereafklaring

- en nødvendighed i det moderne arbejdsliv: Hvor skal vi hen, og hvilke skridt skal tages?

AT UNDERSØGE SIN TVIVL SAMMEN MED ANDRE
Karriereafklaringen står for døren, kurset er udbudt, det er tid, og de har meldt sig til kurset. Det er første dag og ...

De står klar. De er kommet ind i entréen og står afventende. Blikket er skarpt, og man forstår, at det her er ikke en tilfældig dag og et tilfældigt kursus. Der er gjort noget ud af påklædningen, og håret sidder, som det skal. Det her er ikke tilfældigt – det er tværtimod afgørende.

De står samlet nu i gangen, som leder ind til kursuslokalet, fordi de er forhindret i at træde direkte ind i lokalet. Vejen er blokeret med stribet afspærringsbånd, som er hængt skodesløst op foran indgangen til lokalet. Hvad skal det nu betyde? En forhindring i netop det afgørende øjeblik, hvor de (efter alt at domme) ville træde scenevant ind i rummet, finde sig en plads og afvente dagens program.

Men nu er de forhindret. Blikke rundt på hinanden – synes de andre også, det her er uden for rammerne? Skimtes sårbarhed eller en begyndende irritation?

De bliver budt velkommen af to undervisere, der indleder dagen med en konstatering af, at den karriereafklaring, vi skal være sammen om, for længst er begyndt at tage form, inden vi i dag står her– nu gælder det bare om at kunne genkende den i sine mange former. At blive klogere på hvilke vinkler, idéer, måder og steder, vi sammen skal gribe afklaringen an fra. Der bliver lyttet og nikket. Inden vi træder ind i rummet sammen, bliver der talt om tvivl og om, at noget eller nogen har ledt dem hertil. Fra nu af handler afklaringen om at kunne stille sig i en undersøgende position til det, man allerede gør – også nu: Hvem vil I gerne kunne være i rummet om lidt? Hvad vil I gerne se jer selv gøre noget med? Hvad vil I holde øje med, som fortæller jer, at I er i gang med at lære det, I synes er vigtigt? Hvad vil du huske dig selv på undervejs – så du ikke nødvendigvis gør det, du plejer?

Båndet bliver taget af døren, og de indtager rummet og finder sig en plads. De opdager, at de finder sig en plads.

Så introduceres logbogen. Nu mens tankerne svirrer, og den vanlige sikkerhed er sat en lille smule ud af spillet, får alle en logbog. Den logbog der ikke fungerer som en afskrift af undervisningen, men derimod er hver enkelt deltagers dialoger med sig selv om det, der undersøges og udforskes.

„Begynd logbogen med en sætning om, hvorfor du sidder her nu: Hvad er det, du gerne vil undersøge med dit kursus her?“ Og efterhånden bliver logbogen det faste anker: Ud i en øvelse, gense din logbog, oplæg og refleksioner, gense din logbog, ud i en øvelse, gense din logbog, ud i en øvelse, gense din logbog: Hvad er du nu i gang med at undersøge?

Ordet afklaring kalder på svar. Nu. Utålmodigheden ses i glimt gennem dagene, fordi den direkte linje mellem den uafklaring, de fleste kommer med, og det svar, der kaldes på, ikke lader sig vise. Uafklaretheden er svær at stå med, for hvad fortæller den om mig? Og hvordan skal man i det hele taget kunne dele den med andre, når det vidner om usikkerhed eller ligefrem tvivl omkring hvilke karriereveje, jeg skal få øje på? Hvilken slags professionel er jeg så, når jeg ikke selv er i stand til at udtænke og opsoge de relevante veje og strategier for min egen karriere?

Kadancen er lagt: To dages undervisning, den individuelle coaching og en opfølningsdag.

Der bliver holdt oplæg om livsfortællinger. Om hvordan de, vi ser os selv gøre, giver os helt bestemte muligheder for at kunne gengive meningsfulde sammenhænge mellem det, vi konkret gør, og de beskrivelser om os selv, det afstedkommer. Det, vi får gjort i løbet af en almindelig arbejdsdag, får faktisk konsekvenser i forhold til, hvem vi tænker og beskriver os

selv som, fordi vi fortæller hinanden om det. Og ud af de beskrivelser fremkommer temaer, der også præger vores forståelse af os selv den anden vej: ”Jeg arbejder for tiden mest med projektplanlægning, selvom det egentlig mest er formidlingsopgaver og tilrettelæggelse af kursusforløb, jeg er interesseret i. Men jeg er i tvivl om, om det er fordi, min chef ikke synes, jeg er særlig god til formidlingsopgaver, at hun giver mig opgaver i projektplanlægning, eller om hun ikke kender mine ønsker”.

Tvivlen som tema bringer forskellige fortællinger frem. Fortællinger om chefen og hendes mangel på indsigt eller lydhørhed omkring medarbejderes behov, fortællinger om at der i organisationen er tradition for, at man skal gøre sig fortjent til de opgaver, man brænder for; fortællinger om at jeg som medarbejder skal overskue min egen kurs og tænke strategisk omkring relationer og opgaver, fordi det gør alle andre også. Mange slags fortællinger lever side om side og har konkrete effekter på, hvad det bliver muligt for medarbejdere og chefer at gøre sammen. En afklarende samtale omkring opgaver mellem chef og medarbejder får et bestemt tilsnit, hvis et tema som tvivl fortæles sammen med idéen om, at alle tænker i strategi for at kunne komme videre i systemet. Samtalen mellem chef og medarbejder bliver således nødt til at indeholde strategiske overvejelser, ligesom det, der sker i samtalen, læses ind i medarbejderens idé om, hvordan chefen også er i gang med at drage strategi ind i samtalen i forhold til sin egen vandring i systemet. Ganske enkelt, fordi begges identitet er til forhandling, når man mødes for at tale om det, der vedrører både chef og medarbejders opgaver og funktioner med hinanden.

Så når vi mødes med vores arbejdskolleger i kantinen, til mødet, i projektplanlægningen, til MUS samtalen har det betydning for, hvordan vi kan tænke om os selv som faglige identiteter. Vi bliver til nogle bestemte faglige, når vi engagerer os med hinanden på arbejdspladsen og i de efterfølgende samtaler, vi har om vores faglighed og arbejde i familien, med veninderne, i fægteklubben etc.

Den opmærksomhed betyder, at vi konstant er med til at skabe vores faglige, professionelle identiteter med de mennesker, vi omgiver os med. Og nu forstår vi sårbarheden. Den sårbarhed der i et glimt viste os sit fjæs i entréen, da deltagernes idé om, hvad det var, vi skulle med hinanden, blev udfordret. Det handler om identitet og sikkerhed og om at få øje på, at den hele tiden er på spil. Vi bærer en flig af hinandens liv i vores hænder, som Løgstrup skriver, og derfor er det, vi gør i faglige sammenhænge, afgørende for hvem vi synes, vi er som professionelle, og hvem andre kan genkende os som.

Og endnu værre er det, at de identiteter, vi kan genkende os selv som, også er noget, vi skal tage ansvar for. Sådan. Derfor er tilmeldingen til karriereafklaringskurset også et signal om, at jeg som deltager er i stand til at tage hånd om og ansvar for udvikling af min egen faglige identitet.

Hele tiden dette jeg, der blander sig og gør det hele så vanskeligt og vedkommende på en gang. At stå i centrum for dit og dat og også sin egen karriere.

Og det er vigtigt, at netop den bestræbelse bliver genkendt af den organisation, jeg kommer fra, min chef, mine medkursister og underviserne. Vi skal se, at de står klar. Klar til at tage ansvar for udvikling af en egen faglig identitet. Derfor møder vi kommentarer på førstedagen som: ”Jeg har ikke lært noget nyt og håber kun, at den individuelle coaching kan give mig det, jeg kommer efter”. Et signal omkring villigheden til at give os, som undervisere og medkursister, muligheden for at aflæse målrettethed i forhold til at opnå afklaring, overblik, sammenhæng, mening og identitet.

Efter to fælles dage falder den individuelle coaching ind med rum, der er fulde af intensitet, tvivl, mening og for nogles vedkommende også tårer. Uforståeligheder og frustrationer. Om det at se sig selv være havnet i et prestigefyldt job og egentlig aldrig selv at have fundet sig til rette der. Er det forkert eller utaknemmeligt? Og hvorfor falder jeg bare ikke rigtigt til ro med det?

”
Svaret findes ikke. Og det er lige netop pointen. At søge svaret er svaret. Ikke at finde det.

Vi tror, at svaret er anerkendelse, og at svaret er løsningen. I mødet med coachen og eksperten på karriereafklaring. Hvad er svaret? Hvad hedder det, jeg oplever som et dilemma eller en grundlæggende uafklarethed?

Svaret findes ikke. Og det er lige netop pointen. At søge svaret er svaret. Ikke at finde det.

Ingen kender vejen, men vi antager alle sammen, at den er lige a til b, b til c ...

Så når vi taler og tænker i afklaring som vejen til den indsigt eller afklarethed, så bliver den professionelle opgave at kunne skabe et rum for udskiftning, undersøgelse eller simpelthen anerkendelse af de præmisser, deltagerne kommer til os med. Vi skal ruske den grundlæggende forståelse af, hvordan og fra hvilket sted sagen skal gribes an.

Og det stærkeste våben i den kamp er anerkendelse. Ganske simpelt. At forstå og give udtryk for, hvorfor det giver mening at gribe afklaringen an fra netop det sted, hvor deltageren står fast i sit udgangspunkt. At vi ser, hvor de står, giver dem mulighed for at kunne gribe nye udgangspunkter for at se situationen fra andre vinkler og dermed på nye præmisser.

At anerkende det sted, deltagerne står, er dermed en dans med en grundlæggende tro på tvivlen. Vi véd, at tvivlen er tilpas, at den er nødvendig, fordi tvivlen er den egentlige ledsager, når vi skal løfte vores ansvarlighed i forhold til udvikling af faglig identitet. Det er tvivlen, vi skal elske. Den tvivl der bringes os de søvnløse nætter og udfordrer det, vi tror, vi

ved. Den tvivl der kommer på tværs, og som gør det svært at se den klaring, vi så gerne ville se, og som fortæller os om, hvordan det er vigtigt, at vi gør noget med vores faglige identiteter hver eneste dag. Vi pukler og sveder. Og det kræver anerkendelse af, at tvivlen er det varemærke, der husker os på, at vi skal genkende eller skelne den lige eller krøllede linje mellem vores grundlæggende værdier; det, vi hver især står på, og det vi gør i løbet af vores dag på jobbet. Vi skal kunne få øje på det og kunne se de bevægelser, vi foretager os – de stræk det kræver af os i forhold til at udfordre, udleve og gå efter at få øje på vores værdier.

Derfor logbogen. At få øje på hvordan tvivlen hele tiden er med os, og når vi genser den, kan vi se, hvilke bevægelser den bringer os i. Tvivlen er ikke et udtryk for det egentlige, der ligger bag den. Næh. Den er det, vi gør, når vi er i gang med at tage hånd om vores liv som professionelle og faglige identiteter. Vi er netop i gang med at udforske eller udfordre og se os selv i tvivlen. Vi bliver til i tvivlen. At se afstanden mellem det, vi er i gang med at gøre, og de sammenhænge eller forskelligheder, der fødes i samme nu, gør tvivl til et værdigt svar.

Logbogen: sidste opgave. ”Se ned over alle de sætninger du har skrevet – hvilke bevægelser vidner det om? Hvad siger det om dig lige nu?”.

Karriereafklaring er derfor ikke kun et kursus i afklaring. Det handler om liv og død – faglighed og værdier når de kommer på tværs af hinanden eller netop står på skrå, så det bliver umuligt selv at skelne dem. Og her kræver det mod at turde sige ja til karriereafklaring, fordi det i én og samme bevægelse er et skridt hen imod en moderne disciplinering af individet (Rose, Foucault) og samtidig er et valg, der handler om at kunne stå i tvivlen indenfor den underkastelse. Med andre ord har vi brug for sådan en slags overskrift som: ”Karriereafklaring”, fordi den forærer os muligheden for at gøre vores tvivl relevant. De er så at sige hinandens forudsætninger. De skaber et paradoks med hinanden, fordi de udgør hinandens forudsætninger. Når jeg har sagt ja til overskriften, Karriereafklaring, er det muligt at se på mig selv som en ansvarlig og lærende professionel, hvorfra jeg kan se tvivlen i øjenhøjde. Herfra bliver det nemlig muligt at forstå, på hvilke måder tvivlen opfordrer mig til at blive tydelig i mine valg som faglig.

At komme hertil kræver, udover modet, også mødet med anerkendelse. At kunne træde ind i relationer, der anerkender og hædrer, at vi som individer i tiden er del af mangfoldige magtfelter (Foucault), og at vi som professionelle kan befinde os i dem. At se hvordan vi dagligt tager valg ind i en forpligtelse på mangfoldighed og de mange versioner af os selv og vores faglige identiteter, der fra et øjeblik til et andet sættes i spil. Derfor tvivlen eller uafklaretheden. Fordi de vækker behovet for afklaring, og fordi vi så igen og igen hiver hinanden i ærmet og søger en afklaring, der ikke handler om svar men om at finde en platform, hvorfra det er muligt at spørge: Hvorfor? Hvordan kan jeg nu forstå det her?

”
At beskrive sig selv og sin faglighed er derfor nærmere at betragte som en undersøgelse i sig selv. Per se.

Og derfor kan man selvfølgelig ikke bare overse det jeg, der hele tiden blander sig. For det her

er der krudt i. Det er vigtigt og handler om, hvordan vi slipper ærefuldt og meningsfuldt gennem vores faglige praksisser; det handler om, at vi vil noget med det, vi får gjort med hinanden på arbejdspladsen - noget der er mening i.

At beskrive sig selv og sin faglighed er derfor nærmere at betragte som en undersøgelse i sig selv. Per se.

Sådan noget der foregår mellem linjerne, og som man nærmest hvisker sine nærmeste betroeede i ørene. For hvad ville der ske, hvis nogen opdagede, at vi kan blive i tvivl – hvad bliver vi så til for nogle?

Derfor er det vigtigt at gøre det sammen. For netop at hyde fjenden trods. Den præstations-, ensomheds-, inkompetence-, uansvarligheds- og individualiseringsfjende, der ellers er villig til at overtage hvad som helst. Vi bliver nødt til at gøre det sammen og samle et helt igennem kompetent hold af medarbejdere, der kan sige ja til karriereafklaring. Ja til de udfordringer, der præger det moderne arbejdsliv, og ja til at gøre noget med dem, der fungerer. Og vi vil vove den påstand herfra, at det er derfor, det kursus har effekt. Det er fordi, at vi gør det sammen med hinanden i en fælles bestræbelse på at kunne blive klogere og klarere i det, der hele tiden udfordrer os ved at være faglige identiteter.

Logbogen får derfor også en dobbelt funktion. Den bliver det ene øje, der holder øje med mine bevægelser samtidig med, at jeg kan se de andres. Og dermed en kontekstualisering af hvordan jeg kan forstå mine bevægelser i relation til det, der er aktuelt for dem, jeg følges med – en åbning der, med anerkendelsen af de mange måder at være i tvivl på, skaber nysgerrighed. En anledning til at hive min makker i ærmet og spørge: Hvorfor? Hvordan forstår du det?

Så ligeså meget som tvivlen også kan forstås som det moderne arbejdslivs kors, kan den tages op som en relevant måde at gøre noget på, der skaber fælleshed og mening, så vi endnu en gang får mulighed for at tage et skridt i en retning, der lige nu giver god mening og skaber sammenhæng med vores fortællinger og værdier.



Leder

Af Direktør Thorikild Olsen,
Villa Venire

Underkendelse

Det starter med en gåde: *"Hvad har Obama, Fogh og Blachmann til fælles?"* og ender med en påstand: *"Moderne medarbejdere er som teenagere..."*. Det viser sig så, at det hele handler om anerkendelse i moderne ledelse og organisationsudvikling. Vel at mærke med negativt fortegn. Der er for meget af den – anerkendelsen!

Umiddelbart er det særdeles kær- og velkomment, at Information (fredag den 16 januar 2009) afsætter god plads til at nuancere og perspektivere hele anerkendelsesdiskussionen, for det er simpelthen nødvendigt, hvis ledere, HR-konsulenter og andre gode udviklingsfolk skal anvende disse metoder, så det skaber produktivitet, trivsel og mening hos den enkelte. På den vis har artiklen nemlig ret: Der er træthed

i systemerne. Masser af medarbejdere og ledere er ved at kvæles i den megen candy floss, og metoderne har desværre mange steder skabt grobund for underkendelse frem for anerkendelse.

Skismaet er blot, at årsagen hertil er indbygget i artiklen selv. Allerede på avisens forside fornemmede jeg, at den var helt gal. I første sætning står der, at de (de tre herrer i gåden) ikke er bange for at stryge mod hårene og droppe roserne. Og i næste sætning, at lederne er ved at drukne i moderne medarbejders konstante krav om anerkendelse. Ros og anerkendelse gøres altså til det samme. Det sker såmænd også i artiklen, hvor ros, det at blive set og anerkendelse anvendes synonymt.

”

Anerkendelse, til gengæld, er et avanceret blik på eksistens og samvær.

Ris og ros er vurderinger. Det er, i relation til anerkendelse, hvad jeg foretrækker at kalde "værdsettelse". Altså noget vi kan give til hinanden. Det kan der risikere at være for meget

af. Anerkendelse er derimod et eksistentielt anliggende, der handler om vores mulighed for at skabe et robust selv. Anerkendelsen beror på vores evne til at se den anden som en væsentlig anden, hvilket skabes i vores indbyrdes relationer og positioner og er afhængigt af situationen. Det kan altså ikke gives. Det er så at sige modtageren, der bestemmer budskabet. Artiklens præmis om, at der er for meget anerkendelse, er forkert. Hvad der til gengæld er rigtigt, er, at der er masser af misforstået anerkendelse.

Værdsættende praksis skaber effektiv organisatorisk læring. Det har bunker af studier vist – og hermed anbefalet. Men det kan også udstyre medarbejdere og ledere med en klam fornemmelse af, at der er noget, vi ikke må sige mere. Vi må ikke kritisere. Vi må ikke tale grimt. Det, jeg ofte har kaldt "sprogligt tyranni".

Anerkendelse, til gengæld, er et avanceret blik på eksistens og samvær. En evne til at se den anden, hvilket i korthed kan oversættes til at se "logikken" hos den anden og hvilke intentioner, der er "ude at gå" i en given situation. Det er ikke en historie om fryd og gammen. Det er en historie om liv og læring.

Villa Veje

VENIRE UDDANNELSEN
Proces- og forandringsfærdigheder for konsulenter og ledere
OPSTART APRIL 2009.

SYSTEMISK-NARRATIVT SAMTALETRÆNINGSKURSUS
3 X 2 DAGE - START OKTOBER 2009

Villa Venire
tilbyder kursus- og
konferencefaciliteter
Læs mere på www.villavenire.dk

WORKSHOPS
Løsningsfokuserede samtaler for psykologer og psykoterapeuter **v/Jacob Cornett - april og juni 2009.**

Løsninger for børn & unge **v/Ben Furman d. 20. maj 2009.**

Selvledelse **v/Professor Sverre Raffnsøe, CBS, og Thorikild Olsen d. 3. juni 2009.**

Løsningsfokuserede metoder for ledere og konsulenter **v/Henning J. Nielsen og Jacob Cornett - juni 2009**

LEDELSE OG MOTIVATION NÅR NEDSKÆRINGER BIDER - EFFEKTFULD OG HENSYNSTAGENDE LEDELSE I VANSKELIGE TIDER.
Kontakt Lone på 2372 7251.

KOMMUNIKATIONSMEDARBEJDEREN I MODERNE ORGANISATIONSARBEJDE
OPSTART APRIL 2009.

AT UNDERSØGE SIN TVIVL MED ANDRE
Villa Venires afklaringskoncept.
Kontakt **Cecilie** på **2785 3724** eller **Klaus** på **2785 6422**

AFPRØVNING AF NYE METODER TIL FOREBYGGENDE INDSATSER
I forbindelse med forebyggende indsatser overfor sygefravær afprøver vi nye praksismetoder for at skabe maksimal effekt. Især narrative tilgange og A.I. kobles sammen i forløb, hvor udviklingsprocessen integreres i deltageres konkrete hverdag.
Spørgsmål kan rettes til:
Pia Damgaard Trad
pia@villavenire.dk

SUPERVISION OG SPARRING

- Supervisionsgruppe for psykologer - til autorisation
- Sparringsgruppe for ledere med personaleansvar
- Supervisionsgruppe for HR-konsulenter

NORSK KURS:
STERKE METODER I ARBEJDET MED ORGANISASJONER, UTVIKLING OG SAMTALER FOR UTVIKLINGS-, LEDELSES- OG HR-KONSULENTER
OPSTART MAJ 2009

villa Venire
LÆS MERE PÅ www.villavenire.dk

KONSULENTORDBOGEN

Forstå din konsulent

AUTOPOESI: Selv-digtning. Æstetisering af lystløgheri. Anvendes ikke sjældent blandt lystfiskere og politikere. Forveksles ofte med auto-poiese.

FORBEREDELSE

For-beredelse (før-beredelse).

At berede sig på det, der lige er sket. Er mest benyttet af tidsrejsende og af rum-tidskontinuum-ofre.

TEORI: Mytisk begreb, oftest anvendt i sagnfortællinger. Anvendes typisk om den påståede varmekilde, der holder varmluftballonen flyvende.

REDAKTION

Thorikild Olsen, Villa Venire

Camilla Lindgreen, Atriumgården

GRAFISK DESIGN, ILLUSTRATIONER OG FOTO

Jonas Raagaard, Edvard/Emil grafisk design, edvard.email@gmail.com, tlf. 2625 1073

Arkitekt MAA Katharina Havig Solnørdal, til.katharina@gmail.com, tlf. 6166 3979

Fotograf Mikkel Østergaard, www.mikkelostergaard.dk, tlf. 4016 1514