

Den værdsættende leder

Mange ledere og medarbejdere er inden for de seneste ti år stødt på begrebet *appreciative inquiry* (AI) – værdsættende udspørgen. AI er i dag en af de mest anvendte metoder, når organisationer skal skabe forandring og udvikling eller skal forny leder- og samtalekulturen. Hensigten med dette kapitel er at give dig en lidt dybere forståelse af, hvad AI er, og et overblik over, hvordan du som leder kan bruge AI: Hvad er AI, og hvad bygger metoden på? Hvad er det særlige ved AI, og hvorfor virker metoden så engagerende på deltagerne? Hvordan kan du bruge metoden til at forstå og forny din egen kommunikationsmåde? Hvordan kan du konkret bruge AI i kommunikationen med medarbejderne? Hvilke fordele og ulemper har AI?

AI er blevet et af tidens dominerende paradigmer, som har erstattet traditionelle organisations- og forandringsteorier. AI passer da også som hånd i handske til den moderne, selvstyrende organisation. AI har desuden mange paralleller til andre nyere teorier, som har afstedkommet et paradigmeskift i organisationsudvikling, nemlig socialkonstruktivismen, systemisk teori, narrativ teori og new age-filosofi. Herom mere senere. Udbredelsen fremgår også af, at AI indgår i så godt som alle organisationskonsulenters værktøjskasse, at der eksisterer en omfattende AI-kursusindustri målrettet mod konsulenter og ledere, og at litteraturen om AI i dag er righoldig og nærmest uoverskuelig.

Den opmærksomme læser vil have bemærket, at tankegange og fremgangsmåder i AI skinner igennem mange steder i denne bog. Den primære årsag hertil er, at AI er en suveræn metode, når man skal skabe forandringer og forny kommunikationen i virksomheder. AI kan derfor ikke betragtes som en døgnflue. Metoden har siden slutningen af 1980'erne skabt forbløffende resultater verden over i alle typer organisationer. Overalt kan man fremvise resultater, som er blevet skabt af den enorme energi, entu-

siasme og helt særlige ånd, som metoden i AI udløser. AI er en filosofi, som både kan engagere og bevæge hjerte og hjerne hos alle involverede ledere og medarbejdere. Derigennem skabes der ekstraordinært gode resultater.

Historien og inspirationskilder bag AI

Lad os kort repetere historien bag AI, selv om den efterhånden er kendt af en del mennesker. Metodens ophavsmand er amerikaneren David Cooperrider. Som ung ph.d. skulle han lave et traditionelt organisationsanalyseprojekt på The Cleveland Clinic i Ohio med henblik på at anviser organisatoriske forbedringsmuligheder. Hospitalet blev nemlig oplevet som stift, langsomt og ineffektivt. Under sine interview med ledere og medarbejdere slog det ham, at de ansatte havde en helt særlig evne til at holde fast i et positivt engagement, selv om hospitalet havde masser af problemer. Cooperrider blev enig med sin vejleder Suresh Srivasta om nærmere at undersøge, hvilken effekt deres positive engagement havde på deres måde at tackle problemerne på. Han gik således ikke i gang med at undersøge årsagerne til problemerne, men fokuserede på hospitalets styrker og livgivende faktorer.¹

Cooperriders undersøgelse førte ham videre frem til hans enestående opdagelse, som kom til at udgøre kernen i AI: Der opstår et meget blomstrende sprog og nogle meget livgivende energier i mennesker, når vi bevidst vælger at værdsætte os selv og andre mennesker og det, der virker i vores arbejdsliv (og øvrige liv). Det vil sige alle de situationer, hvor vi er lykkedes ekstraordinært godt med vores arbejde eller med noget i vores liv. Denne opdagelse får yderligere kraft, hvis vi forbinder den med vores inderste, positive drømme om fremtiden, med vores drømme om, hvordan tingene ideelt set bør være.

Det hører med til historien, at Cooperriders kone, som er kunstner, bragte ham på sporet af den værdsættende fokus' forbløffende virkninger. Gennem hende var han blevet opmærksom på, at man i kunstens verden arbejder med et begreb, som kaldes "det værdsættende øje". Det handler om, at man altid kan finde et eller andet smukt i et kunstværk.

Cooperrider samlede sin opdagelse i begrebet appreciative inquiry. Med appreciative menes værdsættelse af det bedste i mennesker og i verden omkring os. Med inquiry menes, at man spørger åbent og værdsættende ind til organisationens og personernes kompetencer, ressourcer og potentialer. Cooperrider gik derefter i gang med at overføre AI til organisationer. Hvor man traditionelt i organisationsudvikling har fokuseret på problemer og problemløsning, interesserer AI sig for, hvordan mennesker –

ved at beskrive deres succesoplevelser og drømme og ved at stille værd-sættende spørgsmål – kan skabe den fremtid, som de allermost ønsker. Metoden skaber erfaringsmæssigt et levende sprog, som fylder deltagerne med energi, gejst og en ny og optimistisk tro på fremtiden.

Cooperrider manglede imidlertid i sit udgangspunkt nogle teorier, som kunne underbygge hans iagttagelser og nye metode. Det har han siden rådet bod på i en lang række artikler og bøger, hvor han uddyber de principper og antagelser, som AI i dag hviler på. Herom lidt senere.

Man kan pege på en række andre filosofier og trends, der er beslægtet med AI. For det første på begrebet ikkevoldelig kommunikation – også kaldet girafsprag, fordi giraffen har det største hjerte af alle landpattedyr. Girafsprag udspringer af den humanistiske psykologi i 50'ernes og 60'ernes USA, hvor psykologiprofessoren Carl Rogers var den banebrydende hovedskikkelse. Både som terapeut og som forsker undersøgte han kommunikationsprocesser og komponenterne i støttende forhold mellem mennesker. Resultatet af denne forskning har siden haft stor indflydelse på de senere psykoterapeutiske retninger, som udviklede sig i slutningen 60'erne, fx gestaltpsykologien, new age, neuro-lingvistisk programmering (NLP), konfliktløsning mv.

Rogers var selv en fremragende terapeut, som opnåede forbløffende resultater ved at forholde sig langt mere indfølelse og påskønnende over for klienterne, end man hidtil havde set i den psykologiske praksis. Indfølelse evnen er evnen til at leve sig ind i andre menneskers føle-, tanke- og handle-mønstre og herigennem kunne "se" den historie, som modparten fortæller og udtrykker om sit liv (læs også kapitlet om lederen som historiefortæller, specielt omtalen af det narrative træ). Men samtidig skal man også have en vis neutral afstand til modparten, så man ikke "svømmer ind og væk" i samtalen. Man skal frem for alt være i kontakt med sig selv og sine egne følelser. Bl.a. skal man kunne udskille eventuelle negative følelser, som kan opstå under en samtale. På den måde undgår man at lade sine følelser farve sit billede af modparten.²

I girafsprag lærer man at høre efter følelserne og behovene bag den meddelelse, som den anden sender. I stedet for at anklage folk for ikke at gøre, hvad vi ønsker, og som mange er opdraget til, skal vi lære at lytte os ind til vores egne og modpartens behov – at forstå, før vi selv bliver forstået. Man skal åbent kunne tale om, hvad man ønsker af hinanden og eventuelt ikke får. Vi skal væk fra vores tilbøjelighed til at bemærke, hvad der er galt, og i stedet pointere, hvad der er godt. Det er alt dét, vi føler, andre burde gøre for os, der gør os vrede. Så opfører vi os som ulve; flår hinanden for at få ret. Ulvesproget symboliserer den kritiserende, kræ-

vende, bebrejdende og fordømmende facon at formidle sine budskaber på. I girafsprog går man den anden vej; her søger man ind til menneskers styrker ved at forstå og påskønne.³

AI har også mange lighedspunkter med new age-filosofien – selvhjælpsbøger om selvudvikling og positiv tænkning, meditation og meditativ musik osv. New age bygger i vid udstrækning på den antagelse, at vores tanker skaber vores liv, og at vi derfor selv har et ansvar for at skabe den positive fremtid, som vi ønsker. Det kan ske ved at arbejde med at ændre de overbevisninger, tænke- og handlemønstre, der begrænser en. Samme tanker er meget centrale inden for NLP.

Man kan også finde mange tråde mellem AI og buddhismen. Det gælder fx AI's grundsætning om at betragte en organisation som et mysterium, hvilket indebærer, at man hele tiden bevarer evnen til at gå på opdagelse for at finde nye veje og bedre måder at gøre tingene på. Både AI og buddhismen lægger vægt på, at man altid indtager en forundrende holdning til tilværelsen, og at man betragter livet som et mirakel. Fx har et barn forundringens øjne. Et barn kan føle et "aha", det bliver fascineret af hver enkelt lille ting, småting overrasker det. Hos barnet møder vi en boblende glæde, fordi dets liv er en opdagelsesrejse.⁴

Ligeledes er der tråde mellem buddhismen og systemisk og socialkonstruktivistisk teori. Det gælder fx vores evne til at betragte og se os selv udefra og vores relationer til hinanden. Det gælder synet på, at alt konstant forandrer sig, og at intet er permanent, og det gælder, at vi bevidst kun fokuserer på positive erfaringer og oplevelser. Endelig gælder det også synspunktet om, at forståelse kun er mulig, når vi selv er medlevende og deltager aktivt i processen.

AI kan også forbindes med heliotropien (helios er den græske solgud), der bygger på en antagelse om, at mennesker tiltrækkes af lys og varme. Hvad solen er for planterne, er anerkendelse og drømme for mennesket. Vi søger varmen og lyset, fordi solen giver overskud og livskraft.

Samme antagelse går igen i den medicinske verden gennem placebo-effekten. Tro kan alene i sig selv føre til fysiske og psykiske forbedringer, selv om man måske kun har taget en kalktablett. Troen på et positivt resultat bliver selvopfyldende, hvad der igen kan sammenlignes med AI. Placebo er med til at forklare, hvorfor en gennemført positiv fokus i sig selv har en effekt på organisationen og medarbejdernes resultatskabende evner.

Inden for pædagogikken kan vi også genfinde en AI-tankegang. Det klassiske Pygmalionstudie i 1968 af Rosenthal viste, hvordan elever øger deres præstationer, hvis læreren har positive forventninger til det enkelte barns formåen og vice versa. Vores positive forventninger til verden og til

vores medmennesker har derfor meget stor indflydelse på, om mennesker lykkes.

Alle mennesker kender til oplevelsen af at blive bedre, hvis man bliver mødt med tillid, opmuntring, rettidig støtte og tro på, at man kan klare en opgave, som man måske ikke tidligere havde turdet give sig i kast med. Netop den positive opbakning og opmuntring giver den enkelte ekstraordinære kræfter. Det kender vi også inden for moderne sportspsykologi og coaching. Viljen til sejr beror i høj grad på vores forhåndsindstillinger – hvad vi tænker, føler og tror på. Derfor arbejder mange sportsfolk med deres måde at tænke og føle på, og hvordan de kan øge deres evne til at fokusere udelukkende på sportsaktiviteten og holde alle uvedkommende forstyrrelser (fx mishagsytringer fra publikum) borte. Det er tydeligt, at de fleste sportsfolk yder deres bedste, når de får en stærk opbakning fx af deres trænere og af deres hjemmepublikum.

Værdsættelse og anerkendelse har dybe rødder. AI's succes hænger helt givet sammen med, at værdsættelse bringer det bedste frem i mennesker. Men værdsættelse – og jagten på anerkendelse og værdsættelse – er i det hele taget en meget stærk motivationskraft og -drift i tilværelsen. "Anerkendelse er altings moder," hvad også filosoffer som Hegel, Kierkegaard, Wittgenstein, Ricoeur, Løgstrup o.a. har fremhævet.

Gennem anerkendelsen og værdsættelsen oplever vi, at vi bliver set, hørt og bekræftet. På den måde er anerkendelse positivt identitetsskabende. Omvendt er en kritisk attitude over for andre negativt identitetsskabende. Det bør enhver leder skrive sig bag øret, når hun kommunikerer med sine medarbejdere.

Udover ønsket om værdsættelse er mennesker meget optaget af, hvordan det vil gå dem i fremtiden. Alle mennesker har et meget stærkt ønske om at skabe en bedre fremtid.

Endnu et karakteristisk træk er, at AI i løbet af 1990'erne gradvist er løbet sammen med andre dominerende teorier inden for det psykologiske felt. Det gælder ikke mindst – og i forlængelse af det forudgående – narrative, social-konstruktivistiske og systemiske teorier, som har sejret over de hidtidige stærkt rationalistiske organisationstænkemåder. Disse nye teorier er slået igennem i mange organisationer og må anses for at være det dominerende paradigme i dag, i hvert fald i Danmark, hvad denne bog jo også afspejler.

De fundamentale antagelser og principper i AI

De nævnte teorier skinner også tydeligt igennem, når vi betragter de grundantagelser og principper, som AI i dag bygger på:

- I ethvert samfund og enhver organisation er der noget, der virker.
- Det, vi fokuserer på, bliver vores virkelighed.
- Virkeligheden skabes i øjeblikket, og der er flere virkeligheder.
- Den måde, der spørges på i en organisation eller i en gruppe, påvirker på en eller anden måde gruppen.
- Mennesker er mere trygge ved at rejse ind i fremtiden (det ukendte), hvis de oplever, at de bringer fortiden med, og de bliver fortrolige med fremtidsbilledet.
- Hvis man medbringer noget fra fortiden, skal det være det bedste herfra (eller det, der virker).
- Det er vigtigt at værdsætte forskellighed.
- Det sprog, vi bruger, skaber vores virkelighed.

AI hviler videre på følgende fem principper:⁵

Det konstruktivistiske princip. Konstruktivismen bygger på den grundlæggende antagelse, at sproget og meningen i de sproglige udtryk i bred forstand (ord, sætninger, metaforer, fortællinger) opstår i relationerne mellem mennesker inden for en given sammenhæng (fx en kultur, en nation, en virksomhed, socialgrupper, faggrupper). Det er gennem sproget, at vi i de enkelte fællesskaber skaber verden, og det er gennem sproget, at vi ændrer verden. Den antagelse står i modsætning til tidligere antagelser, der har domineret Vesten i mange århundreder, nemlig at sproget repræsenterede verden uden for mennesket.

I en organisationssammenhæng er det vigtigt at inddrage alle de relevante personer, når man konstruerer fremtiden. Det er også en forudsætning for at skabe dyb forståelse og engagement hos deltagerne. Hvis mennesker føler, at de bliver hægtet af, har de svært ved at engagere sig eller se meningen med projektet. Hvis man i en lederkreds har valgt at udstikke fremtiden, hvad der kan være et princip eller andre grunde til, skal man i hvert fald erkende, at der forestår en meget stor opgave med efterfølgende at involvere medarbejderne, så de kan se sig selv i denne fremtid.

Det samtidige princip. Værdsættende udforskning og forandring foregår i et og samme moment. De spørgsmål, som man stiller under en udforskning af en organisation, vil være bestemmende for meningene i organisationen, dens fremtidsbilleder og handlinger. Derfor er det også vigtigt, at man er bevidst om, hvordan man stiller spørgsmål, fordi ethvert spørgsmål skaber forandring i tanker, følelser og opmærksomhed. Hammond⁶ har formuleret princippet således:

- Det, vi fokuserer på, bliver vores virkelighed.
- Virkeligheden skabes i øjeblikket.
- De spørgsmål, vi stiller til en gruppe, påvirker gruppen.

Det poetiske princip. Eftersom virkeligheden er noget, vi konstruerer gennem sproget, er livs- og organisationshistorier også konstruktioner af virkeligheden. Og ligesom sproget og meninger konstant forandres og omskabes i de sociale og kulturelle samspil mellem mennesker, således er historier også åbne for løbende ændringer, efterhånden som samspillet fortsætter. Også dette princip understreger, at de relevante aktører sammen skal skabe fremtiden, hvis de skal få et fælles ejerskab til den. I modsat fald vil de forskellige aktører arbejde videre i hver deres gamle spor. Det betyder, at der stadig vil være forskellige og "styrende" opfattelser af hinanden, af hvor man skal hen, og af hvad der er brug for af nye handlinger.

Forventningens princip. Vores billeder af fremtiden styrer vores nutidige handlinger – hvad enten vi er bevidste om det eller ej. Det er derfor, det er så vigtigt at udvikle nogle attraktive billeder af organisationens og de enkelte enheders retning. Ligesom blomster gror og bøjer sig mod sollyset, på samme måde bøjer organisationer sig nemlig i retning af det mest dragende billede af fremtiden. Vores tanker om fremtiden styrer os altså. Det er også vigtigt, at en organisation sammen udvikler tanker om fremtiden, så man ikke kører i hver sin retning og eventuelt hænger fast i forskellige fordomme og fjendebilleder af hinanden.

Det understreges, at vi kun kan udvikle en fælles fremtid, hvis det giver mening for deltagerne. Derfor bør arbejdsopgaver, funktioner osv. ikke være for forskellige. Fx giver det ikke mening at sætte administrative medarbejdere og lektorer og professorer sammen om at udvikle en ny forskningspolitik, fordi det er for langt væk i forhold til de administrative medarbejders arbejdsopgaver og verden, ligesom de naturligvis heller ikke besidder den nødvendige viden. Kun de steder, hvor der er fælles arbejdsrelationer og berøringsflader, kan man på en meningsfuld måde udforske fremtiden sammen. Man kan altså godt drøfte emner, der omhandler hele virksomheden, fx værdier, visioner.

Det positive princip. Ifølge det positive princip bevæger mennesker og organisationer sig i den retning, som de studerer. Jo mere værdsættende og anerkendende spørgsmål man stiller, desto mere anerkendende vil vi blive i vores sprog, tanker og adfærd. Det spørgsmål, vi stiller, og det sprog, vi bruger, skaber vores virkelighed. Derfor er det Cooperriders ikke så overraskende

erfaring, at jo længere man bliver ved med at stille anerkendende spørgsmål, desto mere slår den ændrede tænke- og handlemåde igennem. Det er den efterfølgende case i dette kapitel et godt eksempel på. På Skolen for Klinik-assistenter, Tandplejere og Kliniske Tandteknikere ved Århus Universitet indarbejdede man gennem mere end fire år AI i hele organisationen.

Fra rationel problemløsning til fornyelse med magi

AI rummer en helt ny tankegang, der står i kontrast til de tankegange og tilgange, som har eksisteret i de fleste virksomheder i mange år. Det kan illustreres ved hjælp af den viste – og for en del velkendte – model, der viser to forskellige tilgange: den anerkendende og værdsættende tilgang over for den problemorienterede tilgang.

I den traditionelle organisation er lederen vant til at planlægge og tænke meget rationelt og med stor fokus på de problemer, der løbende opstår i en organisation. Grundmetaforen er, at organisationen er “et problem, som skal løses”. Lederen spotter og undersøger problemet, finder ud af, hvad der er galt, og hvem der har gjort noget galt, og beslutter herefter, hvordan man kan rette fejlen. Problemtænkningen er i sig selv konservativ, fordi man ser på en fejl som et isoleret tilfælde og ikke forstår fejlen inden for en større helhed: *“Problemløsning er utrolig langsom, fordi vi altid beder folk om at skue bagud og finde gårsdagens årsager til nutidens fejl. Det fører sjældent til en ny vision. Per definition siger vi, at noget er et problem, fordi vi allerede i forvejen har en idé om årsagen. Det betyder, at vi ikke søger ny viden, men snarere går efter at lukke hullet mellem problemet og årsagen til problemet.”*⁷

Tanken er, at når årsagen én gang er fundet, vil problemet være løst for altid. Problemet er bare, at denne tilgang som oftest binder utrolig megen negativ energi, fordi man er så optaget af at finde frem til fejl og mangler. Det farver også i høj grad sproget og kommunikationen med medarbejderne. Man bliver “fejlfikseret” og sender signaler om, at det er fatalt at begå en fejl. Det smitter igen af på hele kulturen, hvor man i de grelleste tilfælde får dannet en “fejlkultur”, hvor medarbejderne konstant går og frygter, at de begår en fejl. Derfor bliver de også meget tilbageholdende med at tage nye initiativer og med at tage chancer og afprøve nye muligheder.

Lederen bliver en fejlfinder, der konstant er sporet ind på at finde fejl i systemet. Det være sig mennesker og teknologi. Lederens sprog bliver fyldt med ord som skal, aldrig, altid, passe på, ikke risikere, farligt, undgå fejl osv. Man kan illustrere denne attitude med “Fokus på 20/80-forhold”. I alle livets forhold er der 20 procent, som ikke dur, og 80 procent, som dur. Det kan også være 30/70, 10/90 osv. Pointen er, at lederen bruger al sin tid

på de 20 procent, som ikke fungerer, i stedet for at bruge tid på det, som fungerer. Disse erfaringer kan man så positivt overføre til andre opgaver og udfordringer.

Sidstnævnte er netop pointen i AI's tilgang. Her er grundmetaforen, at en organisation er et mysterium, der skal udfoldes. Kernen i AI's tilgang er, at man – i modsætning til den problemfokuserede tilgang – udvider sit undersøgelsesfelt, når man skal finde frem til nogle gode løsninger. Det kan ske ved at værdsætte de succeser, man tidligere har skabt; det kan ske ved at se på det, der virker; det kan ikke mindst ske ved at udfolde sine "vildeste" drømme om, hvad man kan gøre, og bagefter stille provokerende udsagn til organisationen, hvis den skal lykkes med at realisere disse drømme. På den måde forbinder man sig med det inderste i al skaben. Man prøver hele tiden at betragte tilværelsen med undren. Tilværelsen betragtes som et mysterium, hvor man hele tiden kan gå på opdagelse og finde frem til nye og overraskende løsninger og forbedringer.

*"I alle henseender er universet et mysterium for mennesket ... Lige så snart mennesket ikke tager livet for givet, men betragter det som noget uudgrundeligt, mystisk, da fødes tankerne. Dette fænomen er blevet gentaget igen og igen og til alle tider i menneskets historie."*⁸

Forskellen mellem den problemorienterede og den værdsættende tilgang kan også illustreres med et billede. Det er svært at fostre helt nye tanker, hvis man bliver inde i en tunnel, hvor den tekniske-rationelle tilgang hæmmer udsynet og udforskningsmulighederne. Det drejer sig om at komme ud i det fri og nyde og lade sig inspirere af det åbne, vide landskab med de bølgende marker, de dybe dale, de afrundede bjerge og de højeste tinder.

Det er min erfaring, at mange ledere, som er opdraget og uddannet i en analytisk og teknisk-rationel tankegang, har svært ved at ændre deres tænkning i retning af AI. De er vant til at leve i en verden, der består af objektive facts og facitter. Problemtænkningen ligger dybt på rygmarven, dvs. at man ser isoleret på problemer og fikser dem rent teknisk. Disse ledere er desuden bundet til en "kontrol-tænkning" og "styr-på-det-tænkning". De forklarer også, at de ofte oplever AI-tilgangen som uforudsigelig og ikke handlingsorienteret nok. Desuden kan de føle sig lidt fremmede over for sprogbrugen i AI, fx den megen tale om drømme, som mange forbinder med noget privat. AI leverer ingen faste svar, kun igangsættende spørgsmål. De farligste er altid dem, der spørger. Nogle ledere kan også have svært ved at acceptere, at AI kræver, at man først går en "omvej", før man handler. Det vil sige, at man skal ind sammen og reflektere over tidligere og nuværende succeser, drømme og provokationer, før man kommer frem til handlingsanbefalinger. Det er imidlertid min erfaring, at mange

ledere bliver overbevist om metoden ved at afprøve den i praksis. Her kan de med egne ører og øjne høre og se, at arbejdsglæden og humøret stiger, at det bobler med ideer, og at alle får lyst til at bidrage.

Jeg vil dog understrege, at der fortsat er behov for, at en leder bruger en problemløsende tilgang. Der er masser af problemer i hverdagen, der bliver løst ved hjælp af almindelig sund fornuft og ved kort at tænke over, hvordan man tidligere har løst problemet. Pointen er, at man ikke lader den problemfokuserede tilgang gennemsyre hele ens tænkning og virksomhedens kultur, hvis man som leder for alvor vil skabe udvikling, fornyelse og resultater, der aktiverer alle de ressourcer og potentialer, som medarbejderne besidder.

Faserne i AI

Hvordan kommer man i gang med at anvende AI? Det kræver, at man kender de fem faser, som en AI-proces typisk gennemløber, og at man får inspiration til at stille de helt rigtige spørgsmål i de forskellige faser. De fem faser kaldes også for “De 5 D’er” (se model).

1. fase: Definition – hvad vil vi udforske?

2. fase: Discovery – opdagelsesfasen

Her er målet at opdage og værdsætte “det bedste af det, som er” ved at fortælle historier om det pågældende emne. Her spørger man ind til, hvornår det pågældende tema har fungeret rigtig godt. Fx hvornår man har oplevet et højdepunkt i sit arbejdsliv i forbindelse med at samarbejde. Man spørger endvidere ind til de faktorer i handlingen og relationer til andre, som har gjort oplevelsen så god (ledelse, kolleger, kunder, teknologi, proces, organisation, værdier, læreprocesser, planlægningsmetode mv.). Det er meget vigtigt at få skabt nogle anerkendende fortællinger – succesoplevelser – som man kan fragte med videre ind i den fremtid, man i næste fase skal drømme om.

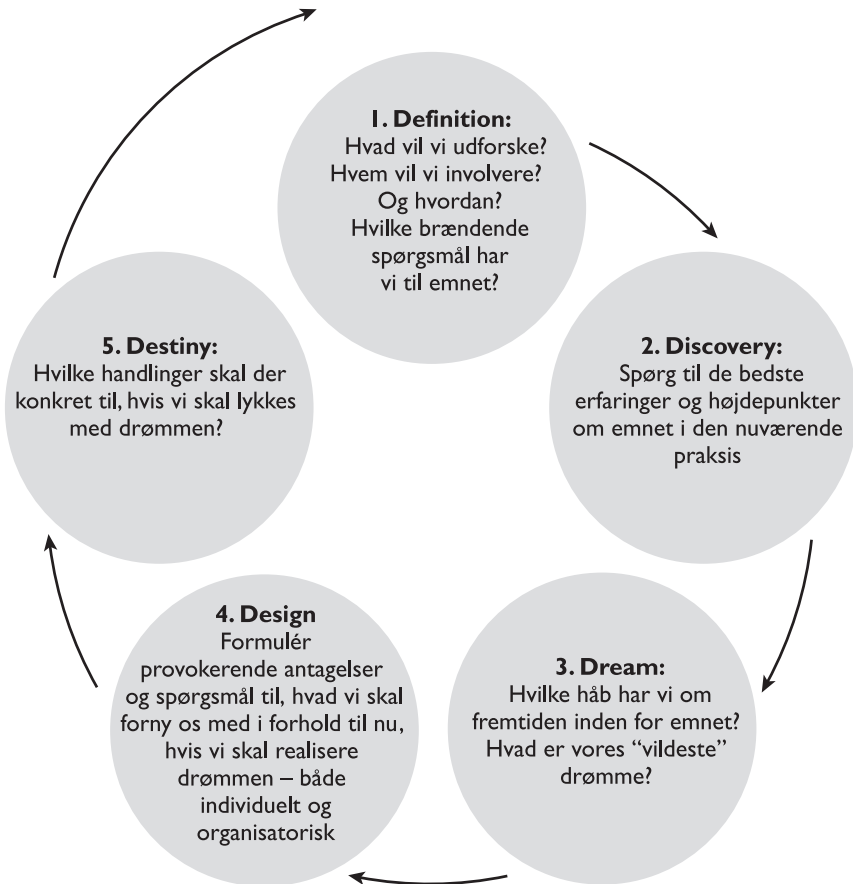
3. fase: Dream – drømmefasen

Med afsæt i de gode oplevelser skal deltagerne nu komme med deres “vildeste” drømme om samarbejdsrelationer, hvis dette er emnet for AI-processen. Det er i denne fase, at man skal have fat i sin passion og håb for fremtiden, og hvad der virkelig er værd at stræbe efter. Hvordan skal samarbejdet være, hvis det virkelig skal leve op til deltagernes dybeste ønsker og håb for et godt samarbejde? Hvad kunne visionen være? Hvordan skal

samarbejdet udfolde sig mellem medarbejdere og ledere og medarbejderne imellem? Hvordan i forhold til kunderne/brugerne?

I drømmefasen arbejder man ofte med at være i visionen, som var den nutid. Deltagerne går i tankerne frem i tiden og forestiller sig, at drømmen er virkeligheden. Hvordan ser en typisk arbejdsdag ud? Hvad sker der? Hvad gør den enkelte? Hvad gør de andre? Hvad er forskellen på drømmens realitet og så nuet? Sidstnævnte spørgsmål danner bro til næste fase – Design.

5-D modellen



4. fase: Design – design af den organisatoriske fornyelse

Her skal deltagerne finde frem til nogle provokerende udsagn, som de mener, at organisationen skal forny sig med, hvis det skal lykkes at realisere

drømmen(e). Det kan fx dreje sig om organisationsstruktur, ledelsesstil, værdier, kulturtræk, medarbejderattituder, kompetencer, værdier, teknologi, den fysiske indretning mv.

5. fase: Destiny – handlemuligheder

Her drøfter deltagerne den konkrete virkeliggørelse af drømmen og de efterfølgende provokatoriske udsagn. Deltagerne kommer med ideer og anbefalinger til handling og initiativer, og man præsenterer og drøfter, hvordan man kan implementere de nye ideer. Det diskuteres også, hvordan deltagerne kan og vil bidrage. Handlingsfasen har erfaringsmæssigt ofte været et svagt led i AI. Det sker ofte, at man står med en lang række anbefalinger, der peger i mange forskellige retninger. Derfor er det vigtigt at begynde på at prioritere og beslutte at udarbejde en forpligtende handlingsplan.

Spørgsmål i de enkelte faser

“Energien følger spørgsmålet” er et kendt og vigtigt AI-udsagn. Det er derfor meget vigtigt, at man inden et AI-seminar tuner sig ind på deltagerne og får en klar fornemmelse af, hvor de står, og hvad der optager dem allermost her og nu. Herudfra kan man udvikle sine spørgsmål, der vækker deltagerens nysgerrighed mest muligt. Gode spørgsmål er konkrete, åbne og personligt involverende.

Det tager tid at tænke over og udvikle gode spørgsmål. I det følgende vil jeg præsentere nogle spørgsmål, som du kan bruge som inspiration. Men erfaringsmæssigt er det altid svært at overtage andres spørgsmål; man skal selv ind og arbejde med sine spørgsmål, så de passer så præcist som muligt til en selv, situationen og sammenhængen.

Eksempler på spørgsmål i den udforskende fase, Discovery:

- Fortæl om et højdepunkt i dit arbejdsliv, som gjorde dig stolt?
- Hvad lykkedes for dig?
- Hvorfor var du så god?
- Hvorfor var de eventuelt andre så gode?
- Hvad var det, der gjorde dig så glad?
- Hvad gav dig energi?
- Hvad er den bedste anerkendelse, du kan få?

Eksempler på spørgsmål drømmefasen, Dream

- Hvordan ser din drøm om fremtiden ud? Prøv at gå tre år frem i tiden, og tal om denne drøm i nutid.

- Hvad længes du/I efter og håber på, hvis du/I giver det frit løb?
- Hvilke muligheder har I for at skabe noget, som I næsten ikke har turdet drømme om?
- Hvad vil henholdsvis virksomheden og du/I få ud af jeres drømme?
- Hvad tror du, jeres kunder drømmer om, og hvordan påvirker det jeres drømme?
- Hvilken historie vil du/I gerne kunne fortælle, et år efter at drømmen er blevet en realitet?

Eksempler på spørgsmål i fjerde fase – provokerende fornyelsesbehov, Design

- Hvad ville du sige til din leder, at han skulle ændre, hvis drømmen skulle gå i opfyldelse?
- Hvilken metafor vil du/I bruge om jeres nuværende organisation, og hvilken vil du/I bruge om jeres drømmeorganisation? Hvor ser du/I forskellen?
- Hvilke holdninger skal være til stede, hvis I skal lykkes med drømmen?
- Hvad er det gode ved det, der ser svært ud?
- Hvad skal I være villige til at gøre for at få det, som I vil have det?
- Hvad er du/I villige til at holde op med at gøre for at få det, som I vil have det?
- Hvad er det nye, I vil gøre, som I ikke har gjort før?

Eksempler på spørgsmål i femte fase – handlemuligheder, Destiny

- Hvad kan du/I gøre?
- Hvad vil du/I gøre?
- Hvilke mål vil du/I opstille?
- Hvilke handlingsanbefalinger tiltrækker dig/jer mest?
- Hvad skal der til for, at I oplever, at en handling kræver en 110-procents indsats?
- Hvordan vil du/I kunne se, mærke og eventuelt måle, om I er lykkedes med jeres drøm?

AI i praksis

Der er utallige måder, man kan anvende AI-metoden og filosofien på, alt efter ens mål, ønsker, ressourcer, situationen osv.

En virksomhed kan fx ændre hele sin kultur ved hjælp af AI. Det er tilfældet med den case, der følger med dette kapitel, nemlig Skolen for Klinikassistenter, Tandplejere og Kliniske Tandteknikere ved Århus Universitet. Skolen har gennem fire år arbejdet med at integrere AI-filosofien

i hele skolens liv: ledernes coaching, medarbejderudviklingssamtaler, gruppeudviklingssamtaler, personalemøder og andre møder, undervisningen, studievejledningen mv. Man kan gå i dialog om så godt som et hvilket som helst emne ved hjælp af AI. Undtagelser er fx afskedigelser. Jeg vil i det følgende beskrive AI-metoden i forhold til en række typiske sammenhænge, hvor man kan have glæde af AI. Nogle aktiviteter vil jeg beskrive her, andre i de kapitler, hvor jeg har fundet det relevant at berøre emnet. Det gælder:

- Det typiske AI-seminar (i dette kapitel)
- Det værdsættende personalemøde (i dette kapitel)
- Værdsættende samtale og coaching (i dette kapitel og kapitel 9)
- Den værdsættende fusion (læs kapitel 7)
- Medarbejderudviklingssamtalen (læs kapitel 9)
- Teamkommunikation (læs kapitel 9).

Et typisk AI-seminar

Et typisk AI-seminar gennemløber ikke overraskende de ovennævnte fem faser i AI (de fem D'er: Definition, Discovery, Dream, Design og Destiny). Første skridt er at finde frem til et emne, som deltagerne finder interessant og relevant for deres arbejdsliv lige nu. Som nævnt er der næsten ingen grænser for, hvad man kan gå i dialog om: fremtidens organisation, den gode medarbejder, den gode leder, det gode teamsamarbejde, god projektledelse osv. Man kan fx på et personalemøde drøfte, hvilket emne der er særlig interessant p.t., eller virksomheden kan som helhed have et ønske om, at enhederne drøfter et emne, der er relevant for alle, fx den gode feedback.

Det er vigtigt, at alle de ledere og medarbejdere, der indgår i et naturligt meningsfællesskab om det pågældende emne, deltager. Derved sikrer man involvering og fælles ejerskab fra starten. Desuden undgår man at udvikle forskellige, usamtidige billeder af den fremtidige udvikling inden for det pågældende emne. De usamtidige billeder er ofte en stor udfordring i organisationer, fordi man bagefter skal kommunikere dagens proces og resultater videre til andre, der måske har et helt andet syn på og billede af det pågældende emne.

Når emnet er fundet, går forarbejdet i gang. Her vil lederen ofte gå i samarbejde med en intern eller ekstern konsulent. Hvis målet er at skabe høj energi, er det ofte nødvendigt, at konsulenten forinden interviewer nogle medarbejdere for at finde frem til, hvad målgruppen er mest opta-

get af lige nu. Det har stor betydning for efterfølgende at kunne formulere energiskabende spørgsmål. Leder og konsulent laver derefter en drejebog over dagen, hvor man i detaljer beskriver, hvad man vil spørge om hvornår, og hvem der har ansvar for hvad. Fx kunne en dags forløb se således ud:

Velkomst, kort intro om form og mål med dagen samt om spilleregler for god kommunikation. Måske også kort introduktion til metoden, så deltagerne føler sig trygge ved, hvad der skal foregå.

Opdagelsesfase: Deltagerne interviewer først hinanden to og to omkring de valgte spørgsmål og går derefter sammen i grupper af seks, hvor de fortæller om essensen i deres historier.

Drømmefase: Grupperne fortsætter med at udveksle forestillinger og drømme om det pågældende emne. Her kan man også først parvis interviewe hinanden for derefter at gå sammen i grupper. Alle deltagere har en spørgende, lyttende og udforskende holdning, så alle ideer, tanker, følelser og indfald kan udfolde sig. Man kan også i drømmefasen vælge, at deltagerne taler om drømmen i nutid, hvor de oplever og i detaljer fortæller, hvordan hverdagen ser ud fx om to år. Drømmefasen afsluttes med, at hver gruppe fremlægger deres drøm om det pågældende emne. Der er mange måder at fremlægge på, alt efter tid og ressourcer. Man kan fremlægge ved hjælp af tegninger, lerskulpturer, legoklodser, pantomime, små situationspil, sange, plancher mv.

Designfase: Her arbejder seksmandsgrupperne, som godt kan sammensættes på nye måder, med at formulere provokerende udsagn, som organisationen skal forny sig med, hvis drømme og visioner skal realiseres. Provokationerne kan handle om mange ting. Det kan være en helt anden organisationsstruktur, ændret leder- og medarbejderstil, behov for nye holdninger, behov for nye kompetencer, forholdet til kunder/brugere, ny teknologi osv. Grupperne vælger til slut tre provokerende udsagn, som de kan præsentere i form af en kort fortælling til de øvrige deltagere. Man kan også lave en åben historie-fernisering, hvor deltagerne cirkulerer rundt i hinandens grupper og hører om den pågældende gruppes udsagn. Alle udsagn samles i den dokumentation, som udarbejdes på dagen.

Handlingsfasen: I denne fase drøfter man – og igen gerne i nye grupper – hvordan man konkret kan realisere drømme og visioner. Det sker i direkte

forlængelse af de provokerende udsagn, der peger på de steder, hvor der er brug for handling. Dagen resulterer i en række anbefalinger til handlinger, som der ofte vil være behov for efterfølgende at sammenskrive i en forpligtende handlingsplan, som man så igen nøje kan følge op på. Det er også vigtigt at opsummere, hvad der nu er skabt klarhed over, og hvad der stadig er uklart.

Opfølgning er ikke overraskende uhyre vigtigt, hvis deltagerne og organisationen skal ændre sig, og hvis deltagerne skal tro på, at det nytter at lave seminardage på andre måder. Man kan hos mange medarbejdere i dag opleve en skepsis over for seminarer mv., fordi de efterhånden har været på så mange seminarer i forbindelse med præsentation af forandringer, nye strategier osv. Skepsissen opstår, fordi de ikke oplever, at seminarerne har resulteret i forbedringer og ændringer i hverdagen i forhold til de smukke hensigter og anbefalinger, som de fleste seminardage fører frem til.

Det værdsættende personalemøde

Jeg vil i det følgende vise, hvordan man også på anden vis kan arbejde med AI. Der er utallige måder, hvorpå man kan gøre sine møder mere spændende ved hjælp af AI. Det er meget vigtigt at eksperimentere, fordi selv AI kan gå hen og blive en ny vane og en mødeform, som deltagerne efterhånden kører trætte i. For mange gentagelser i fremgangsmåden i forbindelse med seminarer og workshops sløver sanserne. Variationer i form og indhold vækker derimod sanserne på ny. Man skal derfor hele tiden eksperimentere med at udvikle nye muligheder og kombinationer.

Det værdsættende personalemøde eller seminar er et eksempel herpå. Her blander man AI med en anden samtalemetode, nemlig Open Space. Open Space går kort fortalt ud på, at deltagerne selv finder frem til de emner, de vil drøfte og arbejde med, ud fra hvad der interesserer dem mest. I det efterfølgende eksempel drejer emnet sig om samarbejde kollegerne imellem.

Seminaret begynder med at tage temperaturen på deltageres opfattelse af, hvordan de fungerer og arbejder sammen. Det sker ved hjælp af en skala fra 1 til 10.

Derefter får deltagerne en opgave hver for sig: Hvis din oplevelse af, hvordan du fungerer og arbejder sammen med andre, skal helt op på 10, hvad skal der så til? Deltagerne får seks kort hver, hvor de på tre af kortene skriver det, de gerne vil beholde i den nuværende praksis. På de tre andre

kort skriver de, hvad de drømmer om i deres fremtidige praksis. Det sker ved hjælp af enkle udsagn og sætninger.

Når deltagerne er færdige, lægger de kortene på flere borde – såkaldte udviklingsøer. Deltagerne går nu rundt og læser kortene og bliver efterfølgende bedt om at gruppere kortene. Deltagerne skal efterfølgende sætte sig ved det bord, der har nogle temaer, som optager dem mest. Bordene drøfter nu inden for hver deres temaer, hvad der er godt, og hvad der kunne være bedre, ud fra deres drømme om det pågældende tema.

Grupperne fremlægger i plenum, hvad der fungerer rigtig godt, og hvad de drømmer om inden for det enkelte tema. Man skelner desuden mellem, hvad man har indflydelse på, og hvad man ikke har. Ved at fokusere på, hvad man har indflydelse på, skaber man en masse positiv energi, fordi man selv kan beslutte og påvirke sine handlinger.

Grupperne arbejder derefter med at lave forpligtende målsætninger og udviklingsplaner, herunder hvordan de vil skabe og træne de nye kompetencer, der er brug for.

Dagen afsluttes med, at grupperne fremlægger deres planer, mens de øvrige grupper giver feedback. Efterfølgende udarbejdes en forpligtende handlingsplan.

Den værdsættende, anerkendende samtale

Der er mange lighedspunkter mellem den værdsættende, anerkendende samtale og det narrative træ (i kapitel 6) samt de grundelementer, som jeg beskriver i den gode dialog (i kapitel 9). De nævnte samtaleyper bevæger sig inden for den samme grundstruktur – fortid, nutid og fremtid – og alle typer bruger elementer, som vi kender fra følgende områder:

- AI – værdsættelse og energiskabende spørgsmål udløser håb og optimisme for fremtiden.
- Socialkonstruktivismen – vores tanker (som er bundet til vores personlige og sociale fortid og nutid) konstruerer vores fremtid. Vi kan ændre vores fremtid ved at ændre vores tanker.
- Narrativ teori – de fortællinger, vi har om os selv, vores liv og arbejdsliv samt vores fortællinger om andre og vores relationer til dem.
- Systemisk teori – vores personlighed bliver for en stor del skabt gennem vores relationer; vi er i stand til at iagttage os selv, og vi bliver klogere ved at iagttage vores relationer med andre og ved at se på os selv og verden med andres øjne.

Jeg vil i det følgende fokusere på, hvad der i særlig grad kendetegner den værdsættende, anerkendende samtale, og ikke mindst, hvordan lederen kan arbejde med at udvikle en anerkendende og værdsættende attitude, som han naturligt kan indlejre i sin tankegang, adfærd og sine samtaler.

Det mest karakteristiske for den værdsættende, anerkendende samtale ligger i navnet – nemlig at samtalen konsekvent forholder sig værdsættende over for samtalepartneren. Det hænger sammen med, hvad jeg flere gange har været inde på, nemlig den helt særlige virkning, som værdsættelse og anerkendelse har på mennesker. AI får det bedste frem i mennesker, den skaber et livgivende sprog, og den udløser energiskabende kræfter og håb om at kunne skabe en bedre fremtid – både personligt og organisatorisk. Effekten af AI hænger nøje sammen med interviewpersonens evne til at stille spørgsmål, som vækker modpartens nysgerrighed, og som giver vedkommende energi. Fx hvad har du brug for, hvis du skal være stolt af dig selv og dét, du gør?

Den anerkendende, værdsættende holdning afspejler sig også i selve opbygningen af samtalen. Faserne er typiske: Først fokuserer man på at fortælle succeshistorier; derefter folder man sine drømme ud om fremtiden; så stiller man provokerende spørgsmål til denne fremtid, og endelig taler man om, hvilke handlinger der skal til, hvis drømmen skal blive virkelighed.

Det er naturligvis ikke en model, som man hver gang bør følge slavisk. Det lader sig kun gøre, når man har tid til at gennemløbe hele processen, fx i en medarbejderudviklingssamtale, en motivationssamtale, et seminar osv. I det daglige, hvor vi konstant fører korte og lidt længere dialoger, ligger det vigtige i, at man grundlæggende forholder sig værdsættende over for hinanden. Fx vil man i en kort dialog måske drøfte, hvordan man drømmer om at løse en given opgave, andre gange kan man tale om, hvilke gode erfaringer man har med lige den type opgaver, og andre gange igen kan man provokere den måde, man hidtil har løst opgaverne på.

I den anerkendende samtale har man fra starten bevidst fravalgt et negativt felt – dvs. historier om fejl, mangler, frustrationer, skuffelser, vrede osv. I stedet tager man afsæt i de historier, hvori modparten er lykkedes ekstraordinært godt. AI udelukker dog ikke negative historier, men metoden forsøger at holde fokus på det positive ud fra princippet om, at det, vi fokuserer på, vokser. Hvis der dukker negative historier op, så forholder AI sig også konsekvent værdsættende til dem. AI forsøger ikke at holde det negative nede. Som leder lytter man til det negative, man roser måske sågar den energi, der ligger bag, men man prøver ikke at nære det negative ved yderligere at spørge til det negative. Hvis man vælger at spørge ind,

koncentrerer man sig om at finde frem til de utilfredsstillende behov og krav, der gemmer sig bag det negative, dvs. man nærer de positive modforestillinger, som igen sætter gang i livgivende tanker. (Læs mere i kapitel 7, specielt afsnittet om at håndtere modstand.)

Den værdsættende leder

Hvad er det, som samlet karakteriserer den værdsættende og anerkendende leder? Jeg vil i det følgende nævne en række elementer, som jeg mener, er særlig karakteristiske for en værdsættende og anerkendende lederstil.

- *Lederen har en grundlæggende værdsættende og anerkendende attitude.* Han opmuntrer, er positiv og understøtter nye ideer og handlinger. Han ønsker at få andre mennesker til at gro og sikrer, at de får brugt deres kompetencer og talenter bedst muligt. Han fanger selv den mindste spire til positiv forandring hos modparten og prøver at nærme den, så den kan vokse. Han giver plads, så modparten føler sig set, hørt og forstået. Det betyder ikke, at lederen giver modparten ret i et og alt eller deler de samme synspunkter. Lederen er også i stand til at vise, hvad han selv står for. Men han kan se nytten af den dynamik, der ligger i, at mennesker er forskellige, og at man kan komplementere hinandens kompetencer.
- *Lederen viser, at han er interesseret i og opmærksom på andre mennesker,* uden af den grund at udfritte. Det gælder deres historier, deres vigtigste interessefelter, deres bekymringer og håb. Lederen viser sin opmærksomhed ved at huske de historier, som er vigtige for hans medarbejdere, og han spørger ind til dem med jævne mellemrum.
- *Lederen betragter hvert menneske som en stjerne.* Alle mennesker vil gerne lykkes i deres arbejde. Og det er en meget væsentlig opgave for lederen at hjælpe medarbejderen til det! Lederen er derfor optaget af at finde ind til det bedste i hver medarbejder ved at spørge ind til vedkommendes succeser. Hvad er godt for dig? Hvornår kan du mærke, at du er god? Hvordan kan du mærke, hvad der gør dig bedre? Hvad og hvem kan hjælpe dig til at blive endnu bedre? Hvad skal der til, for at du tror på, at du kan klare det?
Lederen lader sig *ikke* styre af sine eventuelle negative forhåndsindstillinger til den enkelte. Derved undgår man at føre samtalen ind i et negativt felt, præget af et fordomsfuldt, fastlåst billede af medarbejderen og af et fejl- og mangelsprog.
- *Lederen kan se og fremhæver det positive i selv negative situationer* – også

kaldet positiv omformulering. Han forsøger at holde fokus på det, som den enkelte og organisationen ønsker, i stedet for på alt det, man vil undgå. På den måde kan man flytte tankerne fra det negative og ind i mulighederne.

- *Lederen kan stille spørgsmål, der skaber energi i modparten*, fx ved at stille spørgsmål, som modparten ikke har stillet sig selv før eller ved at stille overraskende, let provokerende spørgsmål. Lederen giver modparten tid og plads til at udfolde nye, positive historier om, hvordan tingene kan og bør være i fremtiden. Det giver også masser af energi.
- *Lederen holder sin tendens til hurtigt at svare på spørgsmål i ave*. I stedet spørger han til medarbejderens gode ideer. Det er erfaringsmæssigt svært, fordi mange ledere er vant til at beslutte og i forvejen synes, at han lige har den løsning, der er brug for.
- *Lederen er opmærksom på sin brug af sproget*, hvilket er meget vigtigt i en samtale. Gemmer han sig bag et fagsprog eller et teknisk-rationalistisk sprog, der skaber afstand? Er sproget farvet af alt det, som kan gå galt, i stedet for at se på muligheder? Er sproget fokuseret på fejl, mangler i stedet for at have fokus på positive og spændende nye muligheder?
- *Lederen giver plads til modpartens negative historier*, men han er i stand til at dreje energien over i et positivt felt, hvor modpartens forestillinger om, hvordan tingene så bør være, kan give et nyt og positivt liv til samtalen. Som tidligere nævnt ligger der bag enhver frustration en drøm om, hvordan tingene bør være.
- *Lederen er i stand til at give positiv feedback*, hvor han fokuserer på bolden og ikke på manden. Lederen kan også bruge feedforward-teknikker, hvor han sammen med modparten visualiserer, hvordan man kan arbejde med at gøre tingene bedre fremover, i stedet for at grave sig ned i nutidens fejl.
- *Lederen kan skabe tilknytning til andre* ved at kere sig om den enkelte medarbejders følelser i forbindelse med arbejdet. Han kan også selv være åben og til en vis grad give udtryk for sine egne følelser. Han viser, at han er et menneske som alle andre. Han kan på en naturlig måde fortælle om skelsættende ting og oplevelser i sit liv, både arbejdsmæssigt og privat. Her kan han ikke mindst betone, hvad han har lært. Disse historier kan fx også indgå i lederens taler og præsentationer ud fra en erkendelse af, at det altid skaber sympati og overbevisning at vise, hvem man er som person, og hvad man står for.

Øvelse

Se dig selv udefra, som en medarbejder ser dig. Reflektér derefter over din nuværende samtalepraksis og lederstil. Skriv hurtigt ned i stikord, hvad der kendetegner denne praksis og stil (jf. kapitel 2).

Prøv nu at sammenholde dine stikord med ovenstående krav til den værdsættende og anerkendende leder. Er der noget, du vil gøre anderledes fremover? Skriv de ting ned, som du muligvis vil ændre. Skriv det fx ind i din kalender (også elektronisk), en dagbog til gode ideer mv.

Er der nogen kompetencer, du har behov for at udvikle? Hvordan vil du erhverve disse kompetencer? (denne bog, kurser, træning uden for arbejdspladsen mv.).

Fordele og ulemper ved AI

Som det gerne skulle være fremgået af dette kapitel, er der mange fordele ved at anvende AI. Dem vil jeg gerne kort beskrive for derved at klargøre, hvordan man som leder kan have nytte af AI. Men AI har også nogle ulemper og nogle faldgruber, som jeg afslutningsvis vil ridse op. Dem kan man vælge at lære af, hvis man som leder vil bruge AI. Jeg har selv erfaret faldgruberne gennem mit arbejde som konsulent.

Fordele ved AI:

- Den brede udforskende metode, der både aktiverer hjerne og hjerte, og som kan forbinde mennesker med "livsunderet". Derved skabes der høj energi, engagement og positiv motivation.
- Forbinder det individuelle og fælles på forskellige organisatoriske niveauer.
- Kan skabe en helt ny kultur, der anerkender og udfolder den enkelte og organisationens kompetencer og potentialer og derigennem øger selv-værd og resultatskabende evner. Værdsættelse får det bedste frem i mennesker.
- Skaber bedre og mere livgivende kommunikation og samarbejde.
- Skaber øget viden og videndeling.
- Anerkender og værdsætter alles bidrag til at skabe værdi for virksomheden.

Ulemper og faldgruber ved AI:

- Drømmefasen kan nogle gange køre ud ad en privat tangent. Man bør derfor præcisere at drømmefasen udfolder sig uden for arbejdslivets sammenhæng. Det er ofte meget motiverende at inddrage kunder/brugere.
- Forbindelseslinjen mellem drømmefase og handlingsfase (Destiny) er ofte for svag, hvorfor det hele risikerer at løbe ud i sandet.
- AI kan gøre lederen "usynlig" og til lidt af en medløber. Lederen skal stadig kunne træde i karakter på de rigtige tidspunkter. Dvs. vise hvem hun er, hvad hun står for, og hvad hun fagligt bidrager med.
- Menneskers grundlæggende modstand mod læring gør sig også gældende i AI. Det er derfor vigtigt at inddrage deltagerne i valg af emnet, så de bliver modtagelige over for processen og engagerer sig i at skabe de ønskede resultater.
- Manglende opfølgning på AI-seminariet. Mange medarbejdere har i de senere år deltaget på mange seminarer. Men mange er også kørt lidt trætte i dem, fordi seminarerne ikke fører til ændringer, som de kan mærke i det daglige arbejde. Det betyder en dårlig forhåndsindstilling til næste seminar. Derfor er tæt ledelsesmæssig opbakning og opfølgning uhyre vigtigt.
- Metodetræthed. Det er vigtigt at variere AI. Mange har efterhånden prøvet metoden, og den er ved at blive den nye norm for udviklingsseminarer osv. Det er derfor vigtigt at variere metoden og også prøve andre metoder.
- Manglende forankring. Mange ledere og medarbejdere er tilbøjelige til at falde tilbage til gamle vaner og mønstre i deres kommunikation. Dvs. til en mistillidsskabende og smånegativ kommunikation, som der er så stærk en tradition for i Danmark. Der er kun et råd herfor: Man må arbejde længe og målbevidst med AI, så metoden bliver en ny vane, man ikke længere tænker over, men bare praktiserer (jf. den efterfølgende case).

Refleksioner over AI-metoden

Der hviler nogle gange et nærmest messiansk skær over AI. Det er vigtigt at forstå, at AI indgår i en arbejdsmæssig sammenhæng, hvor målet ikke er at øge lederes og medarbejderes spiritualitet, men derimod at gøre dem bedre til at skabe resultater sammen.

Det er også vigtigt, at man holder en vis neutral afstand til metoden, dvs. at man tager den medicin, som AI og den systemiske metode anbefa-

ler, nemlig at man betragter AI “ovenfra og udefra”. Hvis vi fx betragter AI fra oven, kan vi for det første betragte metoden som et meget værdifuldt redskab til at udforske organisationer. AI muliggør desuden, at alle ledere og medarbejdere sammen og fra begyndelsen bliver involveret i en ønsket udvikling, ligesom de i meget bred forstand får mulighed for at udfolde deres drømme, ressourcer og potentialer omkring det aktuelle udviklings-emne. For det tredje er AI et dialogredskab, som skaber meget fine og livgivende relationer mellem mennesker.

Der er imidlertid også en række andre faktorer, som påvirker relationen og kommunikationen mellem mennesker i negativ retning. I arbejdslivet gælder det faktorer, som er vævet ind i den daglige, personlige kommunikation: magt, bestemmelse, bedrøvelser, følelseskulde, misundelse, mindrøvelser, usund rivalisering, overdrevne egeninteresser, taktisk positionering, uoverstigelige meningsuoverensstemmelser, gemytternes uoverensstemmelse, konsekvenser af ubehagelige ledelsesbeslutninger mv.

Det er faktorer, som gør, at man aldrig bliver færdig med at studere og blive klogere på, hvad der sker i menneskelige relationer og kommunikation. Men hvordan overkommer man så nogle af de ovennævnte faktorer, som ofte spiller negativt ind i menneskelige relationer, og som kan betragtes som diametrale modsætninger til en værdsættende og anerkendende kommunikation?

Jeg er i disse spørgsmål inspireret af den amerikanske borgerrettighedsforkæmper og -leder i 1960'erne Martin Luther King, som spekulerede meget over de modsætninger og konflikter, der ligger gemt i ethvert menneske, og som også ofte påvirker relationer og kommunikationen mellem mennesker. Luther King repræsenterede, om nogen, en værdsættende tilgang til mennesker, men måtte også selv erkende, at han havde en rem af huden af de destruktive kræfter ligesom alle andre mennesker. Disse kræfter kommer meget let til at dominere og virke ødelæggende i de mellem-menneskelige relationer: *“Platon fortalte for tusinder af år siden, at den menneskelige natur er som en stridsvogn med to stærke heste foran, der ønsker at løbe i hver sin retning”*.⁹

Cirka 2200 år efter Platon nåede Freud frem til den samme todeling af den menneskelige natur. I Freuds fuldt udbyggede teori findes der to grundlæggende drifter, en livsdrift eller Eros, og en dødsdrift eller Thanatos. Livsdriften er skabende og er en del af selvopholdelsesdriften. Dødsdriften er en medfødt ødelæggelsestrang og aggression, som først og fremmest er rettet mod individet selv. Men da det er utåleligt for individet, opstår der et konstant behov for at rette aggressionen udad mod

andre. Individet kan også vælge at erotisere dødsdriften, hvorved den viser sig som sadisme og masochisme.¹⁰ Vi kan sammenligne aggressiviteten og destruktiviteten med naturen. Selv den mest frodige og smukke natur rummer en voldsomhed, som gang på gang kommer bag på menneskene.

For at holde de negative, destruktive kræfter i ave appellerede Luther King konstant til de bedste og mest livgivende kræfter i mennesket (Eros). Samtidig forsøgte han altid i sine taler at sætte menneskets daglige bestræbelser ind i en større, ideal og meningsgivende sammenhæng, der kunne kalde det bedste frem i mennesker (spiritualitet).

Hvis vi kobler Luther Kings anbefalinger sammen med disse refleksioner over AI-metoden, kan vi altså konkludere, at netop fordi menneskelige relationer og vores kommunikation ofte også er præget af negative aspekter, er der endnu mere grund til at møde verden med en anerkendende og værdsættende holdning. På den måde kommer værdsættelse og anerkendelse til at fungere som en modkraft til negative aspekter, der så ofte skaber dårlig kommunikation. Effekten er ikke til at tage fejl af. Når vi forholder os værdsættende over for andre, virker det også værdsættende og positivt ind på os selv. Solens stråler rammer både modparten og tilbage på os selv. Det kan du læse mere om i den efterfølgende case.

En værdsættende udviklingsproces i Århus

I forbindelse med et større kompetenceudviklingsprojekt ønskede Skolen for Klinikassistenter, Tandplejere og Kliniske Tandteknikere (SKT) ved Aarhus Universitet at træne og udvikle lederne evne til at kompetenceudvikle medarbejderne. Det blev besluttet, at værdsættelse fremover skulle være en bærende idé i lederne måde at lede på. Alle ledere skulle lære at identificere og værdsætte den enkelte medarbejders og gruppes positive erfaringer, ideer, adfærd og præstationer.

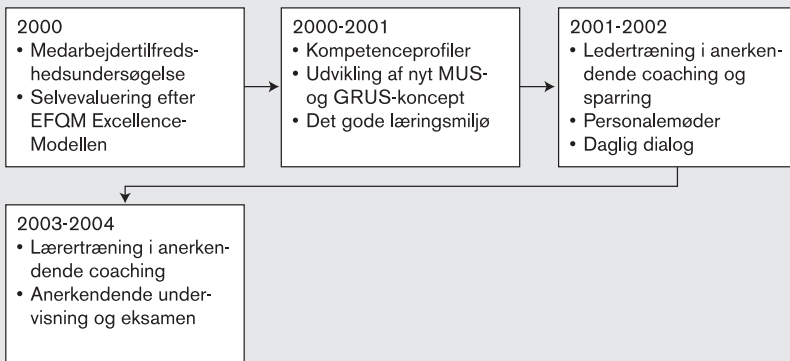
For lederne på SKT har tilegnelsen af en værdsættende ledelsesstil medført en mental kolbøtte – både for dem selv og deres medarbejdere. Den værdsættende metode er i dag groet ind i skolens daglige dialoger, i medarbejderudviklingssamtalen, gruppeudviklingssamtalen, personalemøder, undervisningen og studievejledningen.

Kort om Skolen for Klinikassistenter, Tandplejere og Kliniske Tandteknikere (SKT)

SKT er administrativt tilknyttet Århus Universitet. Skolen har cirka 300 studerende og 80 medarbejdere.

Visionen er at være en fremtidsrettet skole, hvor de studerende lærer at lære, udvikler sig fagligt og menneskeligt og lærer at arbejde i team. Skolen vil være en attraktiv arbejdsplads, hvor medarbejderne hele tiden udfordres og udvikler sig selv i dynamisk samspil med henblik på at skabe konstante forbedringer

Procesforløb – SKT's værdsættende udviklingsproces 2000-2004



Baggrund

Som led i et kompetenceudviklingsprojekt på SKT gennemførte man en analyse af, hvad der ansporer og motiverer medarbejderne. Det skete med udgangspunkt i spørgsmålet: Hvad er belønning og anerkendelse for dig i dit job (ud over løn)?

Svarene varierede meget. Faktisk var der lige så mange forskellige svar, som der var medarbejdere. Et gennemgående træk var dog, at medarbejderne ønskede værdsættelse og anerkendelse i deres arbejde. De ønskede at få frihed til at handle og selv tilrettelægge tingene, at blive set og værdsat, at få konstruktiv feedback, at lederen lytter og bakker op og at få udfordringer og ansvar mv.

SKT's ledelse tog medarbejdernes udsagn alvorligt. Midlet var at træne lederne i anerkendende dialog og feedback i dagligdagen.

Kommunikationsstrategi og hovedaktiviteter

SKT's ledere gennemgik et intensivt træningsforløb i coaching med udgangspunkt i det anerkendende og værdsættende princip.

Coaching blev introduceret som en metode, hvor lederen afdækker og udvikler den coachedes potentialer og evner til at agere og mestre nye situationer. Den personlige mestring hos den coachede ligger i at kunne opstille mål for sit arbejdsliv – og liv i det hele taget – og gå efter målene og nå dem. Coachen skal kunne spørge ind, så der opstår et kreativt spændingsfelt mellem det, den coachede gør nu, og vedkommendes drømme om det, personen gerne vil.

Et andet princip i SKT's coaching er at spørge ind til den coachedes succesoplevelser. Hvor har du oplevet succes? Og hvad skaber succeserne? Hensigten er at finde frem til de faktorer, der skaber succesoplevelser for den enkelte. Det er samtidig med til at skabe succes og forbedringer i organisationen.

Ledertræningen var bl.a. tilrettelagt som månedlige aftenseminarer med mellemliggende træning på jobbet. På seminarerne blev erfaringerne delt, og hver enkelt leder fik feedback på sin måde at praktisere den værdsættende coachingmetode på.

Vigtige elementer i træningen var:

- Fokusér på succes historier hos den coachede frem for på vedkommendes problemer.
- Bag ethvert problem eller frustration gemmer sig en drøm om, hvordan tingene bør være. Spørg ind til, hvad den coachede drømmer om, bag sine problemer.
- Spørg ind til dét, som den coachede ønsker at skabe.
- Skab en vision, hvor den coachede kan mere, end vedkommende kan og gør nu.

Træningen af lederne i værdsættende coaching og filosofien bag har ikke kun ført til bedre samtaler i forbindelse med kompetenceudvikling. Træningen resulterede i et veritabelt kulturskift på SKT, hvor man efterfølgende gradvist har taget den værdsættende metode i anvendelse i hele organisationens liv. Det gælder konkret:

MUS

SKT har mange års erfaringer med at afholde individuelle udviklingsamtaler. Opgaven bestod i at bevare det bedste fra den tidligere praksis og sammenkoble det med den værdsættende metode.

Gruppeudviklingsamtaler (GRUS)

Ledelsen gennemførte bl.a. en række gruppeudviklingsamtaler om gruppens og den enkeltes fremtidige kompetencer efter det nye koncept.

Personalemøder

Også på personalemøder bringer man den værdsættende metode jævnligt i spil, når man drøfter forskellige temaer, fx samarbejde, arbejdsdeling mv.

Lederinternater

Også her bruger SKT i dag metoden. På et lederinternat blev lederne bedt om at forberede et lille indlæg, som man indledte internatet med. Opgaven lød: Fortæl om den bedste situation, du har haft som leder i det forløbne år – en situation, hvor det virkelig lykkedes for dig. Hvad eller hvem gjorde det muligt for dig at få denne oplevelse? Hvad ønsker du også kunne lade sig gøre i forhold til dit ledelsesarbejde?

Studievejledning

Også her bruges det anerkendende princip, hvor studievejlederne spørger til den studerendes styrker og tidligere succesoplevelser og herudfra drøfter den studerendes drømme om fremtiden. Det er naturligtvis en vigtig opgave, at studievejlederen forbinder disse med realiteternes verden.

Dagligdagens personalesamtaler

Det værdsættende princip bruges dagligt i kommunikationen mellem leder og medarbejdere. Det har resulteret i et optimistisk og energigivende arbejdsmiljø. Også i de situationer, hvor der er brug for at sige fra, bruges de anerkendende principper.

Undervisningssituationer

Mange undervisere er traditionalt præget af et paradigme, hvor man leder efter fejl og mangler hos den studerende, som "bør" rettes. Også

her har SKT vendt bøtten. Lærerguppen havde på egen krop oplevet værdien af deres ledesers værdsættende coaching. Så derfor blev en del efterfølgende selv trænet i at bruge metoden. Coachrollen og det anerkendende princip har vist sig at være særdeles værdifuld, også i relation til de studerende. Det anerkendende princip er i dag indarbejdet i undervisningssituationen, i vejledningen, undervisningsudvalgs møder og i selve eksamenssituationen.

3. Resultater

Hele SKT's projekt er efterfølgende blevet evalueret i forhold til de opstillede mål og succeskriterier. Resultatet er generelt meget oplyftende og ligger flere point over de forventede mål og succeskriterier.



Værdsættelse får det bedste frem i mennesker

“Den største øjenåbner, som jeg har oplevet i hele den proces, vi har været igennem, er, at når jeg tænker positivt om medarbejderne – så ændrer jeg også mig selv. Det er forunderligt. Men der kommer en masse energi ud af det; verden åbner sig, og det får en til at tænke i muligheder i stedet for i begrænsninger,” siger studieleder Marianne Eiskjær.

Både Marianne Eiskjær, skolechef Bodil Birn og studievejleder Mette Aakjær er enige om, at den værdsættende lederstil gør en forskel, der konkret er til at føle og mærke i hverdagen.

“På vores tidligere møder sad vi ofte og talte om alle de mål, som vi ikke havde nået, og hvilke problemer vi stadigvæk havde,” fortæller Bodil Birn. “Nu fokuserer vi på de mål, vi har nået, og på hvordan vi er lykkedes med at nå så langt. Hvad er lykkedes for os? Hvad gjorde det muligt? Hvad kan vi tage med os frem mod de nye mål, vi vil nå? Det er sådanne spørgsmål, vi stiller os selv.”

“Vi taler da stadigvæk om problemer, men de fylder bare ikke så meget mere, fordi vi taler om dem på en anden måde,” siger Marianne Eiskjær. “Når vi har problemer, så spørger vi os selv, hvordan vi har tacklet lignende situationer før, og hvad vi gjorde godt. Det er erfaringer, som vi trækker med ind, når vi skal løse et nyt problem, ligesom vi prøver at få nye ideer og muligheder ind i måden at løse problemet på.”

Coaching i hverdagen

“Også skiftet i lederrollen er markant. Tidligere gik medarbejderne til deres nærmeste leder og spurgte, hvordan de skulle løse et aktuelt problem. I dag returnerer lederen problemet til medarbejderen med spørgsmål som: Hvad vil være et godt resultat for dig? – og for de andre? Hvilke tanker gør du dig, for at vi kan løse det her bedst muligt? Hvad får dig til at foreslå lige den løsning?,” siger Bodil Birn. “Jeg kan mærke en stor tilfredshed hos medarbejderne ved at blive spurgt ind til, ved at blive set og hørt og ved at blive respekteret for deres tanker og ideer.”

Det betyder dog ikke, at den værdsættende metode er et juhuinstrument. Alle tre ledere erkender, at der stadigvæk er masser af situationer, hvor lederen i kraft af sine erfaringer fortæller medarbejderne, hvordan en ting skal gøres, og hvad der skal besluttes her og nu.

“Værdsættende ledelse er uhyre situationsbestemt,” siger studievejleder Mette Aakjær. “Det er ikke alle situationer, der egner sig til, at lederen begynder at coache værdsættende. I starten coacher man på det hele, men efterhånden lærer man at skelne mellem, hvornår man skal bruge metoden og ikke bruge den. Jeg bruger den, når det kan give medarbejderen eller den studerende mere, end hvis jeg bare giver et direkte svar. I mange andre situationer kommer medarbejderne da stadig og beder om et konkret svar på dét, som de spørger om. Det er også vigtigt at huske på, at både medarbejdere og studerende er forskellige mennesker – nogle ønsker mere coaching end andre.”

“Det er jo heller ikke bare et spørgsmål om at spørge sødt ind, sådan som en medarbejder gerne vil have,” siger Bodil Birn. “Kunsten er netop at kunne stille nogle udfordrende spørgsmål til medarbejderen og ad den vej finde ind til de ressourcer og potentialer, som ligger gemt i den enkelte medarbejder.”

“Det, der giver noget, er at være fuldt til stede i samtalen og tænke i situationen,” supplerer Marianne Eiskjær. Hvad vil være relevant at spørge om her? Og hvor vil det og det spørgsmål føre os hen?

Det svære

Alle tre ledere er enige om, at det tager tid at tilegne sig den værdsættende coachingmetode.

“Man skal vænne sig til det,” siger Marianne Eiskjær. “Det kan

ikke nytte noget, at man sidder og tænker i lagkager og modeller, når man her og nu skal stille et godt spørgsmål. Man skal finde frem til spørgsmål, som ligger naturligt i munden, ellers bliver det for kunstigt og utrygt.”

“Jeg oplever, at det har været meget vigtigt, at hele ledergruppen lære sig metoden, inden vi gik ud og praktiserede den. Det holder simpelthen ikke, hvis man ikke har haft en træningsbane væk fra arbejdspladsen i forvejen. Det er også vigtigt, at alle ledere vil det her, hvis vi skal fremstå som en troværdig ledelse,” siger Bodil Birn. “Metoden passer fint ind i det ledelsesgrundlag, som vi udarbejdede for nogle år siden, hvor vi bl.a. tilstræber at udøve ledelse ved at stille spørgsmål frem for at give ordrer.”

“For mig har det været en måde at få større professionalisme ind i min lederrolle på,” supplerer Marianne Eiskjær. “I dag forstår jeg meget bedre mig selv som leder. Jeg er blevet bevidst om min måde at kommunikere på, ligesom jeg har lært at rumme og håndtere de følelser, der kan dukke op i mig selv, hvis jeg fx bliver angrebet eller kritiseret. Her skal man som leder kunne bruge det tredje øje – stop lige og iagttag dig selv og dine følelser udefra.”

Metoden breder sig

“Coachrollen og det anerkendende princip har vist sig at være meget værdifuldt, ikke blot i forholdet mellem leder og medarbejder, men også i relationen til de studerende,” siger Mette Aakjær.

“Vi har erkendt ligheden mellem ledelse og undervisning,” supplerer Bodil Birn. “SKT’s ledelsesmæssige og pædagogiske grundlag bygger i dag på det værdsættende princip. Tankegangen breder sig stille og roligt i hele organisationen.”

NOTER

- 1 Iflg. artikel “*Tanker fra et hyttefad – en guide til at skabe positiv udvikling i din organisation*” på www.thomsonhr.dk – en HR-portal fra Thomson Forlag A/S.
- 2 Esben Hougaard, Birgitte Diderichsen og Thomas Nielsen (red.): *Psykoterapiens hovedtraditioner*, Dansk Psykologisk Forlag, 1998.
- 3 Marshall B. Rosenberg: *Ikkevoldelig kommunikation*, Borgen, 1998.
- 4 *Livet er et under*. Sommer & Sørensen, 1995. Introduktion til guruen Oshos filosofi, tidligere Bhagwan Shree Rajneesh. Redigeret af Gerhard Kaimer.

- 5 Det følgende er bl.a. inspireret af en afslutningsopgave på Dispuks toårige leder- og konsulentuddannelse, udarbejdet af organisationskonsulent Lis Kræmmer.
- 6 *Lessons from the Field*, red. Sue Annis Hammond og Cathy Royal, Practical Press Inc., 1998.
- 7 David Cooperrider i *Lessons from the Field*, red. Sue Annis Hammond og Cathy Royal, Practical Press Inc., 1998.
- 8 David L. Cooperrider and Suresh Srivastva: *AI in Organizational Life*, www.appreciativeinquiry.org.
- 9 Martin Luther King i Donald T. Phillips: *Martin Luther King, Jr. On Leadership*, Warner Books, 1999.
- 10 Jvf. J.A.C. Brown: *Freud og hans efterfølgere*, Hans Reitzels Forlag, 1971. Freuds teori om dødsdriften er fortsat meget omdiskuteret. Det skal pointeres, at psykoanalytikere efter Freud ikke accepterede hans teori om den indadrettede dødsdrift. De mente dog, at mennesket har en aggressiv drift, som primært er udadrettet (Melanie Klein og Otto Kernberg). Andre psykologer har forbundet aggressionsdriften med menneskets stræben efter magt, dominans og overlevelse (Alfred Adler og biologisk orienterede teoretikere). Social- og erkendelsespsykologien – herunder den systemiske og narrative tilgang – hævder, at mennesket grundlæggende er godt. Aggression er ikke medfødt, men opstår, når vi udsættes for frustrationer, skuffelser, modgang, trusler eller misforståelser i relationen mennesker imellem. Det er imidlertid tankevækkende, at hvis vi benægter eksistensen af aggressivitet – iboende eller ej – vil det modsvarende – venskab og kærlighed – ikke eksistere.