

## *Værdsættende samtale*

*Uddrag fra bogen: Forvandling – værdsættende samtale i teori og praksis af Charlotte Dalsgaard, Tine Meisner & Kaj Voetmann. Dansk Psykologisk Forlag 2002*

### **Værdsættende Samtaler – det danske begreb**

Vi har valgt at oversætte *appreciative inquiry* til *værdsættende samtale*. Vi har lagt vægt på at bruge almindelige og ikke for mange ord. Oversættelsen skulle både være dækkende og mundret.

*Værdsættende samtaler* er valgt fordi teorien i sig selv knytter sig til en relationel forståelse af eksistens, ligesom måden at arbejde på har en dialogisk form. Ordet **samtaler** knytter an til dialog, undersøgelse, deltagelse og samskabelse. Med det engelske ord *inquiry* menes en søge-at-forstå-proces ved at stille spørgsmål. Der er altså tale om særlige form for udforskende samtaler.

Ordet **værdsættende** kommer fra ideen om at noget stiger i værdi, når det værdsættes.

Værdsættende knytter an til ord som anerkendelse, bekræftelse og påskønnelse.

Værdsættende samtaler har udviklet sig fra en teoriudviklingsproces som primært er blevet anvendt af akademikere til en hel-system-forandringsproces. Værdsættende samtaler sætter organisationer i stand til at opbygge deres egne generative lokale teorier om fornyelse og transformation i kraft af de sproglige ændringer som bliver skabt, når de udforsker de mest positive og exceptionelle øjeblikke.

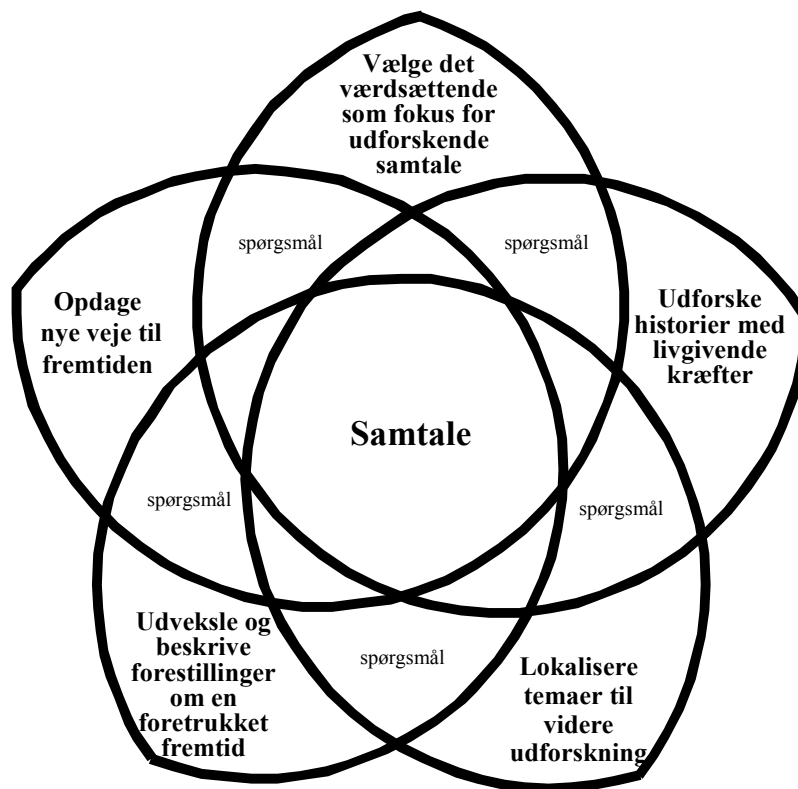
*Værdsættende samtale er et bud på en teori og praksis, der er baseret på en overbevisning om at menneskelige systemer skabes og begribes af dem som lever og arbejder i dem. Værdsættende samtaler sætter fokus på de generative og kreative forestillinger som findes i de mest positive værdier, visioner, præstationer og bedste praksis og opbygger den indre skaberkraft.*

Værdsættende samtale fremsætter således (Bushe 2001<sup>a</sup>, Anderson m.fl. 2001<sup>b</sup>):

- en teori om hvordan sociale former hænger sammen og udvikles <sup>a</sup>
- en metode til generering af ny social teori <sup>a</sup>
- en teknik til at forandre sociale systemer <sup>a</sup>
- en daglig praksis <sup>b</sup>

### **CENTRALE PROCESSER**

De følgende fem processer kendetegner værdsættende samtaler i praksis. (W&M 2001 s. 39). Processerne er samvirkende og forstærker de positive drivkræfter. Opdelingen i fem processer er kunstig, egentlig udgør de en samlet proces. I praksis overlapper og gentager de forskellige processer hinanden ligesom de hverken styres eller forudsiges. Hver proces bør derfor ses som en del af et større hele eller som en proces hvis mål er at optimere organisationens mest konstruktive kræfter.



## Samtaler og spørgsmål

Spørgsmål er de særlige samtalers drivkraft. Mange af os har sikkert oplevet hvordan et enkelt spørgsmål har ændret vores handlemåder og virkelighedsopfattelse. Et hvert spørgsmål kan markant ændre relationerne alene ved den respons det afstedkommer fordi det kaster lys over en hidtil overset pointe. Spørgsmål kan opfattes som det sproglige materiale, hvorfra organisationens fortællinger om sig selv og om fremtiden undfanges og konstrueres. Dette får den konsekvens, at udforskeren bliver en del af systemet og er med sin adfærd i stand til at påvirke systemet. Hensigten med spørgsmålet må derfor stå centralt.

### At vælge det værdsættende som fokus for udforskning

I forandringsprocessen står organisationen overfor et afgørende valg, der handler om metode og resultat. Værdsættende samtaler begynder når organisationen bevidst vælger at fokusere på det værdsættende og positive som fokus for udvikling. Hvis emnet er f.eks. er kundetilfredshed vil et karakteristisk spørgsmål være: *'Hvad er vores kunder glade og tilfredse med? Hvad er det vi gør, som bidrager til deres tilfredshed? Hvad kan hjælpe os til at øge kundetilfredsheden?'* Et tema til videre udforskning kan være *'fortræffelig kundeservice'* frem for *'forbedret kundeservice'*.

Det er væsentligt at gøre sig det klart at vælge det positive fokus ikke ekskluderer nogen reference til vanskeligheder og forhindringer. Vanskelige situationer bliver opløst i kraft af det primære positive fremtidsorienterede fokus for udforskning. Vanskeligheder i procesforløbet ses som muligheder for indsigt i strategier for effektiv fremadskridende bevægelse i stedet for forhindringer. Værdsættende samtaler virker måske allermest kraftfuld når tilsyneladende forhindringer bruges til at søge lyset i det som synes at være totalt mørke eller en trist situation.

## **At udforske historier med livgivende kræfter**

En forandringsproces styrkes ved at blotlægge de livgivende kræfter i en organisation. Værdsættende interviews er en dataindsamling, som hjælper organisationen til selv at lokalisere, belyse og forstå de særlige styrker som giver liv og vitalitet. Disse centrale interviews betragtes som en **udforskende samtale**. Både interviewer og den interviewede lærer mens de udforsker hinandens særlige betydningsfulde erfaringer, hinandens værdier og fremtidsønsker.

## **At lokalisere temaer og emner i fortællingerne**

At trække essensen frem fra de livgivende historier indebærer at lokalisere temaer for den videre dialog blandt alle organisationens medlemmer. Denne proces kan styrke fornemmelsen for særlige evner, kræfter og kompetencer (W&M 2001 s. 113-114).

Arbejdet med fortællingerne fra de udforskende samtaler forløber så alle har mulighed for at reagere på de konkrete fortællinger temaer og positive budskaber. Det handler ikke om at alle skal blive enige om en bestemt fortolkning af fortællingerne, men om etablere et andet niveau af forståelse. Det handler om at lade de mange forskellige fortolkninger være inspirationer og grobund for bæredygtige ideer og resultater.

## **At udveksle og beskrive forestillinger om en foretrukket fremtid**

At udveksle historier og fortællinger har til hensigt at engagere så mange i organisationen som muligt i at udfordre drømmen om fremtiden. Jo flere mennesker der er involveret jo hurtigere bevæger og forandrer organisationen sig.

Disse fremtidsforestillinger udspringer fra fortællingerne om de særlige øjeblikke og de temaer som er blevet identificeret. Udfordringen i denne visualiseringsproces består i at forestille sig at de særlige øjeblikke fremover kan blive reglen frem for undtagelsen i organisationen. (W&M 2001 s. 133-134).

At skabe en fremtidsvision kan forløbe på denne måde:

- *Formulere drømmen.* Visualisere forestillinger og skrive den ned og indramme dem af overordnede udfordrende erklæringer og
- *Beskrive den nødvendige sociale arkitektur,* det vil sige den organisationsstruktur som kan gøre det muligt at realisere drømmene.

## **At opdage nye veje til fremtiden**

Det gælder om at engagere så mange af organisationen medlemmer som muligt i at realisere de nye forestillinger af fremtiden og integrere dem i deres daglige praksis. Det er en kontinuerlig proces at holde liv i fremtidstalen. Det er en kontinuerlig læringsproces, som omfatter justering og eksperimenter. Det er her fremdriften og potentialet for innovation nok er mest tydelig. Nøglen til at skabe bæredygtige organiseringer er at udvikle et værdsættende øje i alle organisationens systemer, procedurer og arbejdsmåder. Og netop fordi værdsættende samtaler baserer sig på metaforen om et levende system vil både proces og resultat være forskellig fra gang til gang.