


# "Anerkendende udviklingsprocesser" Temadag den 18. maj, 2010 v/ Lotte Lüscher

- 
- 9.30 Ankomst, kaffe.
- 09.50 Anerkendende tilgang til organisationsudvikling  
Teori og et par eksempler v/ Lotte Lüscher
- 11.30 Metoder: Involverende udviklingsprocesser
- 12.00- 12.45 Frokost
- 13.00 Fælles undersøgelse i grupper:  
Ideeer og udviklingstiltag mhp. at involvere  
interessenter i arbejdet med udviklingsprocesser.
- 14.10-14.30 Kaffepause
- 14.30 Opsamling og diskussion af ideerne.
- 15.30 Afslutning

## Formål med dagen: Anerkendende udviklingsprocesser

- At få indsigt i hvordan anerkendende tilgange kan anvendes som tilgang til opfølgning på målinger/undersøgelser
- At undersøge hvorledes interessenterne med fordel kan involveres i opfølgningsprocessen.
- At udvikle ideer og tiltag, som har til formål at involvere interessenter i de efterfølgende udviklings- og forandringsprocesser.



## 2 teser i centrum:

- Sprog skaber virkelighed!
- Den adfærd vi giver opmærksomhed har tendens til at gentage sig!

# Sproget påvirker vores opfattelse af det sete

- Hvor hurtigt kørte bilen da den ramte muren?
- Hvilke konsekvenser havde det ?



- Hvor hurtigt kørte bilen da den smadrede ind i muren?
- Hvilke konsekvenser havde det ?

$\frac{3}{4}$  af alle adspurgte svarer positivt på spørgsmålet: Har du følt dig stresset af kolleger/leder/opgaver/kunder inden for de sidste 4 uger

# Betydningen af sproget og samtalerne

- **Sproget og samtalerne**

- Sproget skaber vores virkelighed

- Løsningsfokuseret tilgang til de mange samtaler

- **1:3 = "En magisk formel" (positive psychology)**

- Mangelfokuseret sprog: Fokus på problemer, fejl, mangler, negativiseringer

- Ressourcefokuseret sprog: Fokus på muligheder, succeser, ressourcer, det der virker, kompetencer

- Forholdet i velfungerende grupper er 1 del mangelsprog til 3 dele ressourcesprog

- **Løsningsfokuserede samtaler**

- Den der kan se problemet, kan som regel også se løsningen på problemet => stil spørgsmål

- Korte samtaler, coaching, MUS, LUS, TUS, forebyggende samtaler

# Ressourcesprog i praksis

- at skabe løsningsfokuserede samtaler i dagligdagen

## **Bruge sproget til at:**

- "At kigge i frontruden frem for bakspejlet"
- Se positive intentioner hos hinanden
- Vende problemfokus til at tænke i muligheder
- Bevæge sig fra offer til aktør
- "Bag et hvert problem skjuler sig en frustreret drøm" (Peter Lang)

**Anerkendelse ≠ ros**

**Anerkende = at se, lytte og forsøge at forstå**

## **Værdsættende spørgsmål**

-spørgsmål der bevidst indbygger positive betydninger og forståelser i spørgsmålene.

## **Positive omformuleringer**

- vender mangelfokus til fokus på forbedringer og muligheder.

# Eksempler på positive omformuleringer og værdsættende spørgsmål

*Kommentar: Arbejdet med elektronisk patientjournal det seneste halve år har været en lang prøvelse. Det har virkelig været dødssygt og op ad bakke.*

*Spørgsmål: Hvordan har du fundet kræfter til at stå igennem det? Hvad har du lært som du kan bruge nu?*

*Kommentar: Vores møder i teamet er spild af tid!*

*Spørgsmål: Godt du tager det emne op. Hvilke idéer har du til hvad vi kan gøre ved møderne? Hvad gør du på vort næste møde?*

*Kommentar: Det er ikke til at holde ud med de krævende forældre!*

*Omformulering: Ja..... Men i det mindste er det da godt, at forældrene viser stor interesse for deres børn.*

*Kommentar: Jeg er ikke særlig forandringsparat, jeg synes det er svært, at vi hele tiden skal omstille os til nye arbejdsmetoder som f.eks. teamarbejde !*

*Omformulering: Jeg vil virkelig gerne anerkende dig for, at du er god til at holde fast i det, vi gør godt i forvejen - det har vi brug for i vort team.*

# Ressourcesprog i jeres organisation

1. Find et par eksempler fra dagligdagen, hvor der ofte anvendes mangelsprog
  - Et eksempel relateret til arbejdet med opgaverne
  - Et eksempel relateret til det interne samarbejde
2. Gå sammen i par – hjælp hinanden med at finde resourcesproget frem i ift. disse eksempler



# En anekdote om en teoris opståen...



*David Cooperrider*

- *Fra "uønsket" forsker og konsulent...  
til:*
- *Epokegørende person inden for  
ledelse og udvikling af organisationer*



# Det vi retter fokus på, får vi mere af..



**Bowlingforsøg:**  
2 grupper af  
bowlingspillere  
vises hhv. fejl og  
successer -  
forskellen på de 2  
gruppers  
forbedring er  
100%

# Det vi retter fokus på, får vi mere af..

- *Hvilken betydning har det for en udviklings-proces, om vi fokuserer på:*
  - "Sexchikane" eller "god omgangstone mellem kønnene"?
  - "Mobning" eller "godt kammeratskab"?
  - "Bedre borgerbetjening" eller "God borgerbetjening"?
  - "Sygefravær" eller "nærvær og godt kollegaskab - også under sygdom"?
  - "Stress" eller "lidt mere overskud i dagligdagen (i travle perioder)"?

# Udgangspunkt i det som fungerer

- I arbejdet med sociale systemer er det vigtigt at huske på det der virker, på succes'er og de gode historier...
  - det vi fokuserer på, har det med at blive vores virkelighed
- Der er normalt langt mere som fungerer, end det modsatte
- Det er sjovere at lære af det som fungerer...
- ... og det er mere effektivt (dokumenteret i megen forskning)
- Deling af "best practice" er effektivt og motiverende for både de som giver, og de som modtager viden/gode erfaringer



# Det er sjældent, at alt fungerer optimalt...

- ... derfor har vi brug for:
- Et billede af hvor vi gerne vil hen
- Positive forventninger til fremtiden
- Nysgerrighed
- At udtænke og gennemføre løsninger, der får os på vej

# To indfaldsvinkler til udviklingsprocesser

- vi påvirker organisationen med de spørgsmål vi stiller -

## Den "klassiske" problemløsningsmodel

Velegnet til tekniske systemer

Analysere problemet



Finde årsagen



Identificere løsning



Implementere løsning

*Når man studerer problemer, bliver man klog på det der ikke virker*

## Anerkendende tilgang (AI)

Velegnet til sociale systemer

Udforske emnet, når det fungerer bedst



Finde de faktorer der skaber succes



Forestille sig det ideelle



Identificere første skridt

*Når man studerer succeser, bliver man god til at skabe dem*

# Den korte løsningsfokuserede samtale

- basisspørgsmål (Steve de Shazer) -

- Hvordan forstår du situationen lige nu?
- Hvilke mulige løsninger forestiller du dig (brainstorm) ?
- Hvilken løsning tror du mest på?
- Hvad taler for, at det er en god løsning?
- Hvilke af de ressourcer, som skal bruges i løsningen, har du allerede?
- Hvad skal du gøre for at skabe løsningen?

## ***Træningsøvelse – gå sammen parvist:***

- *Tag udgangspunkt i en konkret situation vedrørende tilfredshed/trivsel i jeres organisation og interview hinanden med udgangspunkt i ovenstående spørgsmål (2x 6 min.)*

# Løsningsfokuseret tilgang

- 8 trosantagelser (LØFT i organisationer, kap.1) -

1. Det vi tror, påvirker hvad vi leder efter og taler om.
2. Der findes både "problemer" og "ikke-problemer" => det vi fokuserer på bliver til virkelighed.
3. Du behøver ikke at forstå problemet for at løse det – find hellere nøglen til løsning.
4. Adfærd, som gives opmærksomhed, gentager sig => fokuser på det I vil opnå, frem for det I vil undgå.
5. Sprog skaber virkelighed => mangelsprog og resourcesprog.
6. Små ændringer skaber større ændringer => altid fokus på næste skridt.
7. Ændring er uundgåelig – stabilitet er en illusion.
8. Den, som ejer sagen, ved bedst.



# Anerkendende udforskning - kriterier for gode spørgsmål

- Åbnende spørgsmål
  - positiv fokusering (opnå),
  - lyst til at relatere til emnet
- Bagudrettede spørgsmål
  - Højdepunkter, succeser, unikke undtagelser, (for personen og organisationen)
- Fremadrettede spørgsmål
  - Drømme, forhåbninger, mulige tiltag
- Reflekterende spørgsmål
  - Fokus på læring, nye opdagelser, relationer

*Se f.eks. Whitney & Trosten-Bloom, 2003, p. 150-159*

# 5F-modellen til Appreciative Inquiry (5D)

- Praktisk eksempel på fra dagligdagen -  
(25-30 min. på et morgenmøde i en afdeling)

*"Hvad er det første vi gør efter dette møde?  
Hvad gør vi hver især?"*



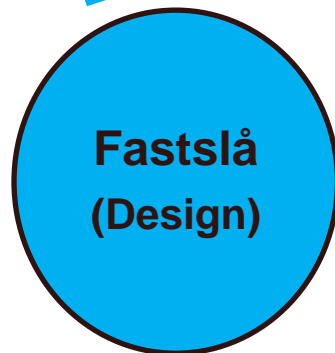
**Fokuserere  
(Defining)**

*"Hvordan kommer vi gennem den næste travle måned på en måde, hvor vi alle trives og lykkes godt med vore opgaver?"*

*"Hvornår er vi lykkedes tidligere med at håndtere travlhed?  
Hvad gjorde vi helt konkret i situationen?"*

**Forstå  
(Discover)**

*"Hvilke ting skal vi arbejde med for at næste travle måned bliver god?  
Hvordan skal vi prioritere det?"*



**Fastslå  
(Design)**

*"Hvad er det vi vil fejre, når vi er gennem måneden? Hvad er en god og travl arbejds måned?"*

**Forestille  
(Dream)**

# Diskussion vs. dialog

## Diskussion:

- Vi prøver at vinde
- Vi kæmper for taletid
- Vi danner grupper med meningsfæller
- Vi spørger for at gennemhulle andres argumenter/mening
- Udtalelserne er forudsigelige
- Udtalelser har tendens til indsnævring

## Dialog:

- Vi prøver at forstå
- Det er lige så vigtigt at lytte som at tale
- Vi opdager forskellen – også i f.h.t. dem vi er enige med
- Vi spørger af reel interesse og ønske om at vide mere
- Dialog afdækker nye forhold
- Dialog afdækker kompleksiteten

# Personaleseminar om samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere i en afdeling

- afklaringsproces som opfølgning på dårlig APV-måling -



- Målet med denne proces er at bygge bro mellem ledelse og medarbejdere – ikke at grave grøfter
- Alle skal have mulighed for at komme til orde - og alle skal bidrage
- Opgaven lige nu er at formulere spørgsmålene – ikke at finde svarene på dem
- Spørgsmålene kan med fordel formuleres som noget, vi vil opnå – de retter sig mod løsninger frem for årsager
- Spørgsmålene holder sig inden for det, som deltagerne på dette seminar kan gøre noget ved



# Gruppeopgave

6 i hver gruppe

- Vælg et eller et par eksempler på målinger ud og arbejd med at designe udviklingsprocessen ud fra følgende spørgsmål:
- Forestil jer, at I vil arbejde videre med den seneste måling i i jeres uddannelsesinstitution.
- Hvem skal være tilstede i det videre arbejde?
- Hvordan vil I gribe det videre arbejde an?
- Hvilke spørgsmål kan være gode at stille?
- Hvordan kan processen ledes?
- Hvilke udfordringer/hindringer ser I? hvordan kan man evt. overvinde dem?
- Arbejdet fremlægges på plenum for de øvrige deltagere.

# Eksempler på anerkendende udviklingsprocesser

- Open space (storgrupper)
- Struktureret udviklingsdialog – brobygningsspørgsmål
- Gør-bør modellen
- Fiskebowle
- Fremtids-scenarier
- Disneys 3 ide-borde
- Cafe-dialoger

Findes i  
bogen:  
Anerkendende  
Proces-øvelser