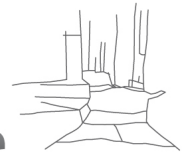


villa
Venire

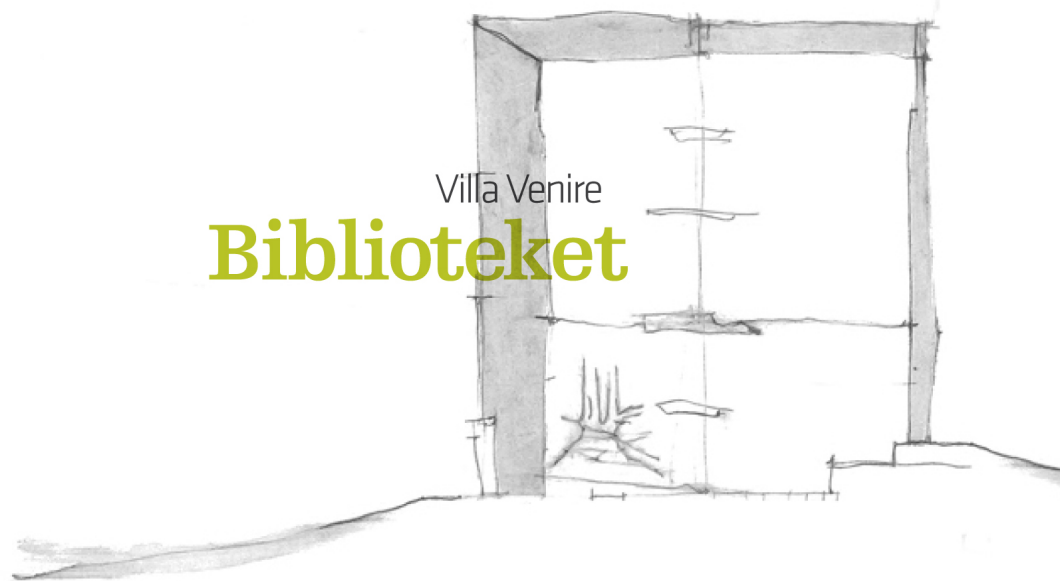


Appreciative Inquiry

- *En umoden teori med exceptionelle potentialer*

Af Pia Damgaard Trad, Villa Venire A/S - marts 2009

Villa Venire
Biblioteket



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 opmærksomme 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.

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 "samtidighedsprincippet". 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 deltagerens 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 forandringstræthed i organisationen. "Åh endnu et nyt tiltag...", "åh endnu en konsulent".

AI - en ressourceorienteret 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 konsulentens 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 floskel" eller noget, som hver af deltagerne 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, for 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 konsulentene 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 guidning". 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?

Første skridt

Frem for at udvikle lange og komplicerede handlingsplaner, så er AI-konsulentene 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 arbejdsskema, 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 arbejdsgange.

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 projektansvarlige, 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 tøjlerne 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 teambuildende 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 forskellig 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 udmynte AI-praksis? Det er som om, at dette falder meget naturligt for nogle, andre lykkes grundet 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.