

## Styrk trivslen med Appreciative Inquiry

- i personalegruppen, i børnegruppen eller i skoleklassen

Af Ianneia Meldgaard, cand. mag. Kursus- og foredragsholder og coach. [www.qcom.dk](http://www.qcom.dk)

Appreciative Inquiry er hovedinspirationen til den brede bølge af anerkendende metoder, som har bredt sig som ringe i vandet i de seneste år. Hvad enten vi taler om store eller små, offentlige eller private organisationer, om pædagogiske institutioner eller om social- og sundhedsarbejde, er det ikke til at komme uden om den anerkendende tilgang til udvikling og forandring. Hele kernen i denne tilgang er, at vi ser på det, der fungerer – det, der gør os glade og giver os energi – og herudfra udvikler nye rutiner, vaner og aftaler, som giver os endnu mere af dette. En fundamentalt anden måde at betragte udvikling og forandring på end den traditionelle problemorienterede tilgang.

Hvor vi har været vant til – og er blevet superkompetente til – at identificere og analysere det, der ikke fungerer og herudfra sætte problemløsende handlinger i værk, har både forskere og praktikere i de senere år kunnet dokumentere, at det er langt mere virkningsfuldt at gå den anden vej rundt. Det falder uden for denne artikels rammer at uddybe dette yderligere, så jeg vil nøjes med at henvise til den store opmærksomhed, der i de senere år har været på vore tankers og vores sprogs betydning for den virkelighed, vi oplever.

Det er efterhånden almindeligt kendt, at vi selv skaber vores virkelighed og at det fokus, vi vælger i forhold til det, vi oplever, spiller en afgørende rolle i denne sammenhæng. Sagt med den amerikanske super-coach Anthony Robbins ord: "Where focus goes energy flows". I Appreciative Inquiry har disse erkendelser altså udmøntet sig i, at man bruger krudtet på at tale om, identificere og analysere det, der fungerer godt – og herudfra sætte handlinger i værk, som sikrer, at det gode og livgivende bliver stimuleret og vedligeholdt.

Vi kender alle sammen den tyngde og træthed, der næsten altid kommer ud af at tale om det, der ikke fungerer. Følelser som magtesløshed, frustration og håbløshed har det med at fylde rummet, når vores samtale og samvær bevæger sig ud fra dette fokus. På samme måde kender vi alle til den entusiasme, glæde og optimisme, der breder sig, når vi taler om det, der fungerer – når vi fortæller hinanden de gode historier om, hvor sjovt det var, hvor gode vi var eller hvor tilfredsstillende det var, da vi gjorde det og det ...

Det er præcis denne alment menneskelige mekanisme, Appreciative Inquiry bygger på, og derfor er den anerkendende tilgang så velegnet til at styrke trivsel og glæde hos mennesker, hvad enten de befinder sig som en del af en personalegruppe i en organisation eller vi taler om børn og unge i en institution eller i en skoleklasse.

### Appreciative Inquiry - 4D modellen

Og hvordan foregår dette arbejde så? Den klassiske måde at arbejde med Appreciative Inquiry – eller på dansk: Anerkendende Udforskning – er at følge 4D modellen. Modellen

har fået sit navn efter de 4 faser, der er indeholdt i den – Discovery, Dream, Design og Destiny. De 4 faser er tænkt som en vedvarende udviklingsproces. Når man når til sidste fase – Destiny – slutter man altså ikke, men går videre til en ny udgave af Discovery-fasen. blot på et "højere niveau" end sidst. Herudfra fortsætter processen i en vedvarende opadgående spiral. Den anerkendende tilgang er således mere en måde at være til på – en livsform - end det er et afgrænset udviklingsprojekt.

Igennem hele processen er "de gode historier" den røde tråd, der dels binder forløbet mellem de 4 faser sammen, dels binder det individuelle og det fælles udviklingsarbejde sammen. Ved at undersøge, udforske og analysere "de gode historier" får vi afdækket det egentlige potentiale, der ligger i gruppen – det brændstof, der skal sikre, at forandringsprocessen bærer gruppen hen imod en bedre virkelighed. Fortællingen af "de gode historier" kan tage udgangspunkt i et fælles tema, som bliver omdrejningspunkt for den anerkendende udforskning.

Et sådant tema kan f.eks. være trivsel – arbejdsglæde – god undervisning – det sjove ved at gå i børnehave – hjælpsomhed – effektivitet – god ledelse o.s.v. – alt efter hvilken gruppe, det drejer sig om, og hvilke behov denne gruppe har. I det følgende gennemgår jeg kort de 4 faser i 4D modellen, sådan som jeg arbejder med dem. Da jeg har stor forkærlighed for at kombinere den anerkendende udforskning med den IkkeVoldelige Kommunikationsmodel, som er en personlig og værdibaseret kommunikationsform, vil det værdimæssige aspekt i min fremstilling spille en central rolle. For at kunne eksemplificere undervejs har jeg valgt *trivsel* som tema.

**Discovery.** Det første, der sker, er at deltagerne sammen går på opdagelse efter de gode historier. Alt efter hvor stor gruppen er og hvor meget tid, der er afsat, kan dette foregå parvis, i mindre grupper eller i den samlede gruppe. Hver enkelt deltager fortæller om en situation, hvor vedkommende oplevede at der virkelig var god *trivsel*. Hvis vi har med mindre børn at gøre, vil man nok bruge et andet ord end trivsel – her kunne man bruge formuleringen "hvornår det er rigtig dejligt at være i børnehave" el.lign. Det korte af det lange er, at den enkelte får reflekteret over og fortalt til andre, hvad god *trivsel* indebærer for ham/hende. Med lytterens hjælp foldes historien ud og det afdækkes, hvilke værdier og behov, der blev tilgodeset i den konkrete situation. Disse værdier og behov er kernen i historien – guldet – og de fastholdes af gruppen til den videre proces. Det bliver således det, der virker i forhold til *trivsel*, der bliver vores fælles udgangspunkt, og herudfra arbejder vi videre.

**Dream.** Det fundament, der er blevet lagt i opdagelsesfasen bruges i næste fase som afsæt til i fællesskab at drømme om en fremtid, hvor alle de værdier og behov, der er blevet afdækket, er dækket ind – så *trivslen* virkelig er i top. Dette er en meget kreativ fase. Alt er så at sige muligt – vi har lov til at drømme og fantasere og kun det bedste er godt nok for de scenarier, vi forestiller os. At vi har vores udgangspunkt i fortællingen af de gode historier fra vores fælles virkelighed, er med til at give drømmene en vis jordforbindelse – målet er jo stadig at tilgodese de behov og værdier, som vi fik afdækket i foregående fase. I denne fase opleves ofte en vældig udveksling af inspiration, som løfter samtalen op til højder, som mange grupper aldrig har oplevet før. Idérigdommen er ofte stor og der er store muligheder for at opleve ægte synergieffekt. Drømmefasen sluttet af med, at hver gruppe/hvert par fremlægger deres scenarie om den ideelle organisation/klasse/gruppe for de øvrige – her er der rig mulighed for at tage kreative udtryksformer i brug: teater, sange, billeder, digte m.v.

**Design.** Når drømmene om den ideelle virkelighed, hvor *trivslen* er i top, er blevet fremlagt, går man ind i en fase, hvor det drejer sig om at udarbejde konkrete visionære udsagn, som fortæller den nye historie om gruppens virkelighed. Disse udsagn har først og fremmest til hensigt at fastholde drømmene og sikre, at de elementer – herunder de afdækkede værdier og behov - som drømmene indeholdt, kan realiseres. Her er det ofte nødvendigt at se på, hvilke forhindringer, der er for at drømmene kan virkeliggøres. Skal der foretages – små eller store - strukturelle ændringer for at muliggøre drømmene/visionerne. Og er man villig til det – på alle niveauer?

Sådanne ændringer kan være alt fra at opgive tanken om fælles frugt i børnehaven kl. 14 til at ledelsen i en stor organisation skal ændre sin uddelegeringspolitik over for medarbejderne. Denne fase skal selvsagt have rigtig god tid, for at forandringsprocessen skal lykkes til alles bedste. Hvis man ikke tager hånd om forhindringer og betænkeligheder samtidig med, at man tager drømmene og visionerne fra foregående fase alvorligt, kan projektet ende med at blive overfladisk og uden reel forandringskraft. Dette er næsten det værste, man kan gøre ved en gruppe. At bede mennesker om at kaste hjerteblood ind i en proces, som reelt ingen betydning får for deres virkelighed, er ofte værre end slet ikke at sætte noget i gang

**Destiny.** Denne fase er implementeringsfasen. Alle, der har været i berøring med forandringsprocesser i en hvilken som helst sammenhæng ved, at denne fase er uhyre vigtig og at handleplaner, uddelegering af ansvarsområder og løbende evaluering er væsentlige redskaber til at sikre, at implementeringen rent faktisk foregår. I Appreciative Inquiry er det uhyre vigtigt, at disse redskaber bruges i en flad organisering – at så mange som muligt får del i ansvaret for at føre de nye vaner, rutiner og aftaler ud i praksis.

På denne måde sikrer man et stort medejerskab, og samtidig er det den måde, man bedst sørger for, at der på alle niveauer løbende bliver holdt et vågent øje med, om implementeringen er på rette spor. Dette gælder hvad enten vi snakker *trivsel* i en skoleklasse eller i en stor organisation med mange ansatte. I alle tilfælde gælder det, at den/de øverst ansvarlige – lederen, klasselæreren eller pædagogen – har et særligt ansvar for, at implementeringen foregår, og at visionerne og drømmene får de bedste muligheder for at blive holdt varme og levende. På samme måde har den øverst ansvarlige en forpligtelse til at skabe rammer, inden for hvilke dialogen og den undersøgende og udforskende spørgeproces kan holdes i gang.

### **Anerkendelse som en livsform**

Som jeg nævnte tidligere er den Anerkendende Udforskning en vedvarende proces. Når de 4 faser har fået den tid, de har brug for, kan gruppen igen gå i gang med at fortælle hinanden de gode historier om trivsel fra den nærmeste fortid. I forlængelse heraf bliver det muligt f.eks. at stille spørgsmålene: Hvad virkede – hvad virkede ikke? Er der noget, vi skal gøre anderledes i fremtiden? Skal vi have lavet nye aftaler? Er der dukket nye værdier/behov op, som er vigtige for trivsel? Hvad skal vi gøre endnu mere af?

Den anden runde i Anerkendende Udforskning kan som regel gøres både kortere og mindre struktureret end den første. Mens processen første gang fungerer bedst med en rimelig stram styring, kan de efterfølgende faser ofte drage fordel af, at tankegangen, kommunikationsformen og måden at nærme sig hinanden på, er etableret, og jo længere processen forløber, jo mere bliver denne anerkendende tilgang en "måde at være i verden på". Når det går virkelig godt, bliver det efterhånden en naturlig ting at fortælle de gode historier og at lytte med interesse og nysgerrighed til hinanden.

Samtidig bliver det en naturlig ting, at når vi støder på noget, der ikke fungerer, fremdrager vi ressourcer fra det, der fungerer og bruger disse til at forandre vores virkelighed med. På den måde er en positiv spiral sat i gang, hvilket vil have en positiv indflydelse ikke bare på menneskers trivsel men også på de resultater, gruppen kan skabe sammen – hvad enten det nu er en skoleklassens læringsmæssige resultater eller det er bundlinjen i en virksomhed, vi taler om.

### **Om forfatteren**

For flere artikler af samme forfatter om anerkendelse, anerkendende kommunikation, empatisk kommunikation m.v. gå til [www.qcom.dk/artikler](http://www.qcom.dk/artikler)

Ianneia Meldgaard er cand.mag. og selvstændig kursus-/foredragsholder og coach. Hovedområderne i hendes virksomhed er anerkendelse, kommunikation, samarbejde og konflikthåndtering.

Inden Ianneia Meldgaard blev selvstændig i 2007 var hun ansat som lektor ved Pædagogseminariet i Aalborg gennem 10 år. Indtil 2012 hed hun Jane Meldgaard, så hvis du støder på artikler m.m. med det navn, er det den samme kvinde der står bag. Se evt. mere på [www.qcom.dk](http://www.qcom.dk)