

■ APPRECIATIVE INQUIRY

– Anerkendelse, ledelse og samarbejde



GO' PROCES:

Rikke Kajhøj

Systemisk proceskonsulent og underviser på Go'Proces' proceskonsulentuddannelse

rikkekajhoj@goproces.dk
87 46 40 40

Er det overhovedet umagen værd at forholde sig til sin egen kommunikation og ledelsesstil? Kan man anerkende konflikter og samarbejdsproblemer væk? eller er Appreciative Inquiry bare buzz-word, blålys og lyserødt hippieævl?

Velkommen til redskabsskuret. I det følgende vil vi be- og afkræfte myter og forestillinger om Appreciative Inquiry, og du får chancen for at føje nye redskaber til din værktøjskasse.

Fra tid til anden mødes Appreciative Inquiry – eller på dansk: Anerkendende ledelse – med skepsis. Det virker givetvis en tand for letkøbt for nogle, at der skulle findes en måde, hvorpå man som leder kan anerkende og rose sig uden om konflikter og problemer. Som en workshopdeltager engang formulerede det: "Det der Appreciative Inquiry, dét er da bare det mest lyserøde hippieævl, jeg nogensinde har hørt!".

Appreciative Inquiry er særligt virksomt inden for feltet som f.eks. optimering af daglig ledelse og samarbejdsprocesser, udvikling af visioner og strategier samt problemløsning og konflikthåndtering.

Appreciative Inquiry er god gennemprøvet praksis, funderet i solid læringsteori og dermed alt andet end lyserødt hippieævl. En del af misforståelsen ligger muligvis i en manglende skelnen mellem anerkendelse og ros – mens alle og enhver kan rose hvem som helst for hvad som helst, så er virksom anerkendelse noget helt andet. Her drejer det sig blandt andet om, hvem der anerkender og på hvilket grundlag.

Det er altså en myte, og har intet at gøre med Appreciative Inquiry, hvis man tror, at man kan rose eller reformulere sig ud af problemerne – det kan man sjældent. Solen kommer så at sige ikke tilbage på

himlen, bare fordi man render rundt og siger ihhh, hvor fint og neeej, hvor flot til højre og venstre – der skal mere til.

Det teoretiske afsæt for Appreciative Inquiry findes i flere lejre, men med en stor hovedinspiration fra social konstruktivistisk tænkning. At verden er socialt konstrueret betyder, at der ikke er en direkte sammenhæng mellem verdenen og vores opfattelse af den. Det betyder igen, at der ikke er én entydig sandhed. Derimod opstår opfattelser af, hvad der er sandhed i sociale relationer mellem mennesker. Det betyder i praksis, at den måde, som vi italesætter tingene og hinanden på, skaber virkeligheden.

Med hensyn til problemer, udfordringer og konflikter i organisationer så er den måske vigtigste grundantagelse i Appreciative Inquiry, at det man fokuserer på, det vokser. Så hvis I, i din organisation, fokuserer meget på problemer frem for succeser, så er det dem, der kommer til at fylde. Er man problemorienteret og fejlsøgende i sin kommunikation og ledelsesstil, så får man usikre medarbejdere, problemer og fejl. Er man derimod anerkendende og mulighedsorienteret, så får man selvsikre, selvkørende medarbejdere – 1000-kroners spørgsmålet bliver derfor, hvilken type adfærd I har nu, og om der kunne være en anden type adfærd, der var mere interessant at udforske, stræbe efter og fokusere på?

Efter at have læst ovenstående så sidder du muligvis tilbage med en snigende fornemmelse af, at der måske er noget, du med fordel kunne gøre anderledes. Hvis det er tilfældet, så læs trygt videre, for her kommer ti konkrete redskaber, som du kan starte med at bruge med det samme – velkommen til redskabsskuret. ■



GO' PROCES:

Thor Jensen

HR-udviklingskonsulent med fokus på projekt- og procesledelse, systemisk tænkning, videndeling og forandringsledelse

thor@gopoces.dk
87 46 40 40

1 Ros er ikke anerkendelse

Ros og god stemning er godt, ingen tvivl om dét! Men umotiveret ros kan også opfattes som et let manipulerende forsøg på uberettiget at booste motivation og selvtillid blandt medarbejdere.

Den saglige fagligt funderede anerkendelse (også den der er besværlig ...) er ofte mere virksom end ros. Anerkendelse handler om, hvem der anerkender og for hvad. Ved du egentlig, hvad dine ansatte gør godt, når de har succes? Fagligt funderet anerkendelse fra en kollega eller ekspert inden for ens felt, kan være mere virksom end velment ros fra chefen.

Sørg for at skabe læringsrum og muligheder for, at ansatte indbyrdes kan dele viden, drøfte og anerkende hinandens indsats. Hold fast i den gode stemning, men sørg for at anerkende på et sagligt og fagligt funderet grundlag frem for at rose umotiveret.

2 Grib hinanden i at gøre det rigtige!

Normalt griber man hinanden i at gøre en fejl. Som man siger: Man skal lære af sine fejl.

Men hvad ville der ske, hvis man i stedet lærte af sine succeser? Husk at det man fokuserer på, det vokser! Med fokus på fejl og problemer så risikerer man at fostre en fejlfinder-kultur i organisationen. Man gøder jorden for et dårligt arbejdsklima, for gensidige bebrejdelser og opslidende diskussioner om, hvem der er årsag til, og skyld i, problemerne. Problemerne kommer pludselig til at fylde mere, end de behøver, og de optager den plads, hvor succeserne skulle stå!

Skift den problemorienterede fejlfinder-kultur ud med en mulighedsorienteret succesfinder-kultur. Grib hinanden i at gøre det rigtige! Anerkend det og lær af det! Fokus på de gode erfaringer opbygger motivation og selvtillid blandt dine medarbejdere, hvilket igen forstærker positive læringsprocesser.

3 Forestil jer den arbejdsplads I vil ha' - og sig det højt

Luk øjnene og forestil dig den arbejdsplads eller det arbejdsklima, du gerne vil ha'. Prøv så at sige det højt. Måske har du allerede sagt det højt før; du har måske også snakket med nogle om det, f.eks. kæresten, vennerne, ægtefællen eller fagfæller i din branche. Men måske har du ikke lige fået sagt det højt på din arbejdsplads, simpelt hen fordi du føler dig fanget af omstændighederne: Det-nytter-jo-alligevel-ikke-noget-attituden har fået overtaget!

Vær ærlig over for dig selv, lyt til din indre stemme, lyt til dine medarbejdere, hør hvad de drømmer om. Øv jer i at gøre bevidst brug af de fremtidsscenerier, som I drømmer allermest om – Det øger chancen for at drømmen bliver til virkelighed!

4. Grav efter gode erfaringer

Der er altid noget, vi er gode til. Udfordringen ligger i at opdage det, anerkende det og i at omsætte det i praksis. Vær opmærksom på, at succes'erne og de gode erfaringer kan være som uslebne diamanter: De kan være svære at finde og få øje på, og de ser måske ikke ud af noget særligt, når man finder dem. Til gengæld rummer de noget helt unikt og uvurderligt, og de kan være nøglen succes og til de virkelig gode samarbejds-, lærings- og udviklingsprocesser.

Grav succeserne og de gode erfaringer frem. Måske skal I søge, hvor I mindst venter at finde: Er I gode til at holde hyggelige frokostpauser, men har en elendig stemning til de faglige møder? Spørg jer selv, hvad der giver den gode stemning til frokosten (F.eks. uformel stemning, humor, lydørhed eller en bestemt måde at sidde i rummet på) Anerkend de erfaringer og brug dem til jeres faglige møder. >>

5. Anerkend forskellighed – og brug den!

Når man diskuterer for at opnå enighed, så kan resultatet, paradoksalt nok, blive, at graden af uenighed bliver tydelig. Med den strategi ender man ofte med kompromiser og en konsensus baseret på laveste fællesnævner – For alle skal jo være med på vognen og enige.

Det gavner ikke altid, at man bare omformulerer, taler højere, insisterer på sine synspunkter, eller slår i bordet. Tag uenigheden for pålydende, vis modparten respekt ved at anerkende modstridende synspunkter – Der kan være flere veje til målet. Vi er alle forskellige og har forskellige meninger.

Anerkend og respekter, at der er forskellige holdninger til stede og brug dem konstruktivt! Drop enigheden, hvis den ikke er der, du kan ikke tvinge den frem! – Skab i stedet en hverdag, omgangsform og mødekultur med plads til forskellighed. Måske vil du opleve, at du får flere perspektiver at lægge til grund for dine beslutninger.

6 Giv i stedet for at tage!

De findes derude. Måske har du mødt dem: Mødeforlængende stædige æsler, pedanter, kværunter og sortseere. Hvor mange gange er du ikke – i velment respekt for dem og deres synspunkter – gået ind i timelange diskussioner dem og deres synspunkter? Og lige meget hjalp det.

Når du går ind i en diskussion, så anfægter du modpartens synspunkter. Du virker som en rød klud på det stædige æsel, som nu argumenterer endnu mere indædt. Og det er han (m/k) nødt til – du vil jo tage hans synspunkter fra ham! Du skal give frem for at tage. Anerkend modpartens synspunkter og lad ham beholde dem. Giv i stedet for nye alternative perspektiver på tingene – Og vær ærlig, for hvem ved, måske er det dig, der er et stædigt æsel.

7 Dårlige medarbejdere? Dem skaber vi selv!

Fordomme, forventninger og forestillinger bygger på allerede gjorte erfaringer. De repræsenterer ikke nødvendigvis noget negativt i sig selv, men en ting er sikkert: De påvirker dine tanker og dine handlinger. Så hvis dine forventninger er negativt ladede, så vil dit fokus indrette



Bag ethvert problem er en frustreret drøm!

sig derefter. Er du sur på forhånd, eller oplever du bare lidt for ofte at blive bekræftet i dine værste anelser, ja, så er det måske dine anelser, den er gal med!

Træn din evne til at lægge dårlige erfaringer bag dig. Visk tavlen ren hver dag ved fyraften. Forvent det bedste af dine medarbejdere og kik efter det. Mød dem i øjenhøjde og behandl dem på en måde, der reelt giver dem mulighed for at indfri de forventninger, du selv har til dem.

8 Drømme og problemer

Den anerkendte systemiske teoretiker Peter Lang har engang sagt, at: "Bag ethvert problem er en frustreret drøm." Hovedbudskabet i dette udsagn er, at man i sin organisation skal gå på opdagelse i det, der var den oprindelige drøm/vision, før problemerne opstod.

Undersøg om det, I oprindeligt drømte, om stadig er muligt. Afspejler det I gør i hverdagen (stadig), den drøm I havde? Hvis ikke, så anerkend det og handl på det.

9 Sprog skaber virkelighed (f.eks. Pjetursson 2006:230)

Appreciative Inquiry arbejder med særlig fokus på sprogets skaberkraft. Det er måden, du spørger, der bestemmer, hvilke svar du vil få. Denne pointe rummer langt mere end en opfordring til høfligt sprogbrug og positive reformuleringer. Sagt på en anden måde: Du bliver ikke optaget i Hall of Fame som verdensmester i anerkendende ledelse, bare fordi du stædigt og frisk fyrs-agtigt insisterer på at kalde problemer for udfordringer...

Er du kort for hovedet, når du taler? Stiller du ledende spørgsmål? Spørger du åbent, og inviterer du til dialog, selv om du allerede har besluttet, hvor skabet skal stå? Arbejd med den måde, du henvender dig til dine ansatte på. Tilstræb sammenhæng mellem sprogbrug og det budskab, du vil have igennem. På den måde skaber du med dit sprog, den virkelighed du ønsker.