

6.10.

Appreciative Inquiry

1. Introduktion
2. Appreciative Inquiry
3. Bakgrund
4. AI-modellen
5. Att introducera AI på jobbet
6. AI Summit
7. Att leva med AI på jobbet
8. AI-förankrade principer och teorier
9. Författarens reflektion
10. Ordlista
11. För den som vill veta mer
12. Författare

av Bente Kaj Henriksson, KIM human organisation AB, bente@kim-human.org



Figur 1.

1. Introduktion

AI – är det artificiell intelligens, eller Amnesty International, eller vad?

Värdesättande verksamhetsutveckling

I det här sammanhanget står AI för Appreciative Inquiry, som ungefär betyder "uppskattande utforskning". Det motsvaras i Sverige av begreppet "värdesättande verksamhetsutveckling". I den här artikeln används begreppet AI för att markera att det handlar om ett specifikt koncept. En av upphovsmännen beskriver AI så här:

"Appreciative Inquiry is about the coevolutionary search for the best in people, their organizations, and the relevant world around them. In its broadest focus, it involves systematic discovery of what gives "life" to a living system when it is most alive, most effective, and most constructively capable in economic, ecological, and human terms. AI involves, in a central way, the art and practice of asking

questions that strengthen a system's capacity to apprehend, anticipate, and heighten positive potential."

Dr David Cooperrider,
Case Western Reserve University

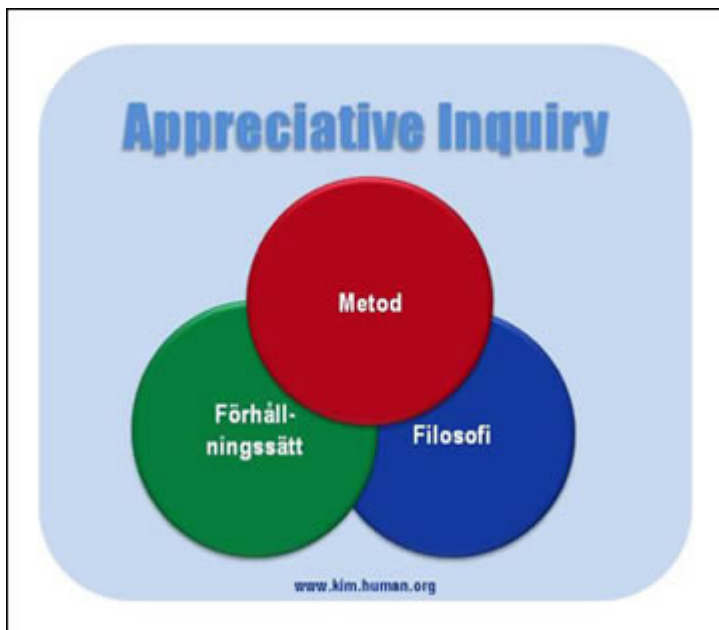
Artikeln ger en översiktlig förklaring till begreppet AI, tecknar bakgrund och belyser AI-modellen med sina metodiska steg. Vidare beskrivs hur AI kan introduceras på en arbetsplats och hur man kan leva med AI i vardagen. Därefter ges en teori- och filosofiöversikt, litteraturtips för dem som vill läsa mer och en ordlista. Ord med stjärna* återfinns i ordlistan. Sist ges några diskuterande och kritiska infallsvinklar. Artikeln är skriven med ett chefsperspektiv.

2. Appreciative Inquiry

Appreciative Inquiry (AI) är en verksamhetsutvecklande process eller filosofi som engagerar medarbetare i förnyelse, förändring och fokuserad handling. AI baserar sina antaganden på att organisationen utvecklas i sin intresseriktning. Konceptet gynnar personlig kreativitet, organisatoriskt lärande och utveckling av mänsklig kapacitet genom att bygga på styrkor, kvalitéer och värden. Fokus ligger på verksamhetens utveckling snarare än de enskilda individernas.

Arbetsglädje ger prestation

Med rötter i 1980-talets USA sprids AI över hela världen och goda resultat följer i dess kölvatten. AI ingår i det värdesättande paradigmskiftet. Styrkan hos AI ligger i ett öppet väl beskrivet koncept med både teoretisk och praktisk förankring. Skillnaden mellan AI och andra värdesättande eller hälsokonsulerade förhållningssätt är dock inte skarp.



Figur 2. AI är ett treenigt koncept av filosofi, förhållningssätt och metod.

AI har ett systemiskt* och systematiskt angreppssätt och fokuserar på styrkor, det kapabla och väl fungerande hos individer, grupper och verksamheter. Istället för att inrikta sig på problemlösning ägnar man sig inom AI främst åt det som fungerar väl. Ibland beskrivs AI som en "mjuk" strategi.

En av grundteserna är att "vi får mer av det vi intresserar oss för". AI intresserar sig för att skapa mer av det exceptionella uppträdande som uppstår när kärnstyrkor, det bästa hos var och en, mobiliseras. Det öppnar för mängder av nya möjligheter. Tillvägagångssättet värdesätter individernas bidrag för att öka tillit, kreativitet och organisatorisk mobilisering.

Individer som blir sedda och får uppskattning gör bättre ifrån sig än de som ständigt kritiseras. Tillsammans gör uppskattade medarbetare mer och bättre ifrån sig än ständigt kritiserade medarbetare. En arbetsplats där arbetsglädjen odlas presterar långt mer än den arbetsplats som lever i missnöje. Vi bidrar alla till vår arbetsmiljö och är samskapare till arbetsplatsens klimat. Chefens roll

är viktig som trendsättare och står modell för det förhållningssätt som ska råda, t.ex. ett värdesättande förhållningssätt.

Intresserar vi oss för rörelse och utveckling får vi rörelse och utveckling. Det finns omfattande forskning som visar på att stärkande förhållningssätt är gynnsamt för både personal och verksamhet.

AI-konceptet ger verktygen

Det här är självklarheter. Däremot är det inte lika självklart att i praktiken verkställa ett hälsoinriktat, vitalt och uppskattande klimat. Styrkan i AI-konceptet är de konkreta lättillgängliga verktygen i hur det kan gå till.

AI används i de mest skilda sammanhang, från enskilda verksamheters utveckling till globala frågor om hållbar utveckling, samt inom coaching och grupputveckling. Det finns omfattande erfarenhet av AI-förändringsprocesser inom affärsvärlden, hälso- och sjukvård, sociala institutioner, utbildning, offentlig förvaltning och religiösa samfund. Stora organisationer med självaktning har AI som en viktig del i policydokument. Genom att tillämpa AI har man snabbt lyckats skapa förbättrade resultat hos individer, grupper och hela organisationer. Utomlands är begreppet AI accepterat och vanligt. I Sverige används många olika begrepp för att beskriva liknande företeelse.

AI präglas av öppen källkod-tänkande, dvs. konceptet är öppet, tillgängligt för envar att använda, beskriva och vidareutveckla. Det finns nationella och internationella nätverk för erfarenhetsutbyte, litteraturspridning, digitala tidningar etc. Merparten av illustrationerna i denna artikel är hämtade från nätet där de finns till för alla. Öppenheten gynnar spridningen och världen tycks efterfråga styrkebaserat förhållningssätt. Men det finns också kritiska röster. Mer om det längre fram.

3. Bakgrund

Främjanderörelsen

Under tidiga 80-talet föddes "främjanderörelsen", vilket inledde det styrkebaserade paradigmskiftet. Det handlar om en intresse- och värdeförskjutning, från det som orsakar problem och sjukdom till intentioner och det som bidrar till det friska.

Ungefär samtidigt såg liknande tankegångar från olika kunskapsfält dagens ljus. Appreciative Inquiry (Cooperrider och Srivasta) härstammar från den akademiska affärsvärlden, salutogena principer (Antonowsky) härstammar från sjukvården, lösningsfokuserat arbetssätt (Furman) har rötter inom terapi och positiv psykologi (Seligman och Csikszentmihályi). De har samma grundfråga: Vad orsakar och vidmakthåller läkning, kreativitet, livslust och hälsa? Vilka är framgångsfaktorerna och hur kan de utvecklas? De kom fram till liknande svar. Om vi uppmärksammar och stärker det friska, väl fungerande och de goda sammanhangen så ökar hälsan och resultaten. De är samma andas barn. Idag är positiv organisationsforskning ett tvärvetenskapligt forskningsfält, som utgår från det som fungerar. AI ingår i den familjen och utmärker sig för sitt väl beskrivna koncept.



Figur 3. David Cooperrider är en av grundarna av Appreciative Inquiry

David Cooperrider och Suresh Srivasta

Från hånskratt till banbrytande

1980 var David Cooperrider en 24-årig doktorand vid Case Western Reserve University med Cleveland Clinic som studieobjekt. Han förväntades göra en traditionell problemanalys, men fångades av organisationens livsduglighet. Han uppmuntrades av sin handledare Suresh Srivasta att fokusera på det som intresserade dem båda nämligen "life centric"-analys. Begreppet Appreciative Inquiry myntades i fotnoten på en återkopplande rapport till företaget. Rapporten fick stor påverkan på företagets ledning, som efterfrågade sätt att involvera alla medarbetare.

1982 tog David Cooperrider stort intryck av Ken Keagan som presenterade en ny syn på teoribildning med sin "Generative theory". 1984 publicerade Cooperrider sig för första gången i the Academy of Management och möttes av debatt, protester och hånskratt. 1986 utkom hans doktorsavhandling. I den hade han gått från en studie av generativ teori till en strategi för organisationsförändring. Det är ett banbrytande verk som stakat ut mycket av vad som senare kom att skrivas i ämnet. Samtidigt involverades Cooperrider och Srivasta i allt större projekt. I slutet av 1980-talet anordnades globala konferenser med globala ambitioner om långsiktigt hållbara värden.

AI är baserat på öppen källkod-principen, vilket underlättat spridningen. 1990-talet och framåt är ett enda stort segertåg för AI-förhållningssättet där organisationer får ökad lönsamhet, ökad trivsel och tar på sig allt större ansvar och ökad global omsorg. Intresseriktningen hos "grundarna" har förskjutits till interventionen av stora system och ansvarstagande för hållbar utveckling.

AI har influerats av teoretiker och praktiker inom organisationsutvecklingens område, t.ex.:

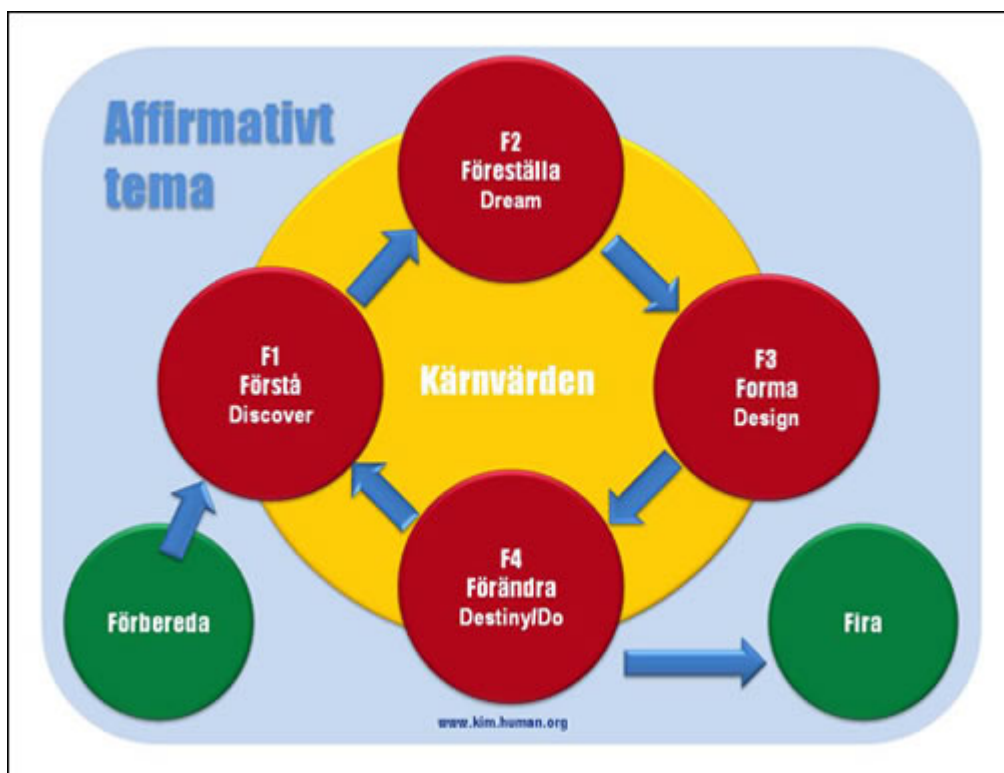
- Harrison Owen – upphovsman till open-space-teknologin med intresse för självorganisation. I open-space-seminarier deltar man i grupparbeten efter lust-principen.
- Kathleen Dannemiller med kollegor i Dannemiller Tyson and Associates – för fiffig design och praktiskt genomförande av storskaliga möten.
- Peter Senge med kollegor i Society for Organizational learning – för arbete med dialog som leder till kollektivt meningsskapande och som intensifierar det organisatoriska lärandet.
- Mary Weisbord och Sandra Janoff – skapare av Future Search med involvering av alla intressenter.

4. AI-modellen

Tillsammans utforska roten till det goda

Appreciative Inquiry tillämpar ett sätt att systematiskt ställa frågor som utvecklar individuellt engagemang och visualiserar framtiden när den är som bäst. Det skapar positiva relationer som bygger på det goda och kapabla hos en person, situation eller organisation. Organisationens kapacitet och potential avtäcks.

AI-modellen söker roten till det goda och väl fungerande, lyfter fram inspirerande berättelser, kärnvärden* i ett utforskande samtalsförlopp i ett antal faser. Intressenter* är frivilligt delaktiga och bidragande och allt handlar om samtal, processer och komplexa förlopp.



Figur 4. AI-modellen

Centralt i AI är det övergripande affirmativa temat*. Grunden är berättelser om erfarenheter som väcker positiva känslor. De ger förberedelser till den fortsatta utforskande processen i fyra steg om gruppens eller verksamhetens utveckling. Lärande och resultat firas.

Utforskandets kännetecken

Inom ramen för ett affirmativt tema* bygger utforskandet på:

- Idén att deltagarna själva söker och har svaren, som alltså inte är förutbestämda.
- Tillitsfullt klimat – förtroendeskapande intervjuer gruppmedlemmar emellan.
- Uppskattnings – fokuserar individens och gruppens styrkor och analyserar dem systematiskt och systemiskt.
- Intresse – för positiva skeenden och kreativa samskapande relationer.
- Utmaning – i det att det utmanar status quo och söker förnyelse snarare än bevarande.
- Meningsfullhet – inspirerande, användbart och relevant för dem som deltar.
- Lärande och utveckling – fokuserad på det som gruppen själv bedömer är viktigast.

De metodiska stegen

I den internationella litteraturen får de metodiska stegen stort utrymme. De följer en välbekant lärandeloop.

Förutsättningar – affirmativt tema* eller syfte ska ha attraktionskraft på intressenterna*. Val av tema är viktigt. Det är en avgränsad och bekräftande frågeställning som alla har intresse av.

Exempel: Hur skapar vi ...

- ... brukarstyrd tvärprofessionell och tvärorganisatorisk vård och utbildning.
- ... föredömlig fusion av två organisationer genom att bygga på det bästa från båda.
- ... extraordinär ankomsts-service.
- ... utmärkta arbetsgivare i alla samhällen världen över.

Inledning – om ramar, spelregler, medverkande, dokumentation och hantering av resultat.

Förbereda – dela berättelser (i par) om positiva erfarenheter och identifiera kärnvärden. Det går ut på att skapa tillit, väcka positiva känslor, att utforska och bekräfta verksamma styrkor, kvaliteter och kärnvärden.

De fyra utforskandefaserna

- **Förstå** – (i grupp) det som fungerar väl här och nu (Discover – what is).
- **Föreställa** – (i grupp) visioner om det önskade och möjliga i den bästa av världar (Dream – what might be)
- **Forma** – (i grupp) prioriteringar och planer (Design – what should be)
- **Förändra** – (i grupp) implementerar genom att testa och göra (Destiny/Do – what will be)

Efter den loopen, som i praktiken kan vandra lite fram och tillbaka, är det dags att lära, börja på nya loopar och att fira.

Fira – (i grupp) vad jag/vi värdesätter av AI-processen, respektive fira framgångar i stort och smått.

5. Att introducera AI på jobbet

Så hjälper AI dig att kraftsamla i viktiga förändringar och skapa en god arbetsmiljö

AI kan användas i många av arbetslivets situationer. AI är speciellt lämpad för att hantera ovana och komplexa situationer eller att nå högt ställda mål. Exempel på användningsområden är omställningar inför nya förutsättningar, produktutveckling, innovationsfokusering, intressentdialog, affärsutveckling, visioner och värderingar, upptakt eller avstamp inför något nytt etc. Styrkan i metoden ligger i att många personer kan involveras under en kraftsamlande workshop för att utforska och bygga på det bästa i en organisation.

AI kan introduceras på en mängd olika sätt och införas var som helst i en organisation. En god princip är att starta med att "tända en stor brasa och därefter hålla lågan vid liv genom att understödja många små eldar". Se till att ha en god extern hjälp vid starten.

En stor förändring underlättas av att många involveras och engagerar sig. Det kan ske genom att involvera hela systemet i massmöte/storgruppsmöte, i en s.k. AI Summit, som beskrivs nedan. Ett sådant seminarium kan också ske i kärngrupp/nätverk av förändringsagenter/utvecklingsteam med kontinuerliga kortare möten.

Du som chef kan experimentera där du är, med din chefsgrupp, ledningsgrupp och/eller enskilda och grupper av medarbetare. I vardagen handlar det om att mera medvetet välja styrkebaserade glasögon, söka roten till det goda och formulera positiva frågeställningar utifrån de problem som uppstår. Det handlar bl.a. om att träna sig i generativa frågor*, att vässa dem och att testa dem. Vissa arbetsplatser har en ingrodd kultur av att vara kritiskt granskande eller polariserande mellan medarbetare och ledning. Där gör det styrkebaserade förhållningssättet stor nytta, men kan också väcka motstånd.

Sett ur organisationsperspektiv kan det vara bra att involvera den strategiska ledningen som kan backa upp AI-implementering. Prova er fram och finn era unika vägar.

Organisatorisk förändring tar tid. Ingen metod i världen gör jobbet självt. En AI Summit är måhända "jäst i degen", men degen behöver både "knådas och bakas". Den kreativa energin som kan frigöras under en AI Summit behöver förvaltas och tas om hand. Annars riskerar insatsen bli en besvikelsens erfarenhet.

6. AI Summit

AI Summit är ett AI-seminarium eller -workshop, ofta med många intressenter involverade. Summit betyder "höjd". Det är ett seminarium som utifrån ett affirmativt tema genomgår AI-modellens metodiska steg och använder olika storgruppspedagogiska och kreativa arbetssätt. Det kan pågå alltifrån några timmar upp till några dagar.



Figur 5. Upphovsmännen har verkat internationellt med storgruppsprocesser och organisatoriska samarbeten för långsiktigt hållbara värden.

Tillvägagångssätt för en AI Summit

Kreativ workshop som engagerar alla

Tillvägagångssättet anpassas efter gruppstorlek, tema och syfte. Gruppindelningar görs för att få tillgång till en mångfald av synpunkter och idéer. Dokumentera stegen – gärna så att de kan fotograferas eller filmas. Använd olika kreativa uttryckssätt, t.ex. metaforer, mindmaps, poesi, färger, artefakter och dramatiseringar. I brainstormande eller sorterande skeden kan post-it-lappar underlätta. Dokumentera gärna hur arbetet gick till och framför allt vad gruppen kommit fram till vad gäller strategi och handlingsplan. Det underlättar informationsspridning och uppföljning.

Förutsättningar

Identifiera det affirmativa* temat, dvs. den positiva attraktiva frågeställningen som intressenterna* skall utforska. Klargör spelregler och syfte, samt hur resultatet av seminariet ska dokumenteras, beaktas och spridas.

Förstå

I par. Intervjua varandra om en positiv erfarenhet då du/ni varit lyckosamma. Först är den ena coach och lyssnar/frågar fram och därefter byts rollerna. Berätta om situationen, ge den ett detaljerat liv. Hur kom det sig? Vilka var förutsättningarna? Utforska styrkor och kvaliteter.

I grupp om 4–6 personer. Återberätta historierna. Coachen kan gärna återge berättarens historia. Utifrån berättelserna, identifiera teman och kvaliteter som ni vill värna och förstärka. Därefter, reflektera över det som fungerar väl här och nu vad gäller samspel och verksamhet. Sammanfatta, dokumentera och presentera för övriga grupper.

Föreställa

I grupp. Brainstorma kring hur detta kan användas i en framtid som är den bästa av världar. Vad skulle vara möjligt, önskvärt och meningsfullt? Hur möta och påverka en omvärld i förändring? Bejaka alla bidrag. Prata gärna som om ni redan är där. Detta är ett kreativt inventerande skede där mångfalden är välkommen. Sammanfatta, dokumentera och delge för övriga grupper.

Forma

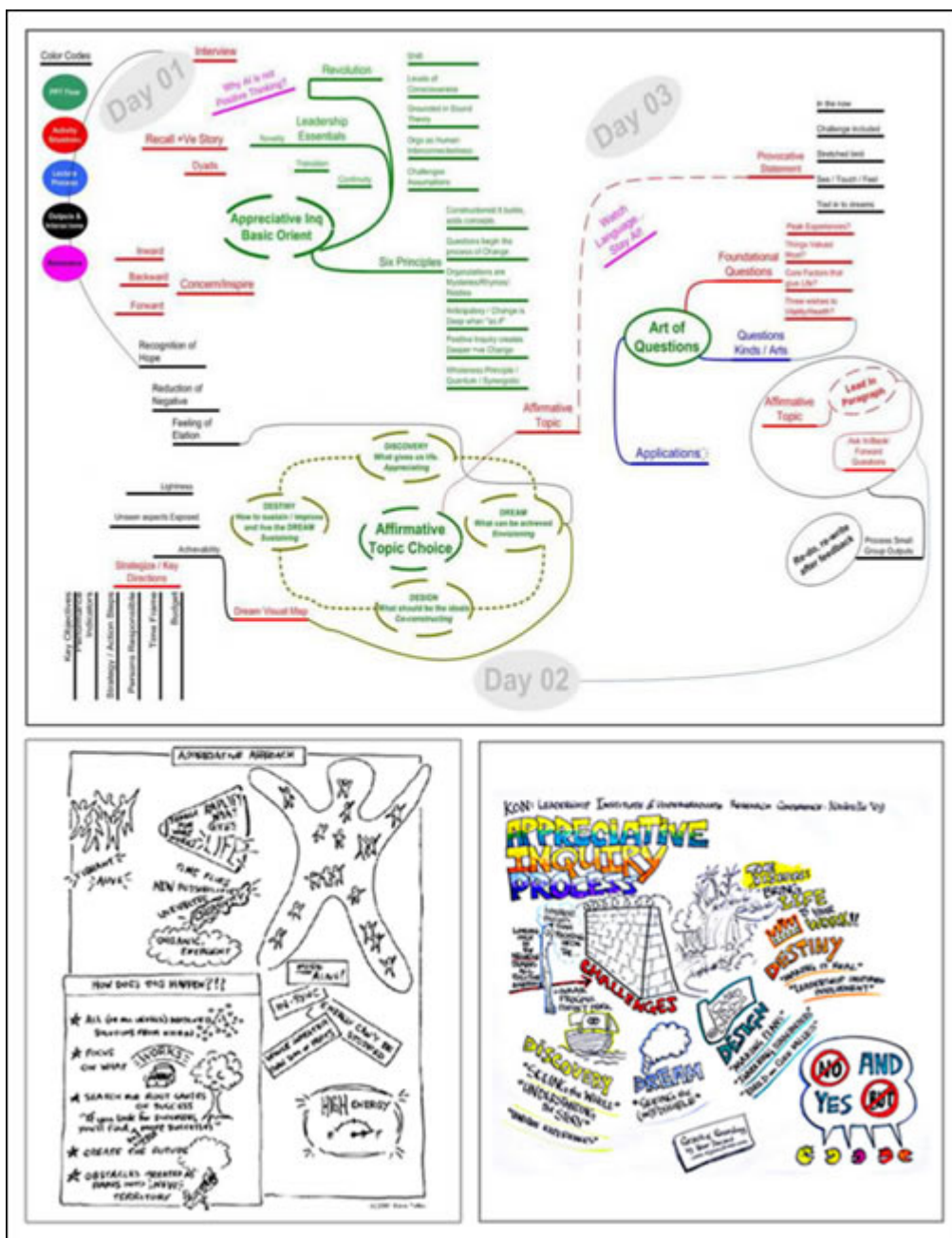
I grupp. Backa till nutid och välj vägar som ser ut att vara bästa sättet att nå ett affirmativt mål. Stärka och utveckla vad och hur? Nya samarbeten? Andra arbetsformer? Förändrade processer? Detta skede kan innebära flera steg i olika gruppsammansättningar kring olika teman.

Förändra

I grupp. Bestäm konkret vem som ska göra vad, hur och när. Både individuella och gruppvisa åtaganden. Se dem som lärexperiment. Bestäm också hur ni ska följa upp hur det går.

Fira

Sammanfatta vad du/ni sätter värde på från seminariet, alternativt: Fira dina och era framgångar i förändringsarbetet och lärandet.



Figur 6. Exempel på kreativa uttrycksätt. Under AI Summits används diverse kreativa arbets- och uttrycksätt. De dokumenterbara uttrycksätten har en fördel, då de lätt kan spridas.

7. Att leva med AI på jobbet

I vardagligt arbete liknar tillämpningen av AI andra styrkebaserade principer. Det är ett förhållningssätt som du som chef förmodligen redan är förtrogen med och som kan genomsyra arbetslivets alla relationer och situationer. Fokus ligger på verksamhetens uppdrag och potential, eventuella styrdokument och hur alla gemensamt skall kunna samverka och utveckla verksamheten.

De chefer jag talat med, som är förtrogna med AI, berättar att de har gått från metodisk träning och tillämpning av 4F-loopen, alltså de fyra metodiska stegen, till ett integrerat förhållningssätt där de blivit bättre på och ständigt tränar sig i att mejsla fram de unikt generativa frågorna* och de relevanta affirmativa temana*. De lägger helt enkelt vikt och möda vid dessa moment.

Rekrytera, behålla och avveckla personal

Som chef är du arbetsgivarens förlängda arm med uppgifter att rekrytera, behålla och avveckla personal. AI-förhållningssättet är till stor hjälp. Vid rekryterande intervjuer delar du med dig om värderingar, verksamhetens riktning och mening, om din vision och ni kan föra ett samtal om hur medarbetaren kan bidra, vilka styrkor och färdigheter han/hon vill och kan tillföra. Att behålla personal handlar om att leva med ett värdesättande styrkebaserat förhållningssätt och att aktivt skapa en god arbetsmiljö och stimulerande arbetsuppgifter inom de ramar som erbjuds. Om alla parter uppmärksammar det kapabla och utvecklande genererar det en god arbetsmiljö. Vid behov av avveckling är uppgiften att föra dialog om värdefulla erfarenheter från den tid som varit. Om framtiden kan båda parter reflektera över hur erfarenheterna kan användas och spridas, hur parterna kan stötta varandra på respektive väg etc. God avveckling är den bästa gåva båda parter kan få.

AI i vardagssamtal

AI utövas i de samtal du medverkar till på arbetsplatsen, alltså i vardagens alla samtal. Det handlar både om vilka typer av samtal och vilket innehåll de har. Här är några vardagsnära exempel. De är menade som inspiration, men ska inte ses som en manual.

APT

Arbetsplatsträff om gemensamma verksamhetsangelägenheter, cirka en gång i månaden.

Inledning: Vad värdefullt och viktigt har skett sen sist? Vad har fungerat väl? Vad vill vi stärka och utveckla? Vad vill vi som bäst uppnå med mötet idag?

Genomförande: Samtal runt vissa teman. Hur kan du/ni/vi omsätta dessa tankar i vardagen så att det upplevs positivt? Hur medverkar de till vår mission? Hur kan jag bidra? För att involvera alla i ett stort lag behöver samtalen föras i mindre grupper med rapportering inför hela gruppen. Vad krävs av mig som chef/medarbetare för att förändringen ska upplevas positivt till nästa gång?

Avslutning: Vad sätter du särskilt värde på under vårt möte som bidrar till utveckling av dig som medarbetare, er som team och för verksamheten?



Figur 7. Gruppsamtal med ett styrkebaserat coachande förhållningssätt.

Medarbetarsamtal

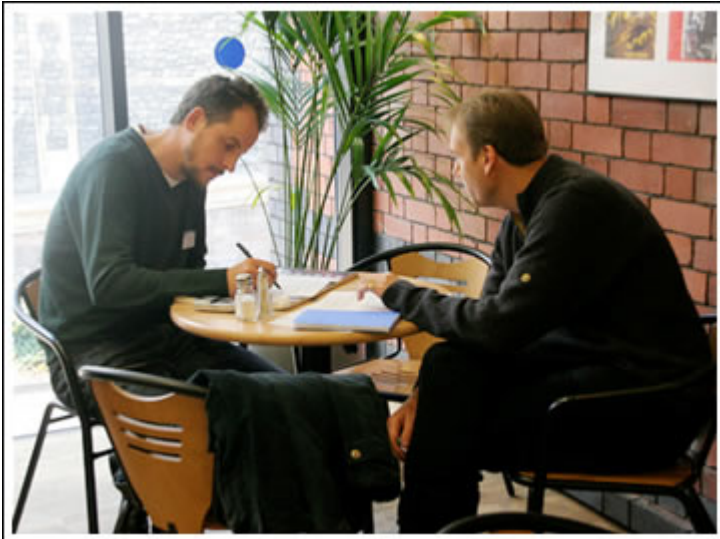
Medarbetarsamtal är framåtsyftande samtal, cirka en gång per år, för att ge verksamheten färdriktning och för att utveckla medarbetare, chef och verksamhet. Exempel på styrkebaserade samtalsteman:

Inledning: Ange syftet med och ramarna för samtalet.

Genomförande: Dela bilder med varandra, t.ex. om positiva erfarenheter där medarbetaren medverkat. Tillbakablick senaste året – fokusera på positiv utveckling. Beskriv hur du som medarbetare jobbar inom ett visst tema när det fungerar bra och hur det kommer sig. Hur kan det

förstärkas? Hur är arbetsplatsen när du kan blomma fullt ut? Dela bilder om vad som är optimalt och meningsfullt för framtiden ... för att tillföra verksamheten och för att utvecklas själv. Vilka värden tillförs då verksamheten? Vad förväntar du av mig som chef? Jag förväntar mig av dig som medarbetare ... När tycker du att jag kommer till min rätt som verksamhetschef? Hur kan vi stötta varandra?

Avslutning: Områden att stärka, utveckla och träna. Plan för kompetensutveckling och support. Handlingsplan för avstämning och uppföljning.



Figur 8. Medarbetarsamtal

Lönesamtal

Lönesamtalen genomförs i några steg där medarbetarsamtalen är en grund, därefter redovisning av förväntningar och lönekriterier, förslag och besked.

Redovisa lönekriterier i relation till verksamhetens mål och mission samt förväntningar.

Avstämningssamtal efter medarbetarsamtal, utgår från lönekriterier. Dela bilder, dialog om medarbetarens syn och chefens syn på styrkor, kvalitéer och utvecklingsområden. Löneförslag och dialog om detta. Oftast är parterna vid det här laget överens. Om ni inte är överens – då är avstämningssamtalen viktiga. Det kan botten i olika syn på arbetsprestationen.

Feedback till enskilda och till en grupp

AI-feedback är en förändrande kraft att räkna med

En god feedbackkultur är mått på ett hälsosamt arbetsklimat präglad av AI-filosofi. Grunden är viljan att stötta och stärka både individ och verksamhet. Med AI-feedback vill man något mer och högre än vad en enskild spelare kan åstadkomma, man vill bygga något större gemensamt som upplevs meningsfullt.

AI-feedback fokuserar på styrkor, kvaliteter, värdeskapande samspelsförmåga, potential, positiva förväntningar och resultat uttryckt med jag-budskap. Den tillåter både känslor och saklighet, nuläge och visioner. AI-feedback är en förändrande kraft att räkna med.

Korrigerande eller konfronterande samtal

I alla verksamheter kan korrigeringar emellanåt behövas. Det kan handla om stort och smått där chefen har behov av justeringar i beteenden och prestationer eller konfronterande frågor att ställa utifrån målbilder för verksamheten.

AI-förhållningssätt kan gestaltas i att delge sitt övergripande intresse, oftast fokus på att verksamheten skall fungera väl och medarbetare må bra och växa. Dela bilder med varandra, hur ser du som medarbetare respektive jag som chef på uppdraget, vår riktning, vår roll etc. Förhållningssätt och ambition är att samtalets kvalitet förflyttas från irritation till kreativa livgivande lösningar, i stället

för att gå från irritation till blockering som leder till depression. Det kan ibland ta tid. Vid allvarliga låsningar behövs extern hjälp.

Delge din syn på vad du värdesätter hos personen/verksamheten, vilken potential du skönjer hos NN, vilka förväntningar du har på NN och – med jagbudskap – leverera kritiken. Se till att samtalet kommer att handla om hur båda ser på nuläget och framtida möjligheter, i bästa fall, där båda parter och verksamheten blir vinnare och hur båda kan bidra till att göra det möjligt. Alltså en AI-loop även här. Du som chef tar initiativet. Var kreativa tillsammans.

Fokusera på hur beteendet påverkar verksamheten, undvika resonemang kring bra/dåligt. Hur kopplar du det du gör till de mål verksamheten har? Hur kan du/vi göra istället? Hur kan jag stötta dig? Hur kan vi gemensamt hjälpas åt? Betona att det är ett samarbete.

Hur kommer det sig att brukarna/kunderna etc. upplever det så här – jag förstår ju att du inte vill bidra negativt, hur kan vi hjälpas åt – vill du att jag är med och speglar? Lösningssinriktat, samverkansinriktat, verksamhetsinriktat.

Klargör också att alla inte behöver älska varandra, men att samspelet behövs för verksamhetens skull. Det är heller inte hälsosamt då alla är helt överens. Konstruktiv oenighet är bra för verksamheten. Den tillför dynamik och mångfald och kan tillföra verksamhetens nytändning.

Grupputvecklande samtal

Gruppen – ett vi där alla samspekar

Grupputvecklande samtal har fokus på samspel inom gruppen och gruppens samspel i omvärlden.

Förberedelser: Individuella förebereelser eller förberedelser i grupper dialog om förutbestämda teman.

Genomförande: Vilka är våra goda erfarenheter? Vilka förväntningar finns? Hur det ser ut när det är optimalt? Hur är det när vi överträffar förväntningar – för mig, oss, verksamhet, målgrupp/kund? Vilket resultat blir det då för målgrupp/kund? Vilket samspel är stimulerande och möjligt. Dela gärna bilder med varandra. Träna i förmågan att se gruppen som ett vi där alla samspekar.

Avslutning: Vad sätter jag/vi värde på som utvecklar mig, oss och verksamheten?

Verksamhetsutvecklande samtal

I vissa fall kan det vara av ömsesidig nytta att du som chef genomför regelbundna samtal med medarbetare om synen på verksamhetens utveckling, omvärldsbevakning och trender och hur verksamheten bidrar till långsiktigt hållbara värden. Tillsammans kan ni resonera (t.ex. i en 4F-loop) om hur er organisation/verksamhet ska förhålla er, informera vidare, initiera kontakter, utvecklingsprojekt, kompetensförstärkning etc.

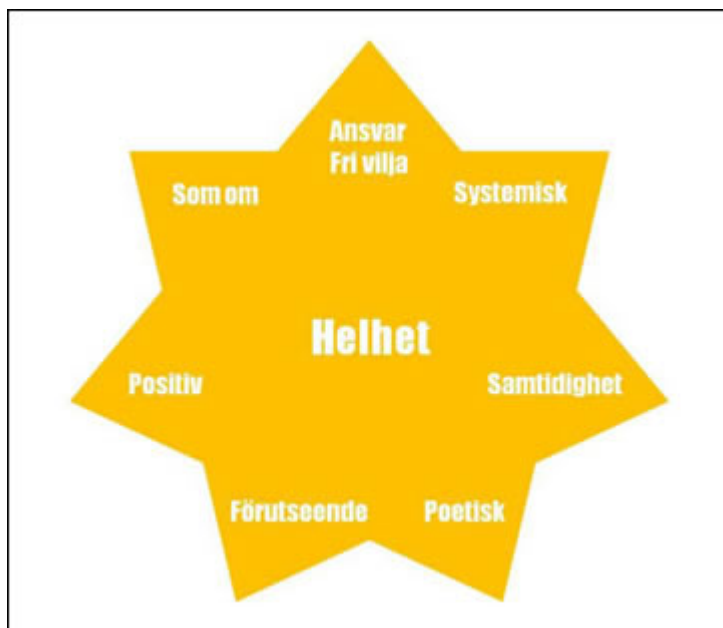
Interaktiv dialog – t.ex. via Facebook

I vissa personalgrupper kan Facebook, eller liknande, vara ett forum för interaktiv dialog. Det kan passa verksamheter där medarbetare har vitt skilda uppgifter eller verkar på geografisk distans. Etiken kring medverkan i detta forum är att det är internt för personalgruppen och att de bidrar och återkopplar till varandra. Facebook är ett sätt att lättsamt få överblick om varandras verksamhet och bekräfta varandra på ett stödande sätt. Det är ett komplement till övriga dialogfora som den här personalgruppen har. "Förbjudet" är ifrågasättande kritik, djupa problem, spydigheter och tvetydigheter.

8. AI-förankrade principer och teorier

Åtta principer utmärkande för AI

I litteraturen beskrivs åtta principer som gäller för AI. Här är de beskrivna i korthet. Det ligger mycket kunskap bakom var och en. Tillsammans utgör de den filosofiska grunden för AI.



Figur 9. AIs åtta principer

1. Systemisk – ser organisation som en social konstruktion, dvs. en samling subjektiva upplevelser utan objektiv sanning. Organisationen manifesteras i språk och handling. Man kan se organisationen som en uppsättning samtal och man kan förstå organisationen utifrån de samtal som förs.
2. Samtidighet – utforskande är interverering eller påverkan. Nya insikter utifrån ett utforskande ger nya valmöjligheter. Jämför förändringens paradox – förhöjd medvetenhet om tillvaron så som den faktiskt är genererar förändring.
3. Poetisk – lyfter fram erfarenheter genom nyanserat utforskande berättelser och återberättande.
4. Förutseende – mänskliga system förflyttar sig i riktning mot sina föreställningar om framtiden.
5. Positiv – tar aktivt fram det bästa hos människor och organisationer. Stor förändring kräver stort mått av positiv effekt och socialt åtagande.
6. Helhet – helhetsbelysning har två dimensioner, inre liv och yttre sammanhang. Helhet och delar hänger samman i ömsesidig påverkan. Helheten och är något annat och mer än summan av delarna.
7. Agera som om – att genomföra förändring är att vara förändringen. Bästa sättet att förutse framtiden är att skapa den, eller "The best way to predict the future is to create it", citerat Peter Drucker.
8. Fri vilja under ansvar – fri vilja att bidra stimulerar organisatorisk förmåga och positiv förändring. Ansvar har alla, både individer och organisationer, för vad de bidrar med och den påverkan de har.

Fem förändringsteorier med AI-förankring

I beskrivningen av fem förändringsteorier med AI-förankring har jag som källa Gervase R. Bushe Ph.D. Segal Graduate School of Business och Simon Fraser University, Vancouver, BC, Canada, publ 2001.

Organisation – en social konstruktion

Organisationen är en subjektiv upplevelse

Förståelse av organisation är en subjektiv upplevelse. Det finns inte en enda sanning om organisation, den varierar med betraktarens erfarenheter, meningsskapande tolkning och position och vad som betraktas. Upplevelsen är en påverkbar social konstruktion. Ord, språk och föreställningar är basala byggnadsblock för förståelsen. Vi skapar organisationen utifrån hur vi tänker och samtalar med varandra om den. Språket är en aktiv meningsskapare. Genom att sprida medvetenhet om språkets inverkan kan organisationen påverkas. AI är hjälpsamt i skapandet av positiva berättelser om organisationens potential.

Den heliotropiska hypotesen

Positiva värden som en livgivande kraftkälla

Heliotropi är en kosmisk kraft med källa i solen. Det är en metafor för teorin om att sociala system utvecklas mot den mest positiva föreställningen den har om sig själv och mot den livgivande kraftkällan. Föreställningen är oftast inte medveten eller pratbar, men inte desto mindre kraftfull. Ju mer systemet känner igen sig i föreställningen, desto fastare grepp har den om systemets syn på sin potential. AI är verksamt i att avtäcka positiva kärnvärden och affirmativa föreställningar om organisationen och att skapa ett livgivande klimat.

Organisationers inre dialog

Ett möte mellan det rationella och de informella berättelserna

Inom organisationer finns en officiell rationell dialog, en organisationens rationella "mind". Utöver det finns en informell och konfidentiell dialog som inte är diskuterbar i de offentliga rummen. Det är en organisationens inre dialog som tar sig uttryck i de berättelser som florerar om organisationens beslut, påverkan och händelser. Om berättelserna förändras så förändras den inre dialogen, vilket är en förutsättning för att kunna möta den rationella och officiella. AI är hjälpsamt i att förankra och skapa alternativa berättelser.

Uplösa paradoxala dilemmans hämning

Hantera oförenliga förväntningar

Alla grupper i arbetslivet möter paradoxala dilemman. Det kan vara att samtidigt förväntas göra två oförenliga saker eller hantera två oförenliga intressen. Exempel: En ledare har som uppgift att se till att rätt person är på rätt plats samtidigt som uppdraget är att ge alla möjlighet till utveckling. Att alltid leverera i tid och att aldrig leverera defekt produkt. Att ge en behövande kund full och ogravrad uppmärksamhet och samtidigt se till att många får sina behov tillgodosedda. Att begära kraftfullt ledarskap och samtidigt omöjliggöra detsamma. Paradoxala dilemman kan hålla en hel organisation i ett hämmande järngrepp. Att sätta ord på dilemman, utforska dess pris och föreställa sig hur situationen kan lösas är helande och läkande. AI kan hjälpsamt bidra till att skapa föreställningar så att organisationen frigörs från hämningar av ouplösta dilemman.

De här fyra teorierna motsvarar en aktionsforskande medan nästa är mer en teknik för förändringsagenter.

Uppskattande process

Förändring skapas genom att uppmärksamma det jag/vi vill se mer av snarare än att uppmärksamma problem. Tesen är att vi får mer av det vi uppmärksammar. Tekniken är beskriven som de metodiska stegen här ovan.

9. Författarens reflektion

Här ställer jag några diskuterande frågor som jag själv svarar på:

Får man bara vara positiv inom AI?

Nej, naturligtvis inte. Förnekelse och sopande under mattan har aldrig varit bra. Allt får finnas. AI är en medveten och fokuserad intresseriktning till det som fungerar och ger liv för att gynna verksamhetens utveckling.

Passar AI jämt?

Ja, som princip och förhållningssätt passar det jämt, dvs. att vi intresserar oss för styrkor och potential hos varandra och verksamheten. Däremot passar AI Summits inte jämt. Deltagarna behöver ha ett gemensamt intresse för det tema som ska avhandlas. Jag kan livligt tänka mig att medarbetare som står inför uppsägningar är måttligt engagerade i att delta i en AI Summit kring hur avvecklingen ska ske för verksamhetens bästa. Enskilda övertaliga kan behöva stöd i att tänka i positiva spiraler där de får sätta sig själv i centrum och slippa ha verksamhetens intresse i fokus.

Grupper i traumatisk kris är av förstäliga skäl inte på den arena där samtal förs om framtida möjligheter. De behöver först hantera sina krisreaktioner här och nu. Chefen kan vara ställföreträdande hopp och invänta krisens naturliga förlopp. Läkningen kan understödjas men inte påskyndas. Det möjlighetsinriktade visionära samtalet är helt enkelt inte tillämpligt jämt men förhållningssättet fungerar. AI-inriktade frågor i ett för tidigt stadium av kris kan få motsatt effekt. Det gäller såväl individer som grupper.

Vad är speciellt och unikt med AI? Vad är det unika?

Hela konceptet med en förening av filosofi, förhållningssätt och metod gör AI unikt och urskiljbart. De ingående delarna var för sig är däremot inte unika. För mig är AI en paradox, ungefär som kejsarens nya kläder. Å ena sidan lyser hans kläder av engagemang och utveckling. Men vid närmare betraktande är han ju naken! I vardaglig verksamhet särskiljer sig inte AI från andra värdesättande och styrkebaserade förhållningssätt. Det som ändå gör att jag själv tycker att kläderna strålar är konceptet som unik helhet, vilket är något mer än summan av de icke unika delarna. Faktum är att det finns massor med goda effekter av AI, som är "stort" i stora delar av världen.

Fungerar det i en problemorienterad organisation?

Hur inför jag som chef AI-förhållningssättet i en verksamhet där klimatet är djupt problemorienterat, misstänksamt och polariserat mellan medarbetare och ledning? Det har jag inget bra svar på. Det behövs uthållighet enligt principen droppen som urholkar stenen, gott chefsstöd för att orka och god uppbackning från ledning. Viktigt är att intressenterna får uppleva kraften av uppskattning. Är kulturen väl cementerad behöver AI introduceras gradvis för att sakta och metodiskt dyrka upp motståndet. Har du som chef bråttom behöver personalsammansättningen ses över. Det jag verkligen tror på är att det är möjligt. Det är en stor insats och behöver omfattande stärkande dialog vid många återkommande träningstillfällen.

Hur lyder de kritiska rösterna?

Här är några axplock utan att göra anspråk på att teckna en helhetsbild.

Kritiska röster

Kritiska röster riktar in sig på föreställningen att det positiva tänkandet löser allt och att vi tänkt fel då utvecklingen går i oönskad riktning. Så enkelt är det naturligtvis inte. Vår situation kring möjligheter och potential måste ses i ett sammanhang. Vi kan inte tänka bort globala lågkonjunkturer och det faktum att vi åldras och ska dö. Men i alla situationer är vårt tänkande och vårt förhållningssätt kopplat till agerande av betydelse för vad som händer. Så det spelar roll hur vi förhåller oss. Jag kan inte alltid påverka det som sker men jag kan alltid välja hur jag förhåller mig till det.

Kritiska röster riktar också in sig på en blåögd lättsam positivism som närmar sig elitism, där problemen inte får finnas och därför sopas under mattan. Det är ett sökande efter det bästa hela tiden, som om det vanliga och normala inte duger. Det blir tröttsamt att ständigt vistas i en elitistisk tillvaro där endast det som är störst, bäst och vackrast duger. Organisationer kan inte, likt elitidrottsmän, träna för ett enda bästa lopp, de behöver hitta ett hälsosamt, vältränat och sunt normalläge. Kritiker menar att finansvärldens bubblor uppkommer av alltför ensidigt betraktande av positiva möjligheter.

Andra kritiska röster menar att den öppna principen för utvecklingen av AI medfört att AI delvis kommit i mindre kloka händer. Till exempel då metoden framhålls närmast som en instrumentell manual och där människors erfarenheter, sammanhang och komplexitet inte får utrymme. Den mjuka modellen kläs då i objektiva instrumentella kläder, vilket aldrig var meningen enligt grundarna.

Enligt mitt sätt att se på saken är AI-modellen en lysande modell för utveckling av individer och verksamheter. Som med alla mjuka modeller kan den komma att hanteras olika och det är hanteringen som emellanåt kan få min kritiska röst.



Figur 10. När AI fungerar som bäst vårdas allas våra kvaliteter ömt så att vi tillsammans kan bilda den vackraste unika fjäril.

10. Ordlista

Affirmativt tema – syftet för en AI-process, ett tema som innebär utforskande av något attraktivt, önskvärt och meningsfullt för intressenterna.

AI Summit – ett AI-seminarium, som involverar många människor i en gemensam utvecklingsprocess. Det utgår från ett affirmativt tema och genomgår modellens olika metodiska steg och använder olika storgruppspedagogiska kreativa arbetssätt där intressenter involveras. Det kan pågå några timmar upp till några dagar och involvera stora grupper människor.

Generativa frågor – framåtsyftande frågor och frågor som belyser positiva skeenden/förlopp. Det är frågor vars svar ger mervärden. Icke generativa frågor har uppmärksamheten på ett mera statiskt tillstånd eller problem.

Exempel:

Generativ fråga: Vilka kvaliteter inom gruppen stärker både grupp och verksamhet? Frågan blundar inte för hur gruppen har det och är genererande i det att den riktar intresset åt ett stärkande förlopp.

Öppen fråga: Hur mår gruppen? Den frågan öppnar upp för att rikta intresset 360 grader. En grupp som mår dåligt kommer livfullt att ge uttryck för hur problematiskt de har det.

Intressent – de personer som medverkar i en AI-process. Vilka de är beror på syfte och sammanhang. I princip kan sägas att AI efterfrågar en mångfald av synpunkter och kompetenser. Det kan innebära att såväl brukare, medarbetare, ägare, leverantörer, kunder och andra berörda kan medverka.

Kärnvärde, kärnstyrka – en kraftfull kvalitet som ger mervärde, som sprider goda cirklar. Likt en kärna som med goda förutsättningar slår rot och växer ...

Systemisk – systemisk teori menar att organisationen är en social konstruktion som manifesteras genom språk och handling. Med ett systemiskt synsätt ser man organisationen som en mängd pågående samtal, där allt hänger samman i ömsesidigt samskapande. Språket skapar vår verklighet, och genom att ändra språk ändrar vi vår verklighet. AI är en systemisk modell. Utmärkande för AI är dialogen om det komplexa, affirmativa och önskvärda, utforskandet och de improvisatoriska kreativt kommunicerande inslagen.

Vision – en positiv föreställning eller målbild. Den kan uttryckas som en känsla, ett kollage, en berättelse, metafor, artefakt för att ge bilden av en väg, en punkt eller ett klimat.



Figur 11. Well done – till dig för att du har tagit dig igenom artikeln.

11. För den som vill veta mer

Litteraturtips

- Appreciative Inquiry for Change Management: Using AI to Facilitate Organizational Development, 2008
- Appreciative Inquiry in the Community College: Early Stories of Success
- Chefstidningen 4/2010 har flera artiklar om AI
- Cooperrider, Whitney, Stavros, Appreciative Inquiry Handbook, For Leaders of Change, 2nd ed. 2008
- Glaser, Creating We: Change I-Thinking to We-Thinking & Build a Healthy Thriving Organization, 2005
- Glaser, The DNA of Leadership, 2006
- Ludema, Whitney, Mohr, and Griffin, The Appreciative Inquiry Summit, 2003
- Schiller, Holland, Riley, Appreciative Leaders, 2001
- Stavros, Torres, Dynamic Relationships: Unleashing the Power of Appreciative Inquiry in Daily Living, 2005
- Stratton-Berkessel R, Appreciative Inquiry for Collaborative Solutions: 21 Strength Based Workshops, 2010
- Whitney, Cooperrider, Trosten-Bloom and Kaplin, Encyclopedia of Positive Questions, 2002
- Whitney, Trosten Blom, Cherney J. Fry R. Appreciative Team Building Positive Questions to Bring Out the Best of Your Team 2004
- Whitney, Trosten Blom, The Power of Appreciative Inquiry, A practical Guide to Positive Change, 2nd ed. 2010

Nätverk

www.networkplace.eu – europeiskt AI-nätverk med en svensk gren

www.aiconsulting.org

www.positivematrix.com

Länkar

Använd begreppet Appreciative Inquiry och Googla och sök på Youtube – du hittar massor. Här är några

Wikipedia

http://en.wikipedia.org/wiki/Appreciative_inquiry

Case Western Reserve University

www.appreciativeinquiry.org

Harvard Business School

<http://hbswk.hbs.edu/archive/3684.html>

www.aipractitioner.com/en internationell digital tidning

www.appreciativeinquiry.net.au (riktigt bra)

12. Författare



Bente Kaj Henriksson

Bente Kaj Henriksson, organisationskonsult M Sc, Härnösand. Sedan 1990-talet verkar jag som organisationskonsult på systemisk grund. Har en masterexamen i organisations- och systemvetenskap samt universitetsstudier i CSR, Corporate Social Responsibility och AI, Appreciative Inquiry. Jag är ursprunglig upphovskvinna till den systemiska KIM-modellen (Henriksson och Holm, 1998) som använder metaforer och berättelser för att förstå och utveckla komplexa mänskliga system ur ett helhetsperspektiv och som integrerar värdesättande förhållningssätt (AI) i både teori och praktik. Tillsammans med kollegan Gro Laupsa Holm leder jag KIM human organisation AB, som med humanistiska värderingar ger stöd i arbetslivets utvecklingsprocesser, utvecklar modellen och utbildar organisationskonsulter/partners. Företagets mission är att bidra till organisationers och medarbetares hälsa, kreativitet och ansvarstagande för ökad effektivitet, lönsamhet och långsiktig hållbarhet. Jag har en bakgrund som arkitekt och samhällsplanerare, grafisk formgivare och utställningsproducent.