



BOGNYT

Redigeret af STEEN HILDEBRANDT, professor ved Institut for Organisation og Ledelse, Handelshøjskolen i Århus.

Den værdsættende organisation

Lyt til organisationens stemmer. Tales der værdsættende eller med fejlfindingsstemmer i krogene i kontorerne og på direktionsgangen? Ved at sætte fokus på sprog og på de relationer, der skabes, når vi kommunikerer, åbnes for muligheder og mangfoldighed, pointerer et fint tobindsværk om værdsættende samtaler

AF LISBETH NEBELONG, Kommunikationsrådgiver

Frøene til forandring findes i de spørgsmål, vi stiller, i det vi taler om, og i de historier vi fortæller i organisationerne. Og nysgerrige samtaler og værdsættende dialog kan blive vigtige værktøjer til forandring – for ikke at sige forvandling.

Appreciative inquiry, den anerkendende eller værdsættende undersøgelse, er også i Danmark ved at vinde frem, når der skal organisationsudvikles i såvel private virksomheder som i det offentlige.

Der er kommet flere gode bøger om metoden de seneste år, og nu udgiver Psykologisk Forlag et tobindsværk, der i første del gør grundigt rede for også teorien og filosofien bag den, og som i anden del gennem en række danske og udenlandske cases – demonstrerer, hvor meget udvikling, der kan ske, når man arbejder med metoden i praksis.

Hjørnesteinen i appreciative inquiry, som de tre redaktører af og medforfattere til de to antologier vælger at oversætte til værdsættende samtaler, er nysgerrighed. En konstruktiv, undersøgende tilgang til organisationen og til de mennesker, der udgør den. En nysgerrighed efter at finde ud af og systematisere alt det, folk gør godt frem for – som man oftest gør – at koncentrere sig om det, der er gået galt og at lede efter årsager.

Det handler om at gøre op med det traditionelle fokus på fejlfinding i fortiden og i stedet skabe fremtiden ved hjælp af visioner og ved at beskrive forestillinger, metaforer og drømme hos den enkelte og i hele organisationen.

På opdagelse

Kernen i en værdsættende proces er 4D-modellen, hvor man konkret arbejder sig igennem fire faser: Discovery, Dream, Design og Destiny. Først beskriver man de betydningsfulde øjeblikke og suc-

cessfulde erfaringer, der giver organisationen liv. Derefter formulerer man – med succeserne i bagagen – sine håb og drømme for fremtiden. Så beskriver man, hvordan organisationen ser ud, når visionerne er realiseret, og i fjerde fase implementerer man.

I virkeligheden er metoden enkel, og det er først og fremmest perspektivet og tilgangen, der adskiller den fra andre velkendte organisationsudviklingsmetoder som f.eks. fremtidsværktødet.

I den værdsættende undersøgelse, sætter man ikke fokus på det, der ikke virker, men på det, der virker og på at tale om det, der virker for at skabe mere af det. Eller som forfatteren til et af kapitlerne i første del, Allan Holmgren, pointerer:

»Et problem kan ikke løses ved at studere det; så bliver man højt ekspert i at studere problemer og fikseringer i sproget og ikke i at skabe muligheder og sproglige åbninger. Den kreative person taler ud over sine problemer og har sprog om det nye på den anden side af det fastlåste og ikke-fungerende.«

Når man lytter til sproget og stemmerne i organisationen kan det selvfølgelig ske, at man støder på problemer i form af konflikter, magtkampe, vrede og ærgrelser, og at tage problemer alvorligt er også en måde at anerkende eller værdsætte organisationens medlemmer på.

Men problemerne får ikke lov at fylde som problemer, og man sætter ikke al energi ind på at løse dem. Man forsøger ikke desperat at finde svar. Man stiller spørgsmål. Konstruktive spørgsmål, der fører organisationen fremad.

Bag ethvert problem befinder sig en frustreret drøm, er holdningen, og ved hjælp af værdsættende dialog forsøger man at gå bagom og ned under problemerne, at finde ind til de drømme, der er blevet frustreret og få dem til at folde sig ud. På den måde sættes en proces i gang, og der ska-



FORVANDLING

Værdsættende samtale i teori og praksis

PSYKOLOGISK FORLAG



VÆRDSÆTTENDE

Værdsættende samtaler i praksis

PSYKOLOGISK FORLAG

bes en anerkendende cyklus, der vokser. Langsomt kan et nyt verdensbillede gro frem. En ny etik, et nyt værdisæt, et nyt medarbejder- og menneskesyn.

Som økosystem

Metodisk er værdsættende samtaler først og fremmest udviklet og videreudviklet i USA og England af bl.a. David L. Cooperrider, Peter Lang og Diana Whitney, der alle bidrager med væsentlige kapitler i første bind.

Filosofisk og teoretisk tager værdsættende samtaler udgangspunkt i systemteori og i socialkonstruktivismen, der peger på, at viden først og fremmest dannes i sociale interaktioner, samt i bl.a. Wittgenstein, der siger, at sproget skaber verden.

Mening er således en fælles konstruktion, og det er gennem sproget, relationer skabes og organisationer formes. Med andre ord flyttes fokus – som det lidt poppet påpeges – fra »jeg tænker, derfor er jeg« til »vi kommunikerer, derfor er vi«.

Synsvinkelskiftet medfører et grundlæggende skift i organisationsmetafor. Fra maskinmetafor til en fortælling om organisationen som et levende økologisk system, skriver Charlotte Dalsgaard i et centralt kapitel om sprog og virkelighed i organisationen.

Skiftet medfører et helt andet beslutningssystem, hvor viden ikke er noget, man holder for sig selv, men noget, man deler med andre, og ved det økologiske forstås et moralsk og etisk ansvar, der rækker ud over det kortsigtede resultat. Bæredygtighed, ansvarlighed – og værdibaseret ledelse bliver nøgleord.

Uheldigt arvegodt

Mangel- og underskudsproges som uheldigt arvegodt fra industrisamfundets lineære organiseringsmåder, der slet ikke passer til videnssamfundet.

Det betyder ikke, at man altid skal tale positivt, men ved at tale om det, organisationen er god til, grundlægges et overskudsprog, som egner sig fremragende til nutidens netværksorganisering med kompetente, selvledende medarbejdere, der ønsker udfordringer og konstruktiv modspil fra ledere med vision, passion og integritet. Og har man helhedsperspektivet for øje, er interessen i udvikling og bæredygtighed, kan værdsættende samtaler blive organisationens normative praksis, pointeres det.

Når man lytter til organisationens stemmer, kan man finde ind til de – ubevidste – kommunikationsmønstre, der udgør dens klangbund og udtrykker dens værdier og etik.

Mange steder baserer kommunikationsmønstrene sig på en dualistisk tankegang, hvor nysgerrigheden er gået til grunde i kategoriseringer og dem-og-os-tænkning. Det er mønstre, der underminerer organisationer, men hvor man ved at blive bevidst om sproget og koncentrere sig om muligheder kan begynde at bygge bro over stereotypier

og fordomme, anerkende hindrens værdier og se dem som udtryk for mangfoldighed.

Mens det første af de to bind overvejende er en indføring i teori og metode, består bind to først og fremmest af empiri i form af 16 cases, der beskriver, hvordan værdsættende samtaler har forandret, nærmest forandret, mennesker, afdelinger eller hele organisationer.

Værdsættelse i praksis

Bogens cases er hentet fra både ind- og udland, private virksomheder, offentlige organisationer og non-profit-organisationer.

Et bredt og illustrativt udvalg af fortællinger om værdsættelse og forandring, hvoraf mange giver sus under håret i form af stof til refleksion og inspiration til selv at gå i gang.

Det gælder ikke mindst casen om noget så prosaisk som en virksomhed i Columbia, der producerer bremser til biler. Fabrikken begyndte med værdsættende kundeundersøgelser, fortsatte med at skifte det interne underskudsprog ud med overskudsprog og udviklede i løbet af processen en helt ny social ansvarlighed i forhold til lokalsamfundet.

Fra non-profit-delen inspirerer bl.a. Bliss Browns berømte fortælling om Imagine Chicago, forandringen af en hel by, og fra offentlige organisationer bidrager Peter Lang og Elspeth McAdam med skelsættende erfaringer fra deres arbejde med såkaldt svage skolebørn og med netværks- og partnerskabsarbejde mellem skole, familier og lokalsamfund.

Erfaringer, der burde være pligtlæsning ikke bare for skoleledere, men for alle ledere, der – i samskabelse med deres medarbejdere – ønsker at forvandle kulturer med stress, højt sygefravær og udbrændthed til sunde organisationer.

Bevidst begejstret

I bind to vover redaktørerne et øje, idet de bevidst har valgt at skrive mere begejstret og mindre kritisk, akademisk. Vel vidende, at det måske kan virke stødende, i hvert fald i Danmark, men som det understreges, er begejstringen »en del af det teoretiske grundlag for værdsættende samtaler«. Og skulle man have svært ved at sluge så meget entusiasme på en gang, behøver man jo ikke læse samtlige eksempler i et bug.

Charlotte Dalsgaard, Tine Meisner & Kaj Voetmann (Red.): *Forvandling. Værdsættende samtale i teori og praksis (304 sider)* og *Værdsæt. Værdsættende samtaler i praksis (344 sider)* Psykologisk Forlag, Erhvervspsykologiserien, ISBN 87-7706-291-4 og 87-7706-341-4. Pris 348 kr. pr. bind, eller samlet 598 kr.

Bøger til anmeldelse sendes til: Steen Hildebrandt, Handelshøjskolen i Århus, Haslegårdsvej 10, 8210 Århus C.