

# Pædagogiske og organisatoriske stjernestunder – i lyset af en systemisk anerkendende praksis

Anerkendende og værdsættende pædagogik er kommet på skemaet på mange skoler. Som et alternativ til tidligere tiders fokusering på fejl og mangler. Tilgangen rummer mange muligheder og perspektiver i en pædagogisk kontekst – men også mange faldgruber. Skal den amerikanske inspirerede tænkning blive til mere end et nyt smart pædagogisk slogan eller en jublende jagt på gode historier - er der brug for en teoretisk opgradering og kontekstafklaring. Forfatteren udfolder i artiklen begrebet *Appreciative Inquiry* med afsæt i en systemteoretisk optik med en række praktiske eksempler på begrebets pædagogiske rækkevidde. Ikke som endnu et kommunikationskoncept, men som en grundlæggende kommunikationsfilosofi og menneskesyn med vidtrækkende perspektiver for såvel børn som voksne og ledelse af organisationer.

© Artikel af Thomas Johansen og Jørgen Gjengedal Madsen, ledelses- og organisationsudviklere, MacMann Berg, 2006<sup>2</sup>

## Stjernestunder fra dit arbejdsliv

Prøv et øjeblik at tænke tilbage på en dag fra dit arbejdsliv. Ikke en tilfældig dag, men en rigtig god dag, hvor du synes at tingene lykkedes. En dag, en time, et møde eller et forløb der skabte glæde og engagement. For dig selv eller andre. Som gav dig lyst og energi til nysgerrigt at gå på opdagelse eller give dig i kast med nye projekter. Prøv at tænke lidt nærmere over den gode erfaring ud fra spørgsmål som:

- Hvad var det, der gjorde det til en god oplevelse for dig?
- Hvilke effekter skabte den for dig og andre?
- Hvad var det du eller andre havde gjort anderledes – mere eller mindre af – jf. almindelig praksis?
- Hvad kunne have gjort erfaringen endnu bedre og skabt endnu større effekt?
- Hvordan kan du bruge den læring fremadrettet i dit arbejdsliv, så der opstår flere dage med glæde, liv og engagement?

Leg nu med tanken at alle på din arbejdsplads stillede sig selv de samme spørgsmål. Det ville erfaringsmæssigt kunne være med til at generere en organisatorisk læring med vidtrækkende konsekvenser – ikke mindst i en pædagogisk kontekst. Vi ser således ovenstående spørgsmålstyper som et stærkt og fremadrettet grundlag for en videreudvikling af den bedste pædagogiske praksis i organisationen. Det er det *Appreciative Inquiry* (AI) handler om.

## 100 procent mere effektiv læring... (fortælling 1)

Universitetet i Wisconsin gennemførte i 1982 et interessant læringsforsøg med to bowlinghold. Efter hvert spil fik begge hold mulighed for se videooptagelser af deres præstationer. Blot med den forskel, at de to hold ikke så den samme optagelse. Hold A så

<sup>2</sup> MacMann Berg er et privat konsulentfirma, der arbejder med ledelses- og organisationsudvikling på et systemisk grundlag. Med en solid forskningsmæssig forankring og mange års praktisk ledelseserfaring har MacMann Berg løst en lang række opgaver inden for såvel den offentlige som den private sektor. Se øvrige artikler, bogudgivelser og hvad vi kan tilbyde på [www.macmannberg.dk](http://www.macmannberg.dk).

en redigeret optagelse, der kun viste deres bedste stød, mens hold B så en optagelse, der kun viste deres fejl. Det viste sig hurtigt at begge hold forbedrede deres præstationer mærkbart for hvert spil de spillede. Men præstationskurven for de to hold var ikke den samme. Hold A, der kun havde set optagelser af deres bedste stød, forbedrede således deres præstationer 100 procent mere end hold B.

Forsøgene blev senere gentaget mange gange – altid med samme resultat, hvilket understøtter antagelsen og erfaringen om, at vi lærer mere af vores succeser end af vores fiaskoer, fejl og mangler. En tilgang der efterhånden er meget udbredt blandt topidrætsfolk, der systematisk lærer og udvikler sig ud fra deres bedste præstationer.

## Røde streger og manglende kommaer... (fortælling 2)

Da jeg<sup>3</sup> gik i sjette klasse skulle jeg, som alle andre, på det tidspunkt til at skrive stil. De første stilehæfter jeg fik tilbage var imidlertid fyldt med røde streger og markeringer alle de steder, hvor jeg havde glemt, eller ikke var klar over, at der skulle have været et komma, et punktum eller en anden bøjningsendelse. Min logik var dengang, som så mange andre, at det der var forkert måtte jeg jo gøre mindre af. Mine næste skriftlige afleveringer indeholdt derfor væsentlige færre punktummer og kommaer, hvilket blot resulterede i endnu flere røde streger. Sådan fortsatte det i lang tid, og jeg mistede ret hurtigt lysten og interessen for sprog og det at skrive.

Først da jeg flere år senere kom i gymnasiet og fik en ny dansklærer, begyndte der at ske noget. I marginen på min første danske stil i gymnasiet havde min dansklærer skrevet noget i retning af:

*"God, spændende og journalistisk indledning som giver læseren lyst til at læse videre..."*

Det var intet mindre end en læringsmæssig åbenbaring. Jeg kan huske, jeg tænkte:

*"Hold da fast... er det det, der er godt sprog? Hvorfor er der ingen, der har fortalt mig det før? Var det bare det, det handlede om? Endelig var der én, der pegede på noget af det, jeg skulle dyrke, udvikle og gøre mere af."*

Den forstyrrelse blev samtidig starten på en stor optagethed af sprog og kommunikation. En enkel næsten banal historie om forskellen på en fejlfinderkultur og en anerkendende og værdsættende tilgang. Ved at se efter fejl og mangler udvikler vi en fantastisk kompetence til at finde flere fejl, men vi får sjældent anvisninger på eller ideer til, hvad vi skal gøre for at komme videre. Omvendt peger den værdsættende tilgang på noget af det der fungerer, som der kan arbejdes videre med.

Den ene retning er basalt set ikke mere rigtig end den anden. Men overvej hvilken tilgang der skaber mest energi, glæde og engagement? Det er to fundamentalt forskellige kommunikative tilgange og strategier, som skaber to forskellige dagsordener og effekter. Det er et valg – og valget er dit.

---

<sup>3</sup> Thomas Johansen

### Hvad har I gjort for at få så vanskelige og urolige elever?... (fortælling 3)

På en skole var der en klasse, som havde ry for at være en meget urolig og larmende klasse. Fra første færd havde lærerne fortalt forældre og elever, at der var meget støj i timerne, og hvordan det vanskeliggjorde undervisningen. Efter et stykke tid kunne selv vikarerne og skolens ledelse fortælle om de samme oplevelser. Det blev den dominerende historie om klassen på skolen. Som årene gik blev historien blot cementeret og bekræftet på de årlige forældremøder. *Det var en problematisk klasse.*

I 4. klasse sad forældrene der så igen og lagde øre til endnu en historie om den problematiske klasse. En af forældrene spurgte så, om han måtte stille et uærbødigt spørgsmål:

*"Hvad er det I lærere har gjort for at få så vanskelige og urolige elever? I må have arbejdet meget systematisk og målrettet, siden det er lykket så godt?"*

Det blev et markant vendepunkt. Det forstyrrende spørgsmål blev en invitation til at se lærere, ledelse, skole, kammerater og forældre som medskabere af klassen og dens adfærd. Kombineret med et gennemført fokusskifte fra alt det der gik galt, til de trods alt mange episoder hvor eleverne fungerede godt.

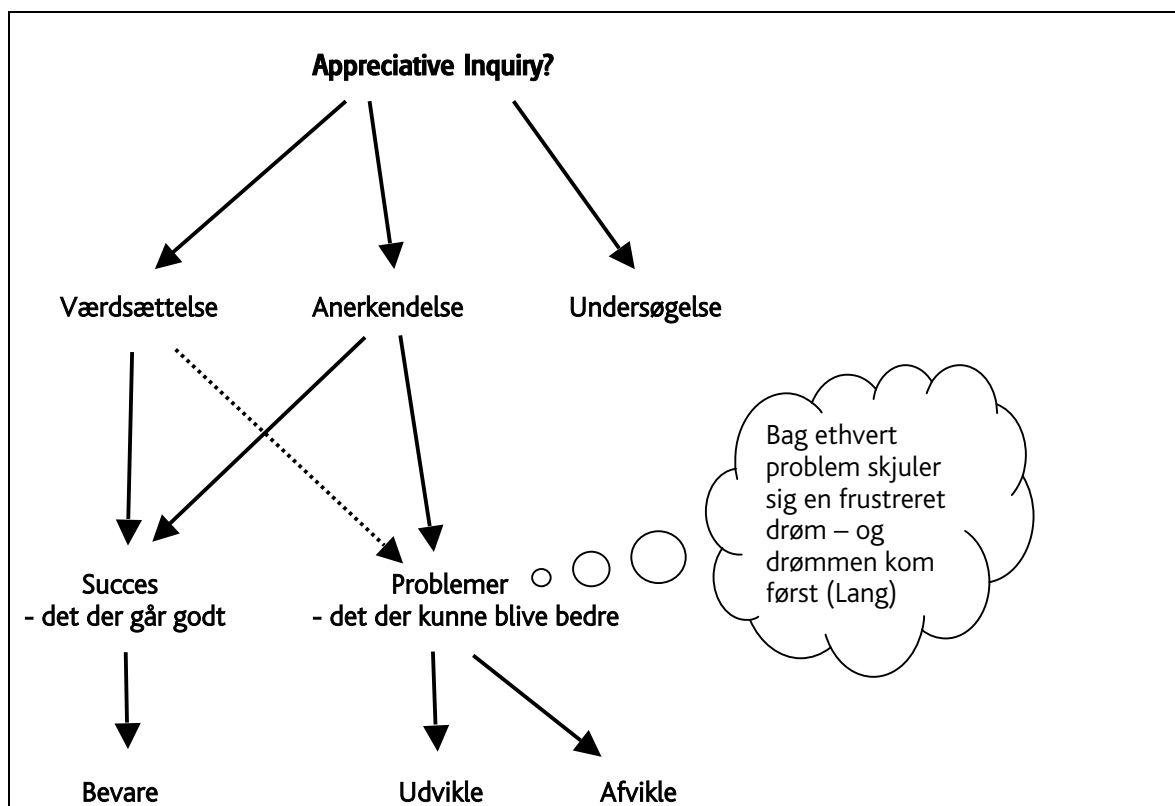
#### REFLEKSION 1

- Hvilke tanker og ideer giver de tre fortællinger dig i forhold til din praksis?
- Hvilke uærbødige spørgsmål kunne der stilles til din praksis?
- På hvilken måde er du/I medskabende af de pædagogiske udfordringer du oplever i praksis?
- Hvordan kunne du/I arbejde med AI-tilgangen på en hensigtsmæssig måde?

### Teorien og grundantagelserne bag Appreciative Inquiry (AI)

Der findes mange skoler inden for AI, ligesom det er forbundet med flere vanskeligheder at oversætte begrebet. I MacMann Berg arbejder vi ud fra en to benet model jf. figur 1. Appreciative kan betyde både værdsættelse og anerkendelse.

- Når vi anerkender, kaster vi lys og accepterer eksistensen af det som er vanskeligt og det som lykkes. Anerkendelsen af det der lykkes sprogliggør, at der er meget der fungerer. Samtidig møder vi mennesker, hvor de er. Anerkender at der er noget, der er svært. Pointen er, at der bag det oplevede eller sprogliggjorte problem skjuler sig en frustreret drøm – og drømmen kom først. Ellers ville problemet aldrig være opstået. Her ligger en guldgrube af læringsmuligheder gemt, hvis vi begynder at gå på opdagelse og koordinere vores forskellige drømme i forhold til den opgave, vi er sat til at løse. Det handler dog ikke blot om at udvikle og gøre mere af noget, men også at finde frem til, hvad vi skal gøre mindre af – eller helt holde op med at gøre.
- Når vi værdsætter, sætter vi fokus på det, der er værd at bevare fra vores fortid – vores bedste erfaringer, oplevelser og læring. Dernæst ser vi på hvordan de gode erfaringer kunne gøres endnu bedre. Parallelt hermed kan det overvejes, hvad der ville ske, hvis vi samtidig værdsatte det vanskelige og svære, så vi så disse udfordringer og vanskeligheder som invitationer til at tænke nyt og handle anderledes. Derfor den stiplede linie.
- Inquiry betyder at være undersøgende. At gå på nysgerrig opdagelse.



Figur 1 – Appreciative Inquiry begrebet udfoldet. MacMann Berg 2006.

Erkendelsesteoretisk bygger AI-begrebet på en række antagelser og pointer fra det socialkonstruktivistiske tankesæt eller paradigme, som overordnet hører til inden for systemteorien. Dette videnskabssteoretiske afsæt er vigtigt at have med, hvis vi skal undgå, at AI blot bliver et nyt smart pædagogisk slogan, som vi efter kort tid ikke kan holde ud.

Vi oplever som konsulenter mange skoler og organisationer, som har stiftet bekendtskab med tænkningen ud fra en meget praksisrelateret tilgang, hvor AI er blevet ensbetydende med det at fortælle gode historier, og at det er blevet forbudt at tale om det der er svært. Erfaringsmæssigt står de fleste medarbejdere og ledere dog af efter kort tid efter en sådan ydrefokuseret og instrumentel metodeanvendelse. Skal praktikere kunne skabe fortsat praksisudvikling forudsætter det et solidt teoretisk fundament. Derfor nogle få systemteoretiske pointer inden vi går videre.

- **Ethvert menneske gør sit bedste og samarbejder ud fra sin logik og forståelse**

Autopoiesebegrebet<sup>4</sup> udgør en grundlæggende tanke i systemteorien. Forestillingen er, at vi som mennesker på en gang er lukkede selvreferentielle og åbent kommunikerende systemer. Vi er alle lukkede for al anden fornuft, end den vi selv skaber. Vi tager kun det ind i vores system som giver os mening, og som bygger oven på det fundament vi har i forvejen. I en organisation betyder det, at alles perspektiver og handlinger er logiske, ud fra deres egne præmisser.

<sup>4</sup> Autopoiesebegrebet stammer fra de to chilenske neurobiologer Maturana & Varela. Det konstruerede begreb dækker over at et levende system, som fx et menneske, kan ses som et selvrefererende eller selvskabende system (Maturana, 1998)

- **I enhver organisation, familie eller person er der noget, som virker – og det er ofte det meste!**  
Selv om vi ofte bruger 90 procent af tiden på de 10 procent, som ikke fungerer optimalt. Ved at skifte fokus og gå på opdagelse i vores allerbedste erfaringer åbner vi for en kæmpe kilde til læring.

Se blot på de mange møder du leder eller deltager i. De fleste investerer rigtig mange timer og ressourcer i at deltage i møder, men vi bruger næsten bevidstløst samme mødeform – uanset hvad der er til debat, hvor mange deltagere der er, hvor meget tid der er til rådighed, og hvad der skal komme ud af det. Ud fra en AI-vinkel ville det i den kontekst være interessant at undersøge, hvilke møder der har været de mest værdiskabende og livgivende i forhold til den opgave organisationen er sat i verden for at løse.

- **Alting er forbundet med alting – men med forskellige grader af forbundethed (Cronen, 2003)**  
Ud fra en systemisk optik giver det ikke mening at se isoleret på en elev, en medarbejder eller en leder. De er alle aktører i et system, og indgår hver især i en lang række relationer, der i den sidste ende gør dem forbundne med hinanden. Alt hvad jeg siger og gør, og alt det jeg ikke siger og det jeg ikke gør, vil derfor påvirke. Vi kan ikke ikke-påvirke. Vi kan ikke ikke-kommunikere. Den kommunikative udfordring bliver derfor, hvordan vi på en hensigtsmæssig, fremadrettet og livgivende måde kan koble os på hinanden, så vi sammen kan komme videre med den opgave vi skal løse i fællesskab.
- **Det heliotropiske princip – lys og ønskværdige fremtidsbilleder tiltrækker (Cooperrider, 1987)**  
Planter i en vindueskarm vokser mod lyset. Lys giver liv og retning. På samme måde vil mennesker der samskaber eller hører ønskværdige fremtidsvisioner, søge mod at virkeliggøre disse visioner. Da Martin Luther King i 1963 holdt sin berømte tale: *I have a dream*, fik den næsten mytisk karakter og skabte meget stor effekt, fordi King formåede at sprogliggøre et kraftfuldt billede af en positiv fremtid, som var attraktiv for tilhørerne. Hvad ville der være sket, hvis han var begyndt: *I have a problem...*?
- **Det sprog vi bruger og det vi fokuserer på, skaber vores virkelighed (Wittgenstein, 2001)**  
Forudsætningen for erkendelse er, at vi er i stand til at iagttage en forskel, der gør en forskel. Skal vi opnå ny erkendelse forudsætter det, at vi kan drage en ny distinktion eller skelnen, der kan afdække nye forskelle.

Ser vi en gruppe elever som besværlige og urolige, er vi ofte ikke i stand til at se andet. Vi udvikler et ordforråd af begreber som uro, støj, larm, konflikter, mobning, manglende disciplin, dårlige læringsbetingelser, forvirrede og grænsesøgende elever... Det er imidlertid kun nogle af de historier, der kunne fortælles om de elever – jf. fortælling 3. Pointen er, at når vi ser efter fejl og mangler, bliver vi eksperter i at finde utilstrækkeligheder og problemer. Vi tror, det er virkeligheden. Eller sagt på en anden måde: Når først vi har en forklaring holder vores nysgerrighed op (Bateson, 2000).

Med AI inviteres vi til at fortælle andre historier. Om vores hidtidige bedste erfaringer. Om alt det der lykkes. Om vores fremtidige drømme og håb. Det er også en del af virkeligheden. Faktisk vil vores forestillinger om og forventninger til fremtiden, i høj grad sætte rammerne for vores nuværende og fremtidige handlinger.

- **De spørgsmål vi stiller, vil være bestemmende for de svar vi får (Tomm/MacMann Berg, 2005)**  
Spørg derfor først og fremmest ind til det der skaber liv og energi i organisationen, frem for det som skaber problemer, træthed og frustrationer. Det er ikke forkert eller forbudt at spørge indtil problemer. Det kan tværtimod være helt nødvendigt for at komme videre, men måden problemerne italesættes på bliver i midlertidig afgørende for, hvilke effekter der kommer ud af det. Ud fra ideen om at der bag ethvert problem skjuler sig en frustreret drøm – og

drømmen kom først – bliver det således vigtigt at anerkende, det der er svært og vanskeligt, for så derefter nysgerrigt at få udfoldet den bagvedliggende drøm.

Har en gruppe lærere, pædagoger eller elever svært ved at samarbejde, må vi møde dem med anerkendelse – der hvor de er:

*"Jeg kan godt høre, der er noget, der er svært for jer. At jeres samarbejde ikke fungerer ret godt, og at det har kostet jer mange frustrationer. Det må have været vanskeligt... [efter et stykke tid...]. Hvis vi nu prøver at se to år frem i tiden, og leger med tanken, at I nu har et rigtig godt og givende samarbejde:*

- *Hvordan ser jeres samarbejde nu ud i praksis?*
- *Hvilke værdier kendetegner jeres samarbejde – hvordan kommer de til udtryk?*
- *Hvilke effekter skaber det i resten af organisationen?*
- *Hvad betyder det for jeres opgaveløsning?*
- *Hvad kunne du selv/dine kollegaer/ledelsen gøre for at det blev til virkelighed?"*

- **Værdsættelse skaber et positivt defineret miljø, og øger mulighederne for en positiv udvikling**  
Det kendes ikke mindst fra den medicinske forsknings afdækning af Placebo effekten. Det at invitere børn, medarbejdere og ledelse ind i en anerkendende samtalekultur skaber alene i sig selv mere engagement og flere synlige resultater, fx i forhold til deres indbyrdes samarbejde – uden at der i øvrigt foretages andre konkrete tiltag. Tilsvarende effekt afdækkede Rosenthal i 1950'erne i en række opsigtsvækkende social-psykologiske forsøg med elever og lærere. Forskningen viste, at når vi møder andre mennesker med en grundlæggende indstilling til, at det de siger, tænker og gør er klogt, relevant og meningsfuldt – så vil de også i højere grad være i stand til at sige kloge, relevante og meningsfulde ting (Cooperrider, 1987)
- **Undersøgelser og forandringer sker samtidig (Bateson, 2000)**  
I det øjeblik vi retter vores opmærksomhed på måden vi fx kommunikerer på, vil det påvirke vores nuværende og fremtidige kommunikation. Proces og resultat kan ikke adskilles. Derfor er der al mulig grund til at involvere hele organisationen for at få flest mulige medskabere af en ønsket proces. Eksempelvis hvis et bestemt værdigrundlag ønskes implementeret. Involver også eleverne og tydeliggør deres medansvarlige og medskabende rolle i forhold til implementering af den ønskede vision.

Ovenstående systemteoretiske pointer udgør samtidig noget af det teoretiske fundamentet for AI. Næste udfordring bliver at se nærmere på, hvordan vi i praksis kan arbejde med AI i en organisatorisk og pædagogisk kontekst.

#### REFLEKSION 2

- Hvilken inspiration og konkrete ideer til praksis giver de foregående systemteoretiske pointer?
- Hvad bliver du allermest forstyrret af?
- Hvilke pointer kan du bedst koble dig på?

### Hvordan fremme en anerkendende og værdsættende pædagogik og organisationskultur?

Allerførst skal du med dig selv og resten af organisationen overveje: Tror vi på, at en anerkendende og værdsættende tilgang vil kunne berige vores organisation og vores opgaveløsning? Hvis ikke I inderst inde selv tror på ideen – så stop her – for så kommer det aldrig til at skabe de ønskede effekter alligevel. Så bliver det blot en gold instrumentel metodetænkning – uden autencitet eller oprigtighed, som resten af organisationen hurtigt gennemskuer.

Har du og centrale dele af organisationen derimod besluttet at bygge den pædagogiske og ledelsesmæssige praksis på en anerkendende og værdsættende tilgang vil nogle af nedenstående opmærksomhedspunkter være afgørende faktorer for implementeringens effekt og resultater. Hvad enten du er leder eller medarbejder handler det især om:

**1. Evnen til at stille anerkendende og værdsættende spørgsmål**

Ønsker vi at fremme en anerkendende og værdsættende pædagogik bliver et af de centrale værktøjer evnen til at kunne stille anerkendende og værdsættende spørgsmål, som skaber, udfolder, udfordrer (u)mulige retninger og muligheder (Hornstrup et al, 2005). At gå fra en retrospektiv svarkultur, hvor ledelsen forventes at kunne svare på alt, i retning af en reflektiv spørgsmålskultur, hvor samtlige medarbejdere udfordres til at tænke og handle hensigtsmæssigt – i forhold til hvad der skaber værdi for organisationen.

**2. Bevidsthed om en kontinuerlig kontekstafklaring**

Det forudsætter en organisatorisk bevidsthed om retning og mål. Om hvad der er, og ikke er, til forhandling på nuværende tidspunkt. Det kræver en fortløbende kontekstafklaring, hvor ledelsens rolle i høj grad bliver at være kontekstmarkør – på en fremadrettet og energifremmende måde – såvel i det daglige som det langsigtede og strategiske liv i organisationen.

**3. Opmærksomhed på egen rolle som sprog- og kulturskaber**

Opgiv tanken om at du kan lave om på de andre, men start med dig selv og din egen kommunikation. Som ledelse vil det være afgørende at I tager jeres egen medicin og går forrest. Det skaber ikke blot respekt, men i høj grad også effekt – at lærere, pædagoger og elever ser ledelsen praktisere en anerkendende og værdsættende kommunikation. I en pædagogisk kontekst er der ofte stor bevidsthed og enighed om at være anerkendende i forhold til eleverne, men praksis ser ofte anderledes ud når vi ser på forholdet mellem medarbejdere og forholdet mellem medarbejdere og ledelse.

**4. Fokuserer på ressourcer og muligheder frem for mangler og begrænsninger**

Se efter lyset i øjnene hos dine kollegaer og medarbejdere. Hvad er det der skaber energi og engagement, og som samtidig er værdiskabende ud fra organisationens perspektiv? Gå den vej. Se problemer, fejl og mangler som udviklingspotentialer og muligheder for forandring.

**5. Fastholdelse af og deling af de allerbedste erfaringer og fortællinger**

Skal vi tage noget med fra fortiden, så lad os tage de allerbedste erfaringer med, som eksemplariske fortællinger om noget af det organisationen ønsker fremmet og udviklet. Til fortløbende at koordinere aktørernes billeder af den vision eller de værdier der arbejdes hen imod. Opspor, anerkend og lær af medarbejdernes succeser, der understøtter organisationens vision (Bushe, 2003).

**6. Håndter det der er svært på en fremadrettet, opgavefokuseret og livgivende måde**

I enhver organisation er der ting der er vanskelige og samtaler der er svære. Mød det andet menneske hvor det er, og anerkend at der er noget, der er vanskeligt. Og kom så videre. På en fremadrettet og energifremmende måde med et skarpt opgavefokus. Udfold den dominerende historie, og samskab nye handlingsmuligheder via fremadrettede og undersøgende spørgsmål.

**7. Involverer medarbejderne og øvrige interessenter for størst muligt ejerskab**

Ikke mindst når det handler om formuleringen, vedtagelsen og implementeringen af organisationens vision, mål og strategier. Det er alligevel medarbejderne som skal udføre

arbejdet. Ejerskab hos den enkelte skaber medarbejdere frem for modarbejdere. Det giver organisatorisk værdi.

#### 8. Se forskelligheder som en kilde til læring – og bedre opgaveløsning

Tværfaglighed bliver først til en værdi, når de enkelte fagligheder beriger hinanden. Det fordrer en reel gensidig nysgerrighed, åbenhed og påvirkelighed. Det kræver en konstant bevidsthed om vishedens fristelse (Maturana, 1998). Om hele tiden at se efter hvilke andre historier der også kunne fortælles – og hvilke muligheder de kunne give. Innovation udspringer typisk af minoritetens stemme - ikke af majoritetens stemme (Weick, 2003)

#### REFLEKSION 3

- Hvilke af ovenstående ideer kan du bedst koble dig på?
- Hvor ville det være allermest hensigtsmæssigt at tage fat i din organisation?
- Hvad kunne dine kollegaer og ledelse med fordel gøre mere af/mindre af?
- Hvad skal du selv være særlig opmærksom på at gøre mere af/mindre af?

### Afsluttende pædagogiske og organisatoriske refleksioner

AI kan lyde let, lokkende og ligetil, og bliver ofte præsenteret som en ny smart hurtig gennemvej til effektive lette sloganagtige løsninger. I vores egen ledelses- og konsulentpraksis ser vi først og fremmest AI som en kommunikationsfilosofi, der kobler sig til det socialkonstruktionistiske paradigme. En grundlæggende etik og tilgang til sprog og kommunikation, som bygger på en antagelse om at mennesker udvikler sig bedst i positivt definerede miljøer. Et menneskesyn der ikke blot gælder børn, men i ligeså høj grad unge og voksne. I det perspektiv er AI netop ikke et nyt kommunikationskoncept, der skal eller kan begrænses til den meget anvendte og udbredte 4D-model<sup>5</sup>. AI er langt mere.

AI og det tilhørende systemteoretiske og sprogfilosofiske tankesæt er et brud med flere hundrede års vestlig analytisk, rationel tænkning, skoling og dannelse. Et paradigmeskifte i forhold til tidligere tiders fejlfindingskultur og ensidige problemfokusering. Et opgør med find-fem-fejl tankegangen, som vi fra den tidligste barndom er blevet opdraget til og socialiseret ind i. I familien, institutionen, skolen og uddannelsessystemet. På arbejdspladser, i den offentlige debat og den politiske diskurs. Det er et brud som indeholder meget store organisatoriske og pædagogiske perspektiver.

Skal det lykkes at udvikle en anerkendende og værdsættende tænkning i en organisation, er der grund til at rette blikket mod den eksisterende organisations- og kommunikationskultur. I hvor høj

<sup>5</sup> 4D-modellen (Cooperrider) der senere blev til en 5D-model er en meget udbredt systematisk metode til at arbejde med AI i praksis. Den opererer med fem dimensioner eller trin, som man kan gå frem efter:

- Definition – hvad vil vi gerne blive klogere på?
- Discovery – hvad gør vi når vi fungerer allerbedst?
- Dream – hvordan ønsker vi organisationen på sigt?
- Design – hvordan kan vi indrette organisationen som drømmen får det bedste betingelser?
- Delivery – hvad kan vi gøre for at komme i den ønskede retning?

Det er vores erfaring at 5D-modellen ofte bruges og lever løsrevet fra sit teoretiske og filosofiske fundament, hvorved AI bliver reduceret til en instrumentel kommunikationsmodel. Den er derfor ikke behandlet yderligere i artiklen. I stedet trækker vi på de systemteoretiske tanke- og handleværktøjer (Hornstrup et al, 2005) i forhold til AI, som erfaringsmæssigt skaber langt større effekt i praksis.



grad er den nuværende kultur befordrende for de fremtidsbilleder organisationen ønsker at opnå? Hvad kunne kendetegne en endnu mere værdiskabende kultur – i forhold til den ønskede fremtid og organisationens opgaveløsning?

Organisationskultur og al anden kultur er, i en systemisk optik, en social konstruktion. Skabt af de tidligere og nuværende organisationsmedlemmer. Et dynamisk begreb vi kan forandre, hvis vi vil.

*"Alt hvad der er socialt konstrueret, kan dekonstrueres og rekonstrueres. Der findes ikke upåvirkelige kulturer eller vaner."  
(Cooperrider, 1987)*

Hver dag vi møder på arbejde, er vi medskabere af organisationens kultur. Er kulturen ikke befordrende for opgaveløsningen og medarbejdertrivsel, kan vi forandre den. Ved at begynde med os selv. Ved at stille nye og anderledes fremadrettede og livgivende spørgsmål. På den måde vil vi påvirke vores relationer til den anden og de andre, som igen vil påvirke dem, de er forbundet med. Det er vores eneste mulighed – og det er slet ikke så ringe endda. Erfaringsmæssigt er det meget effektivt. Særligt når vi bliver bevidste og reflektive i forhold til vores eget sprog og valg og vægtning af ord.

*"(Vores opgave er) at få sagt det vi mener, på en måde der forbinder os med den anden, så vi sammen kan komme videre."*

*"Hvordan kan vi kommunikere, i overensstemmelse med vores holdninger og værdier, uden at bruge de ordsprogspl vi ved støder dem vi ønsker at kommunikere med?"*

*"Tal på en måde der fremmer relationen og formålet med dialogen."  
(Sally Ann Roth, socialworker, London, 2003)*

I det lys har den koblende og anerkendende kommunikationstilgang sin store styrke – ikke mindst når der er uenighed eller konflikter. Fordi ambitionen hele tiden er at tale fremadrettet og koblende til den anden og den fælles opgave. Med det klare sigte, i en pædagogisk og uddannelsesmæssig kontekst, at give barnet og den unge de bedst mulige betingelser for dannelse og læring.

#### REFLEKSION 4

- Hvad har for dig været de vigtigste læringspointer fra artiklen?
- Hvordan kan du bruge dem i din egen praksis?
- Hvilke andre tiltag kunne understøtte en videre udvikling af en anerkendende og værdsættende kultur i din organisation?

#### Litteratur

- Bateson, Gregory (2000): Steps to an ecology of mind, The University of Chicago Press.
- Bushe, Gervase (2003): *Clear leadership – How Outstanding Leaders Make Themselves Understood, Cut Through the mush, and Help Everyone Get Real at work*. Davies-Black Publishing
- Cooperrider, David & Srivastva, Suresh (1987): *Appreciative Inquiry in organizational life*. Research in Organizational Change and Development, Vol.1. by JAI Press Inc
- Gergen, Kenneth J. & Gergen, Mary (2005): *Social konstruktion – ind i samtalen*. Dansk Psykologisk Forlag. 1. udgave. 1. oplag
- Gergen, Kenneth J. (2003): *Virkelighed og relationer*. Dansk Psykologisk Forlag

- Hornstrup, Carsten & Loehr-Petersen, Jesper (2003): *Appreciative Inquiry – en konstruktiv metode til positive forandringer*. Jurist og Økonomforbundets Forlag, 2. udgave
- Hornstrup, Carsten & Loehr-Petersen, Jesper (2005): *Udviklingssamtaler i grupper – udvikling gennem dialog*. Jurist og Økonomforbundets Forlag, 3. udgave
- Hornstrup, Carsten; Johansen, Thomas; Vinter Jensen, Allan; Gjengedal Madsen, Jørgen og Loehr-Petersen, Jesper (2005): *Systemisk ledelse – den reflektive praktiker*. Erhvervspsykologiserien, Dansk Psykologisk Forlag
- Maturana, Humberto & Varela, Francisco (1998): *The Three of Knowledge – The Biological Roots of Humann Understading*. Boston & London
- Weick, Karl E. (2003): *Making sense of the organization*. Oxford, Blackwell Publishers, 2003
- Wittgenstein, Ludwig (2001): *Filosofiske undersøgelser*. Munksgaard Forlag, 2. udg., 4. oplag
- Ølgaard, Bent (2001): *Kommunikation og økomentale systemer ifølge Gregory Bateson*. Akademisk Forlag, 2. udgave, 6. oplag

## Links

- [www.appreciativeinquiry.org](http://www.appreciativeinquiry.org)
- [www.macmannberg.dk](http://www.macmannberg.dk)

## Om forfatterne



*Thomas Johansen (f. 1967) uddannet lærer og cand. pæd. pæd. Organisationskonsulent, projektleder og generalsekretær i FDF. Forskningsmedarbejder på Learning Lab Denmark. Systemisk videreuddannelse. Nu systemisk ledelses- og organisationsudvikler, MacMann Berg.*



*Jørgen Madsen (f. 1963) handels- og systemisk uddannet konsulent. Erfaren konsulent og supervisor med mangeårig baggrund som uddannelseskonsulent og underviser i politiske organisationer. Nu systemisk ledelses- og organisationsudvikler, MacMann Berg.*